

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

FACTIBILIDAD DE UN HOTEL AEROPUERTO

CRISTIAN RODRIGO REINOSO AZUERO

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas.

Cumbaya, 15 de Mayo de 20

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Factibilidad de un hotel aeropuerto en el mercado ecuatoriano

Cristian Reinoso Azuero

Sara Caria, Msg
Director de la Tesis



Magdalena Barreiro, PhD
Decano del Colegio de Administración



Cumbayá, 15 de Mayo de 2012

© Derecho de autor
Cristian Rodrigo Reinoso Azuero
2012

Resumen

La necesidad de un servicio de restauración, orientado a cubrir las necesidades de los usuarios frecuentes del aeropuerto en Quito, ha hecho que se desarrolle este proyecto pensando en satisfacer las mismas y generar una nueva tendencia de servicio, poco utilizada dentro de nuestro país. Con todo esto, “Aerostop” es un hotel innovador, ubicado en las afueras de Quito, cerca al nuevo aeropuerto internacional situado en Tababela, con una estructura arquitectónica muy moderna y vistosa, con 30 habitaciones amplias y cómodas, dispuestas a ofrecer todo lo que un viajero necesite, además de una restaurante de cocina fusión, y 2 tiendas de amenities útiles para cualquier viajero y suvenires para que cada cliente pueda llevar consigo algo de nuestra cultura. Además el hotel, producto de esta filosofía de una entrega de servicio integral al viajero, implementará entre su oferta de productos, diversos medios de transporte que facilitaran los traslados de los clientes a los diferentes destinos turísticos de la zona y obviamente hasta el aeropuerto, considerado nuestro principal generador de demanda. Por otro lado, el servicio manejará un precio competitivo con el fin de ser congruentes con las estrategias de calidad que se pretenden implementar, lo que como resultado generará los niveles de demanda e ingresos proyectados para esta organización.

Finalmente cabe recalcar que la distribución organizacional estará conformada por profesionales en el campo de la hotelería y la administración, personal que se sujetará a una estructura vertical, con niveles jerárquicos establecidos, pero con apertura para las opiniones y sugerencias de los diferentes colaboradores del hotel.

Abstract

The necessity of a restoration service, designed to meet the needs of frequent users of the airport in Quito, has developed this project thinking about satisfying the customer and generate a new trend of service, rarely used in our country. With all this, "Aerostop" is an innovative hotel, located on the outskirts of Quito, near the new international airport located in Tababela, with an architectural structure which is very modern and colorful, 30 rooms that are spacious and comfortable, ready to offer everything a traveler needs, and a fusion cuisine restaurant, also 2 stores of useful amenities for any traveler and souvenirs for each client to bring some of our culture. Also the hotel, because of its philosophy of integrated service delivery to the traveler, implemented between its product offerings, various means of transport to facilitate the transfer of customers to various destinations in the area and obviously to the airport, considered our main demand generator. On the other hand, the service has a competitive price in order to be consistent with quality strategies that are intended to be implemented; and as a result it generates the demand levels and revenue projected for this organization.

Finally it should be emphasized that the organizational distribution will consist of professionals in the fields of hospitality and management, staff that will be attached to a vertical structure, with established hierarchies, but with the opportunity to the opinions and suggestions of various hotel employees.

ÍNDICE

| | |
|---|-------|
| Introducción | 8 |
| 1. Resumen ejecutivo | 9-10 |
| 2. Idea de negocio | |
| Concepto..... | 11-12 |
| 3. Análisis del entorno y de la industria | |
| Factores económicos..... | 12-14 |
| Factores socioeconómicos..... | 15-16 |
| Factores políticos..... | 16-17 |
| Factores ambientales..... | 17-18 |
| Clientes..... | 18-19 |
| Competencia..... | 19-20 |
| 4. Plan estratégico | |
| FODA..... | 20-22 |
| Misión y Visión..... | 23 |
| Objetivos estratégicos..... | 23-24 |
| Estrategia de “Aerostop”..... | 24-25 |
| 5. Plan de marketing | |
| Mezcla de Marketing..... | 26-31 |
| Estrategia de posventa..... | 32-33 |
| Estrategia de posicionamiento..... | 34-35 |
| 6. Plan de operaciones | |
| Diseño del hotel..... | 35-38 |
| Ubicación..... | 38-39 |
| Flujograma de actividades..... | 39-41 |
| Estándares de calidad..... | 42-43 |
| 7. Política de recursos humanos | |
| Organigrama de Aerostop..... | 43-44 |
| Estrategias de contratación..... | 44-45 |
| Estrategias de capacitación..... | 45-46 |
| Remuneración y compensaciones..... | 46-48 |
| 8. Plan financiero | |
| Análisis de costos..... | 48-49 |
| Punto de equilibrio..... | 50 |
| Inversión inicial..... | 50-51 |
| Fuentes de financiamiento..... | 51-52 |
| Proyección de flujo de caja..... | 52-55 |
| Análisis de rentabilidad e índices financieros..... | 56 |
| Estado de resultados y balance general..... | 57-58 |
| Conclusiones | 59 |
| Bibliografía | 60-61 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Entrada de Extranjeros al Ecuador..... | 14 |
| Gráfico 2: Salida de Extranjeros del Ecuador..... | 14 |
| Gráfico 3: Distribución de estratos sociales..... | 15 |
| Tabla 1: Segmentación del mercado laboral en Quito..... | 16 |
| Tabla 2: Encuesta de capacidad de pago..... | 19 |
| Tabla 3: Análisis de la Competencia..... | 20 |
| Tabla 4: Canales de distribución..... | 29 |
| Tabla 5: Formato de encuesta de posventa..... | 33 |
| Tabla 6: Flujograma de ingreso de clientes..... | 39 |
| Tabla 7: Flujograma para recepción de reservas..... | 40 |
| Tabla 8: Flujograma para check-out..... | 41 |
| Tabla 9: Formato de perfil para personal de housekeeping..... | 44 |
| Tabla 10: Formato de recompensas..... | 47 |
| Tabla 11: Distribución de costos..... | 49 |
| Tabla 12: Distribución del capital..... | 51 |
| Tabla 13: Amortización de intereses del préstamo..... | 52 |
| Tabla 14: Flujo de efectivo del primer año (construcción)..... | 53 |
| Tabla 15: Flujo de efectivo del primer año operativo (año 2)..... | 54 |
| Tabla 16: Flujo de efectivo en el punto de equilibrio (año 7)..... | 55 |
| Tabla 17: Índices financieros..... | 56 |
| Tabla 18: Balance general al año 1..... | 57 |
| Tabla 19: Estado de resultados del año 1..... | 58 |
| Ilustración 1: Fachada del hotel..... | 36 |
| Ilustración 2: Plano de planta baja y parqueaderos..... | 37 |
| Ilustración 3: Plano de piso 2 y habitaciones..... | 38 |
| Ilustración 4: Organigrama Institucional..... | 43 |

Introducción

A través del tiempo los estándares de los servicios y la orientación de los mismos se han modificado de formas muy dinámicas tratando, a través de estos cambios, ofrecer a los clientes nuevas y mejores experiencias. Es por esto que varias teorías se han desarrollado a partir de la tan anhelada “satisfacción del cliente”, pretendiendo, a través de estas, que no solo se cumplan sino que se excedan las perspectivas de los consumidores al momento de la entrega del servicio.

Con todo esto, la idea de generar un servicio que cumpla y sobrepase las expectativas del cliente es la que se pretende cristalizar a través de la presentación de un novedoso y poco aplicado concepto de restauración en el Ecuador, el mismo que pretende servir a un mercado que va en crecimiento y se encuentra poco y mal abastecido, por medio de rigurosos estándares de calidad dirigidos a la complacencia del cliente.

Resumen ejecutivo

El inminente funcionamiento del nuevo Aeropuerto Internacional de Quito en el sector de Tababela, genera una potencial demanda de servicios hoteleros en su zona de influencia; oportunidad que despertó la idea y posterior proyecto del Hotel- aeropuerto “Aerostop”, establecimiento innovador orientado a brindar servicios de hospedaje, alimentos y bebidas a viajeros que no demanden una estadía prolongada; incluyendo el servicio por horas. Aprovechando, la ubicación privilegiada del terreno en el que se construirán las instalaciones, a una hora desde Quito y a quince minutos del nuevo aeropuerto.

.Con una concepción arquitectónica, moderna, vistosa y funcional, dispondrá de 30 habitaciones, divididas entre simples, dobles y triples. Brindará servicio completo de alimentos y bebidas, comida nacional y fusión sencilla, sin considerarse restaurant gourmet. Ofertará libros, souvenirs artesanales ecuatorianos y otros productos destinados a satisfacer la necesidad personal y de entretenimiento de la clientela, en un Giftshop. Contará con 5 transfers para el traslado de los clientes.

Para el diseño del proyecto se ha efectuado un análisis de los factores socioeconómicos, políticos y ambientales que inciden en la industria hotelera; e igualmente la verificación de la competencia y la determinación de los potenciales clientes.

Dicho análisis ha conducido a la definición de la Misión y Visión, que, sumadas a un FODA riguroso permitió la determinación de los Objetivos Estratégicos y la elaboración de los Planes de Marketing y Operaciones, privilegiando en todo momento la calidad óptima que supere las expectativas de los clientes que accedan al servicio, manejando un

precio competitivo que permita cumplir los niveles de demanda y rentabilidad proyectados para este negocio, y que constan en el Plan Financiero.

En lo organizacional se prevé la participación de profesionales en el campo de la hotelería y la administración, así como personal de servicio rigurosamente escogido, sujeto a una estructura vertical, con niveles jerárquicos establecidos, pero con apertura para las opiniones y sugerencias de los diferentes colaboradores del hotel, y, como es lógico, de nuestros clientes.

2. Idea deNegocio

2.1. Concepto

La ubicación del nuevo Aeropuerto de Quito, alejado de la ciudad, genera una potencial demanda de servicios hoteleros en su zona de influencia; lo que constituye una oportunidad para ofertar alojamiento de calidad, facilitando el hospedaje a usuarios del aeropuerto, básicamente viajeros por negocios o por otras motivaciones, a quienes la utilización del hotel les facilitará el acceso a la terminal aérea, así como turistas de paso por el sector de Pifo.

En esta perspectiva, el Hotel- aeropuerto “Aerostop” será un establecimiento hotelero orientado a brindar servicios de hospedaje, alimentos y bebidas a viajeros que no demanden una estadía prolongada, sino de un máximo de 2 días. Incluso, ofreciendo nuestros servicios por horas, en caso que el cliente sea parte de un transbordo y requiera de un tiempo corto de descanso.

Un hotel que dispondrá de 30 habitaciones, divididas entre simples, dobles y triples. “Aerostop” brindará servicio completo de alimentos y bebidas, comida nacional y fusión sencilla, sin considerarse restaurant gourmet.

Estará ubicado a una hora desde Quito y a 15 minutos del nuevo aeropuerto “Quiport”.

Tendrá un Giftshop que oferte libros, souvenirs artesanales ecuatorianos y otros productos destinados a satisfacer la necesidad personal y de entretenimiento de la clientela.

Adicionalmente contará con 5 transfers para el traslado de los clientes, de la terminal aérea al hotel y viceversa.

El concepto de servicio es de “hotel-aeropuerto”, orientado a servir a personas que requieren su uso en función de la utilización del aeropuerto.

3. Análisis del entorno y la industria

Resaltemos que la historia de la industria hotelera en el Ecuador está vinculada con personajes destacados. “Sus inicios datan del año 1955, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidió constituir y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero. Nombres y hombres de la talla de Frederick Stoeckli, del Hotel Humboldt Internacional; Francisco Bruzzone, del Hotel Continental, Majestic y Pacífico; Fernando David, del Hotel Tourist; Luis Aguas, del Hotel Ritz; Isaac Aboad, del Hotel Metropolitano, entre otros destacados empresarios hoteleros. Así también, como Hernán Álvarez Soria y Ernesto Granizo Velasco, funcionarios de la Subdirección de Propaganda y Fomento de Turismo del Ministerio de Economía y Turismo, fueron quienes permitieron sentar las bases de lo que constituiría la institución fundamental de la industria hotelera nacional. Más adelante la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, cuyas siglas AHOTEC las ha mantenido desde su nacimiento hasta la actualidad” (Paladines, Rodríguez, 2010)

3.1. Factores económicos de la industria hotelera.

La industria hotelera se alimenta, básicamente, del turismo que se genera alrededor de cierto atractivo natural o del mismo servicio hotelero en sí; por esto, los factores

económicos relacionados a la industria de la hotelería estarán siempre ligados a la afluencia turística a diversos sectores y regiones, en este caso del Ecuador.

El Ministerio de Turismo afirma: “El turismo se encuentra en el tercer lugar como fuente de ingreso después del petróleo y el envío de divisas al Ecuador. Además, el ingreso de turistas al país ha crecido paulatinamente generando ingresos económicos por más de 400 millones de dólares, según datos del Ministerio de Turismo” (2010).

Según la OPTUR (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador), los datos de entradas y salidas de turistas en nuestro país, se han incrementado en el 2012 con respecto al 2011.

Esta información proporciona datos útiles sobre la utilización del aeropuerto actual, proyectando un crecimiento en el nuevo que se construye en el sector de Pifo; todo lo cual contribuye para el estudio de emprendimientos en general, y, particularmente para los fines de “Aerostop”.

“Durante el mes de enero del 2012 llegaron al país un total de 127.119 extranjeros. Comparado con el año anterior existe un aumento de visitantes, ya que en enero del 2011 ingresaron un total de 105.541 visitantes.” (OPTUR, 2012)

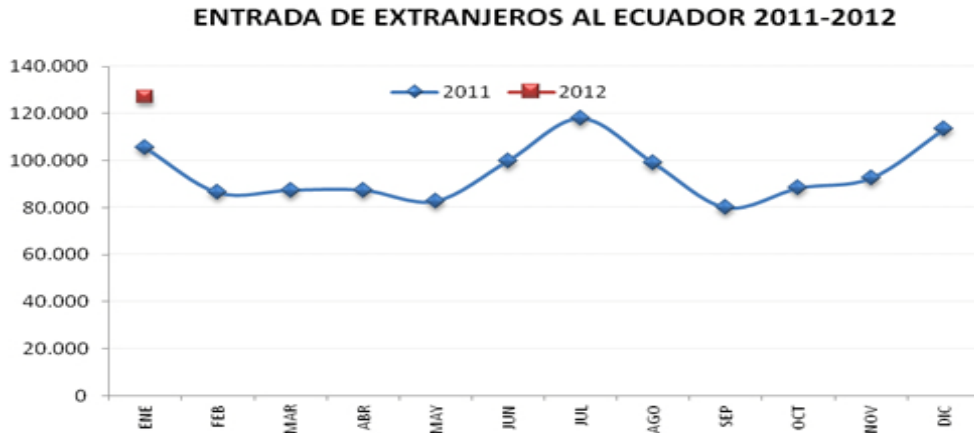


Gráfico 1

“Durante el mes de ENERO del 2012 salieron del país un total de 77.598 personas. Comparado con el año anterior existe un aumento en la salida de personas del Ecuador, ya que en ENERO del 2011 salieron un total de 69.602 ecuatorianos.” (OPTUR, 2012)



Gráfico 2

3.2. Factores Socioeconómicos.

Los factores socioeconómicos son importantes en el análisis de este proyecto, pues, no se trata únicamente de lo que la población o los potenciales clientes pueden hacer o producir como actores económicos; sino, determinar cuántos de ellos están interesados y tienen la posibilidad de usar el nuevo aeropuerto, y acceder al servicio hotelero que proponemos.

“El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. El estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D”. (2011)

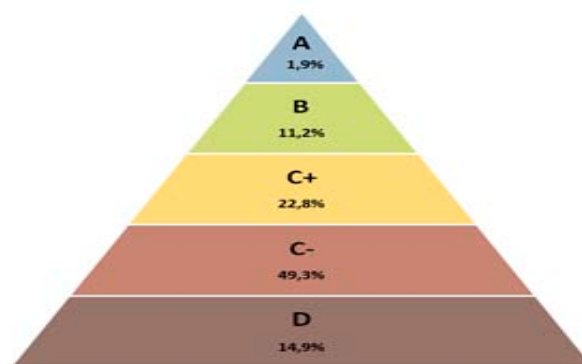


Gráfico 3

Adicionalmente a la segmentación por clases sociales, es pertinente mostrar datos acerca de la población económicamente activa, para obtener información de la fuerza

laboral: lo que conlleva verificar este tema respecto a la ciudad de Quito, como el potencial para éste emprendimiento.

De acuerdo al INEC, los datos son los siguientes:

| SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL | QUITO | | |
|----------------------------------|-------|---------|---------|
| | TOTAL | HOMBRES | MUJERES |

| | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Población Económicamente Activa (PEA) | 759.591 | 433.980 | 325.611 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|

Tabla 1

3.3. Factores políticos

Es importante incluir ciertos factores políticos dentro de este análisis, ya que el desarrollo de la industria hotelera, como el de cualquier sector o actividad económica, se ve afectado por la seguridad y confianza que genera el país. Además, debe verificarse el interés que el gobierno asigna a la actividad turística, incluso con medidas como decretar feriados más largos para incentivar el turismo; y, en general diseñando y aplicando estrategias para que los ecuatorianos sean más productivos y se fomente el crecimiento económico.

En el Ecuador, los factores políticos tradicionalmente han tendido a la inestabilidad institucional, reflejada en las abruptas y anticipadas terminaciones de los mandatos presidenciales. Si bien en el último tiempo este elemento está ausente, no puede perderse de vista que han entrado en vigencia otros aspectos de incertidumbre como las reiteradas reformas legales en materia tributaria y laboral, al igual que los resultados de una consulta

popular que dieron al traste con espacios vinculados al turismo, por ej: la prohibición del funcionamiento de casinos, y, en algunas ciudades, de corridas de toros con muerte del animal.

Estos factores de inestabilidad, generan desconfianza, especialmente a la inversión extranjera.

Sin embargo, no puede perderse de vista en este aspecto político, la inversión en obra pública que dinamiza la economía “El gobierno de Rafael Correa registra un gasto público de \$77 000 millones durante los cuatro años de administración. De 2000 a 2006, el gasto del sector público fue de \$47 000 millones, y en la década de los noventa se ubicó en \$41000 millones, según el Observatorio de la Política Fiscal con base en datos del Ministerio de Finanzas.” (El Hoy, 2011).

3.4. Factores ambientales

La importancia que se otorga al factor ambiental, en la operación del hotel, se evidenciará en el manejo de desechos y demás prácticas asociadas a este aspecto.

Esto se fortalece considerando que Pichincha, provincia en la que se localizará el negocio, conforme a encuestas realizadas por el INEC, es la provincia del Ecuador en la que se tratan de mejor manera los desechos.

- El 84,8% de los hogares ecuatorianos no clasifica los desechos orgánicos, el 82,5% no clasifica los plásticos y el 80,4% no clasifica el papel.
- El 82% de los hogares arroja la basura en basureros públicos cuando se encuentra fuera de su hogar, mientras el 12,6% lo hace en la calle.

- En el Ecuador el 38,5% de los hogares afirma tener buenas prácticas ambientales; Pichincha es la provincia con mayor porcentaje, 5 de cada 10 hogares tienen estas prácticas.

Adicionalmente, el manejo de los desechos proporcionará al hotel una ventaja comparativa respecto a los competidores en esta industria.

3.5. Análisis de los clientes

Como quedó indicado, el mercado al que se pretende servir es el viajeros, tanto de negocios como por placer, pertenecientes a un estrato económica de clase media- media y clase media- alta (A, B, C+)

Nuestros clientes serían las personas que utilicen el nuevo aeropuerto para dirigirse a otras ciudades del Ecuador o de otros países, previniendo inconvenientes por las distancias y horarios de vuelos. Así mismo, serían parte de nuestro mercado viajeros domiciliados en ciudades cercanas a Quito que deban tomar vuelos internacionales, tomando en cuenta que el país no dispone de muchos aeropuertos autorizados para este tipo de vuelos.

También quienes llegan a Quito con cualquier fin y que deseen descansar sin tener que trasladarse o manejar hasta Quito serían potenciales clientes. Es por esto que los esfuerzos irían dirigidos hacia este mercado de viajeros.

Entre los datos relevantes de potenciales viajeros, encontrados en un muestreo, relacionados a las preferencias en precios e interés de utilizar ciertos servicios, dentro de un rango de precios promedio, se observa que: “ Del 100% de personas encuestadas del

grupo de turistas extranjeros el 5% está dispuesto a pagar \$30 USD por una estadía completa, el 8% está dispuesto a pagar \$60 USD por una estadía completa, el 10% está dispuesto a pagar \$90 USD por una estadía completa y el 2% otro valor.” (Paladines, Rodríguez, 2010)

Esta encuesta evidencia que el precio que pretende pagar el cliente, está dentro de la expectativa financiera de “Aerostop”, para la rentabilidad del emprendimiento.

| | Extranjeros | Nacionales | Locales |
|--------------|-------------|------------|---------|
| ■ \$30 | 5% | 5% | 17% |
| ■ \$60 | 8% | 2% | 0% |
| ■ \$90 | 10% | 2% | 8% |
| ■ Otro Valor | 2% | 1% | 30% |

Tabla 2

3.6. Análisis de competencia directa

Para estudiar la competencia que actualmente existe en el sector y que podría captar nuestra misma clientela o mercado, hemos partido del reconocimiento que no son hoteles-aeropuerto, sino establecimientos enfocados a la restauración y turismo en sí; por manera que, sus esfuerzos estarían orientados a un concepto diferente al de “Aerostop”. Se ha tomado en cuenta hoteles que tiene un número de habitaciones similar al nuestro y que el precio esté en el rango que pretendemos fijar. A partir de ello se consideran como potenciales competidores a los siguientes establecimientos hoteleros:

- Hostería San José (Puembo)
- Hostería Rincón de Puembo
- Hotel Tumbaco (Tumbaco)

- B&B Hotel
- Hotel Cumandá
- Hotel Cumbayá

| DIARIO | Habitaciones totales | Porcentaje de ocupacion | Habitaciones vendidas | Porción de mercado | Porción justa de mercado | Penetracion del mercado |
|---------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| Hostería San José | 37 | 40% | 14.8 | 21.28% | 29.13% | 0.73 |
| Hostería Rincón de Puenbo | 15 | 55% | 8.25 | 11.86% | 11.81% | 1.00 |
| B & B Hotel | 15 | 50% | 7.5 | 10.78% | 11.81% | 0.91 |
| Hotel Tumbaco | 20 | 35% | 7 | 10.06% | 15.75% | 0.64 |
| AirStop | 40 | 80% | 32 | 46.01% | 31.50% | 1.46 |
| | 127 | | 69.55 | | | |

Tabla 3

En la investigación se obtuvo información de dichos establecimientos considerados como parte de la competencia de “Aerostop”, que nos permite definir con mejor perspectiva el posicionamiento de nuestro negocio.

4. Plan Estratégico

4.1. Análisis FODA

Una vez analizados la industria y el mercado potencial, pasamos a la revisión de las fortalezas y debilidades que presenta el proyecto, a efectos de aprovechar las oportunidades, reduciendo al mínimo posible las amenazas.

Fortalezas

- Terreno propio que viabiliza la posibilidad de levantar la construcción inmediatamente.
- Construcción planificada, orientada específicamente al servicio de la hotelería.
- Alojamiento: cómodo, confortable, con ambiente hogareño.
- Servicio de alimentos y bebidas de primera categoría.
- Valores institucionales y estándares altos, que sustentan el concepto de servicio al cliente y orientan la ejecución del proyecto.
- Transporte o transfers de primera calidad, preservando la seguridad y bienestar integral del huésped y sus pertenencias.
- Ubicación cercana al nuevo aeropuerto “Quiport”.
- Ubicación cercana a destinos naturales turísticos como Papallacta, el Cotopaxi, la Amazonía, entre otros.
- Precio accesible comparativamente con la competencia.
- Servicio especializado en relación a la necesidad.

Debilidades

- Falta de mantenimiento constante de las vías de acceso al hotel.
- Falta de señalización en las vías de acceso.
- Nuevo participante en el mercado
- Concepto novedoso en el mercado de la hotelería. Podría incidir como una debilidad por la incertidumbre que podría causar el concepto y servicio.
- Vías actuales de ingreso a Quito desde la ubicación del hotel, angostas, que determina un incremento de tiempo en el recorrido hacia el centro comercial de la provincia y del país.

Amenazas

- Competencia localizada cerca al sitio del proyecto.

- Experiencia de la competencia, con amplio conocimiento de la zona y el comportamiento de la industria en el sector.
- Posibilidad de incremento de la competencia en el sector.
- Posibilidad de incremento de la inflación en el país.
- Altas tasas de interés crediticio para desarrollar el proyecto
- Retraso en la construcción del nuevo aeropuerto, que influye directamente en la generación de demanda.

Oportunidades

- Expansión del proyecto constructivo inicial.
- Creación de nuevos establecimientos bajo la marca “Aerostop”.
- Turismo progresivo
- Estabilidad económica del país.
- Apoyo al turismo por parte del Gobierno actual.
- Incremento de modalidades de capacitación laboral, académica y profesional.
- Incremento de la demanda turística.
- Ubicación estratégica

Se consta que es un proyecto con fortalezas efectivas respecto a la competencia y dentro de la industria, que pueden ser capitalizadas; pero, también presenta algunas amenazas y debilidades, que pueden minimizarse en la medida que se diseñen y apliquen estrategias adecuadas.

4.2. Misión y Visión de “Aerostop” Hotel aeropuerto.

Misión

Innovador hotel de aeropuerto que proporciona servicios de alta calidad, bajo conceptos claros, precios justos y valores institucionales inquebrantables; preocupado por el bienestar integral del cliente, brindando un servicio especializado en el campo de la hotelería

Visión

Posicionarse, para el 2015, en los dos primeros lugares de participación de mercado en el segmento de hoteles de aeropuerto, y expandir la marca “Aerostop” a todos los aeropuertos internacionales del país, dentro de los 5 primeros años de funcionamiento.

4.3. Objetivos estratégicos

De acuerdo a la naturaleza del negocio y a la proyección del mismo, los objetivos de Aerostop serían los siguientes:

- En el transcurso del 2013 ser considerado como el mejor hotel aeropuerto de los alrededores del Quiport.
- Posicionar a Aerostop, dentro de los próximos 3 años, como la mejor empresa hotelera de la provincia.
- Concretar alianzas con empresas importantes, influyendo en uno de los segmentos más destacados, como el de viajeros por negocios.
- Concretar alianzas con operadores de turismo y agencias de viajes internacionales, de manera que podamos posicionar a Aerostop como un destino hotelero interesante.

- Capacitar y reclutar al personal más efectivo, que permita la formación de un equipo de trabajo sólido y competente.
- Al cabo de tres años alcanzar el punto de equilibrio y, a partir de ello, obtener una rentabilidad marginal de hasta el 50%, porcentaje equivalente a la utilidad en promedio de los establecimientos hoteleros exitosos.
- Aplicar un manejo de desechos sustentable, que conduzca a ser considerada empresa pionera en la zona en este tipo de procedimientos amigables con la naturaleza.
- Concretar alianzas con medios publicitarios que permitan difundir las diferencias de nuestro servicio, respecto a la competencia.
- Provocar en el cliente final una percepción de recibir más, pagando menos.

4.4. Estrategia de Aerostop

Mediante el plan estratégico se establecerán los mecanismos de penetración y consolidación que serán utilizados por Aerostop. Para el efecto, es importante consignar que la estrategia de diferenciación por la que hemos optado, es aquella en la que quien la utiliza “trata que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad...), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.” (Administración, 2010).

En el caso específico, Aerostop es un hotel que en su propio concepto presenta elementos diferenciadores frente a la competencia y, en general, a la oferta que presenta la industria hotelera en el Ecuador, ya que servicios como estadía por horas y transporte de puerta a puerta cuando el cliente lo requiera, cercanía al aeropuerto, habitaciones con servicios apropiados para utilización por horas, soporte integral al viajero con ofertas de

tours dentro de la zona y fuera de ella; son diferentes a los que presenta la competencia y la oferta de la industria actual. De ahí que, estos detalles, implementando un sistema de entrega del servicio eficiente, pueden encajar perfectamente en de la estrategia con la que se pretende introducir al hotel aeropuerto “Aerostop”.

Además cabe recalcar que se trata de una estrategia que presenta ventajas rentables sobre las demás estrategias de penetración en el mercado ya que, “estudios evidencian que los productos o servicios considerados innovadores presentan una rentabilidad 33% mayor a otros productos” (Olamendi), lo que ocurre porque los clientes son más proclives a pagar un precio más alto por algo que consideren novedoso y pionero en el mercado, además que satisfaga sus necesidades.

5. Plan de Marketing para “Aerostop”

Una vez estudiado el mercado a través de visitas de campo al actual aeropuerto “Mariscal Sucre”, habiendo aplicado entrevistas a trabajadores de diversas áreas del mismo, y realizado un estudio de las diferentes variables socioeconómicas, se puede concluir que el segmento de clientes potenciales al que se pretende servir y al que se intenta captar mediante esfuerzos de marketing y publicidad, tendría las siguientes características:

- Personas que se encuentren en los niveles de estratificación económica: A, B, C+. Lo que representaría un 35,9% de los hogares del Ecuador, que en su mayoría abarca a los 5'000.500 usuarios anuales del actual aeropuerto.
- Personas que se encuentren entre los 25 y 55 años de edad.

- Personas que sean parte de la población económicamente activa que representa el 54,1% y que se encuentra en ocupación plena, es decir tiene todos los beneficios laborales establecidos por la ley.
- Personas que perciban más de la canasta básica actualizada que es de \$587,36.
- Personas que visiten la provincia de Pichincha ya sea por negocios o turismo.

5.1. Marketing mix de Aerostop

A partir de este punto se determinará detalladamente cada una de las características de los elementos rubros que se pretende implementar, contemplando lo que es producto o servicio, precio, plaza y promoción, añadiéndose a éstos uno más, que se considera como la quinta “P”, es decir las personas; concepto o elemento que es necesario añadirlo considerando la naturaleza del negocio.

Producto o Servicio

“Aerostop” es una empresa de servicios hoteleros, alimentos y bebidas, con habitaciones cómodas de 28m² a 30m² con baño privado, televisión por cable en plasmas de 32 pulgadas, internet wi-fi en la habitación, escritorio y un pequeño sofá, camas twin, queen y king-dependiendo de la habitación-; además de un restaurante de comida típica y fusión, dejando de ser un establecimiento de fine dine, pero cumpliendo con todos los estándares de calidad; donde se servirán desayunos, almuerzos, y cenas además de un pequeño bar con bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Aerostop también ofrece a sus clientes tiendas de diversos souvenirs en las que se podrá encontrar artesanías propias de la zona y del país, además de varios accesorios útiles para viajeros como una pequeña hemeroteca con algunos recursos literarios adicionales.

El hotel también ofrece un servicio de transporte desde el aeropuerto al hotel, y del hotel hacia el aeropuerto y principales centros turísticos de la ciudad de Quito y sus alrededores, ofertando simultáneamente servicios turísticos por nuestra ubicación privilegiada, al encontrarse ubicado el negocio en el sector de Pifo, a una hora desde cualquier punto de Quito, a quince minutos del nuevo aeropuerto de Tababela, sobre la vía Interoceánica, en el pasaje D. Localización ideal para los fines antes mencionados.

Precio

El precio se lo ha definido una vez identificado el segmento de mercado a servir, la competencia y la industria en general, a lo que se ha incorporado los diferentes costos de producción que implica el proyecto y la ocupación promedio anual proyectada. Datos que se presentan en el plan financiero.

“Aerostop” se ubica en la estrategia de precios de alta calidad que, por concepto, busca obtener un precio razonablemente menor que la competencia sin necesidad de sacrificar la calidad, sino que a través de la búsqueda de alternativas importantes, se reduce costos que justifiquen el precio definido. Por otro lado, esta estrategia, cuando es adecuadamente implementada, genera la percepción en el cliente, de recibir más por menos, lo que inmediatamente causa fidelidad en el consumidor.

El precio por el consumo de una habitación por persona en una noche se ha fijado en \$30, valor congruente con el estudio realizado y los datos recopilados que constan en el

punto 5.5 del análisis del entorno y la industria, del presente trabajo. Con ello se pretende alcanzar una penetración importante y una aceptación inmediata por parte del cliente en el menor tiempo posible, alcanzando así nuestros objetivos estratégicos en el plazo establecido.

Estrategia de distribución o plaza de “Aerostop”

Básicamente en los servicios hoteleros los contactos se los hace a través de referidos, medios publicitarios y agentes de servicios turísticos como: operadores de turismo, agencias de viajes y demás entidades que se encargan de esta rama. Sin embargo, en nuestro caso, pretendemos que la mayor cantidad de clientes llegue como “walk in”, que en términos hoteleros son clientes que arriban para hospedarse por referencias del establecimiento o por información de medios publicitarios. Por lo tanto, nuestra cadena de distribución sería la siguiente:

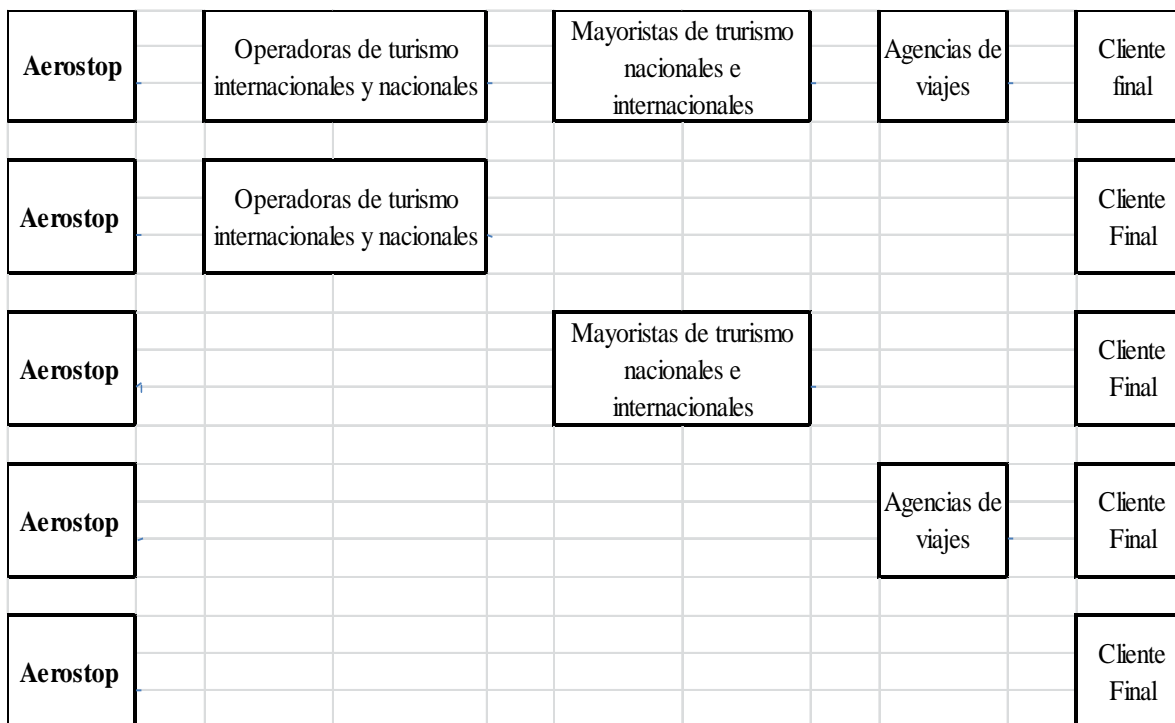


Tabla 4

Conforme al gráfico, la forma de acceso al cliente como máximo abarcaría 3 intermediarios, pudiendo reducirse a solo 1. No obstante, hay que reconocer la importancia de los operadores, mayoristas de turismo y agencias de viajes en la gestión de “Aerostop”, ya que, en buena medida, dependerá de estos canales que el cliente potencial nos tenga en mente al momento de una decisión de alojamiento. Además, cabe recalcar que son tomados en cuenta de manera individual como únicos canales para llegar al cliente final porque pueden actuar particularmente, sin la intervención de otro, para dar a conocer al cliente potencial acerca de nuestros servicios, realizar reservaciones, etc. Razón por la cual, el diseño y la utilización son muy dinámicos, pudiendo pasar de selectivo a exclusivo.

Estrategia de Promoción

“Aerostop” se dará a conocer a través de medios publicitarios que impacten al mercado meta, como por ejemplo revistas y medios escritos que se distribuyen en vuelos nacionales e internacionales como “A Bordo”, en la que mayoritariamente se promociona destinos turísticos y establecimientos hoteleros.

Adicionalmente se utilizará publicidad en redes sociales, que son de bajo costo bastante en relación a las formas convencionales y tienen un mayor impacto y cobertura.

Al inicio de la operación se utilizará medios masivos de comunicación, de manera que los clientes puedan rápidamente identificar e interiorizar al hotel en su mente, y forme parte de sus opciones de compra. Además se utilizará el mismo canal de ventas como una forma de publicidad, toda vez que estos llegan habitualmente a nuestro mercado meta proponiendo promociones, novedades y demás información, permitiendo que la publicidad no resulte tan costosa y no se tenga que asignar montos presupuestarios elevados para este propósito.

En general, la industria de la hotelería presenta una demanda cíclica, por lo que se impulsará la concreción de alianzas estratégicas con tarjetas de crédito, las que - comúnmente- despliegan en sus estados de cuenta revistas publicitarias con promociones de ciertos establecimientos hoteleros, lo cual sería muy valioso para nuestras aspiraciones; tomando en cuenta que la mayoría del segmento de mercado al que se piensa servir tiene al menos una tarjeta de crédito.

En conclusión la estrategia publicitaria estará orientada a influir en el mercado meta, tratando en su mayoría de incursionar o ser parte de los recursos que ellos utilizan a diario como las redes sociales, tarjetas de crédito, entre otras, que no desgastan el espacio publicitario de “Aerostop”, sino que llegan e impactan directamente a quien lo puede consumir.

Personas

Como quedó mencionado anteriormente, “Aerostop” es una organización dedicada a la entrega de un servicio, lo que determina que dentro del mix de marketing se incluya a las personas como parte importante de la estrategia.

Conceptualmente, las personas dentro del servicio juegan un papel importante, porque-en la mayoría de ocasiones- son percibidas no solamente como el proveedor sino como el servicio en general; de ahí que la apariencia, conocimiento del producto o servicio, calidad en el trato y demás variables son determinantes al momento en el que el consumidor emite un juicio final del servicio total. Es decir, una sola persona puede definir que la experiencia sea insatisfactoria, aun cuando los demás pasos del servicio o características del producto sean las adecuadas.

Por esta razón, en el caso de “Aerostop”, los empleados juegan un papel determinante en la evaluación del servicio por parte del cliente. Esto ratifica la importancia de practicar las evaluaciones y capacitaciones periódicas al personal del hotel, además de propiciar permanentemente la identificación y compromiso con los valores y objetivos de la organización. El establecimiento, en consecuencia, brindará al empleado un ambiente

adecuado de trabajo con la debida seguridad laboral y personal, de manera que la fidelidad del cliente con la empresa se traslade hacia el cliente

5.2. Estrategia de Posventa

Para “Aerostop” es muy importante la experiencia total del cliente en el servicio que ha recibido antes, durante y después de su estadía en nuestras instalaciones. El antes será evaluado basado en la calidad de la reserva. La evaluación del durante estará orientada por la experiencia dentro de las instalaciones y la convicción del cliente de haber recibido lo que se le prometió. El después se evaluará según la experiencia global del cliente y su disposición de repetir la compra.

Pero más allá de fidelizar al cliente, que constituye la premisa de toda empresa de bienes y servicios, tenemos el convencimiento que a través de este método de ventas se puede generar y ampliar ventaja competitiva frente a los demás, ya que básicamente el contacto con el usuario nos aclarará lo que hacemos bien y lo que debe ser objeto de podría mejora.

Por lo tanto, al iniciar las operaciones “Aerostop” implementará una proceso de call center, más no un departamento de call center, que será ejecutado periódicamente por el personal de frontdesk o recepcionistas, que dependiendo de la frecuencia de llegada de los clientes, semanalmente se encargará de efectuar las llamadas y sondeo de las experiencias del cliente, como se mencionó anteriormente. Este proceso buscará dos objetivos principales, el primero, de retroalimentación del servicio; y, el segundo, de promoción de la

marca, comunicando a los clientes nuevas promociones y nuevos servicios que el hotel implemente.

El formato de posventa que utilizará el personal de “Aerostop”, será el siguiente:

| FORMATO DE ENCUESTA POSVENTA | | | | |
|---|--|--|--------------------|--|
| Codigo de asesor: | | | | |
| Cliente: | | | Dias de estadia: | |
| Fecha de Estadia: | | | No. de habitacion: | |
| ANTES | | | | |
| Quien lo atendio: | | | | |
| Atencion durante la reserva: | | | | |
| Informacion durante la reserva: | | | | |
| DURANTE | | | | |
| Recibio lo que esperaba: | | | | |
| Recibio lo que se prometio: | | | | |
| Que fue lo mas destacado del hotel: | | | | |
| DESPUES | | | | |
| Como estuvo el servicio de transfer: | | | | |
| Su vuelo llego a tiempo: | | | | |
| Volveria usted a "Aerostop": | | | | |
| Recomendaria el uso de nuestro servicio: | | | | |
| En que podemos mejorar: | | | | |
| <i>Nota: el tiempo maximo de encuesta es de 5 minutos</i> | | | | |

Tabla 5

El formato incluye al responsable de la encuesta, los datos del cliente, las respuestas y recomendaciones del antes, durante y después de la compra. De esta manera, el hotel estará constantemente retroalimentado acerca de los posibles errores y de las evidentes fortalezas, que puedan constituir una gran ventaja frente a la competencia.

5.3. Estrategia de posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento se fundamentan en las características únicas que generan ventaja competitiva de cualquier servicio o producto. “Aerostop” se posiciona bajo dos parámetros que son el precio y la ubicación.

En lo que respecta al precio, una vez estudiada la industria, puede colegirse que es el más competitivo dentro del mercado, provocando en el cliente la percepción de que por un bajo costo está recibiendo un servicio de primera. Lo que se alinea con la estrategia de precio de esta organización.

Además se toma como un parámetro de posicionamiento ya que, generalmente, el cliente de productos o servicios, toma al precio como una referencia para fijar sus expectativas; mismas que fácilmente pueden ser superadas por el hotel, gracias a los estándares de calidad en la entrega del servicio. Argumento que es respaldado por el contenido de la revista “Perspectiva”, que sostiene: “28% de los hogares señalan al precio como la característica más importante y 33% la marca, aunque a menor nivel de ingreso del hogar, el precio se vuelve más importante.” (Zambrano, Prado, 2004).

Otro parámetro a tomarse en cuenta dentro del posicionamiento de “Aerostop”, es la ubicación privilegiada a 7 km de distancia del nuevo aeropuerto internacional en Tababela,

lo que permitiría que el traslado desde el hotel al aeropuerto no sea extenso; lo que optimiza recursos para el hotel en cuanto a los transfers y tiempo para el cliente, quien no tendría que preocuparse por llegar con retraso a un vuelo en particular.

Además el hotel es uno de los primeros establecimientos de esta naturaleza visibles en el trayecto desde el aeropuerto a la ciudad de Quito o a la parroquia de Tumbaco, tornándose en una de las primeras opciones para los viajeros.

Cabe recalcar que, parte de las recomendaciones para alcanzar en la mente del consumidor un posicionamiento congruente y sólido, es la inclusión dentro del slogan o el nombre comercial del establecimiento palabras o frases que identifiquen una o varias características de posicionamiento. Por esta razón se ha escogido “Aerostop” como nombre comercial, exteriorizando el concepto de hotel aeropuerto, con lo que se logra que la idea de cercanía guarde fidelidad con este propósito o concepto.

6. Plan de Operaciones

6.1. Diseño del Hotel

El hotel pretende ser moderno, funcional, cómodo y acogedor, para clientes, trabajadores y proveedores.

Con tal propósito su diseño comprende una planta baja y tres pisos. En la planta baja se localizan el lobby, restaurante, cocina, área de empleados, housekeeping, locales comerciales, zona de desembarco y parqueaderos. En los tres pisos superiores se distribuyen diez habitaciones en cada uno, encontrándose en el piso 2 una pequeña bodega para almacenamiento de todo el menaje utilizado por el personal de housekeeping.

Todo esto se halla previsto en una construcción de 40 x 25 metros por cada piso, con un total de 4000m² de construcción, conforme se presenta en los siguientes gráficos:

Fachada: Es una concepción moderna y vistosa, que contribuye a diferenciar al negocio respecto de los demás, no sólo en la calidad del servicio, sino también en su arquitectura.

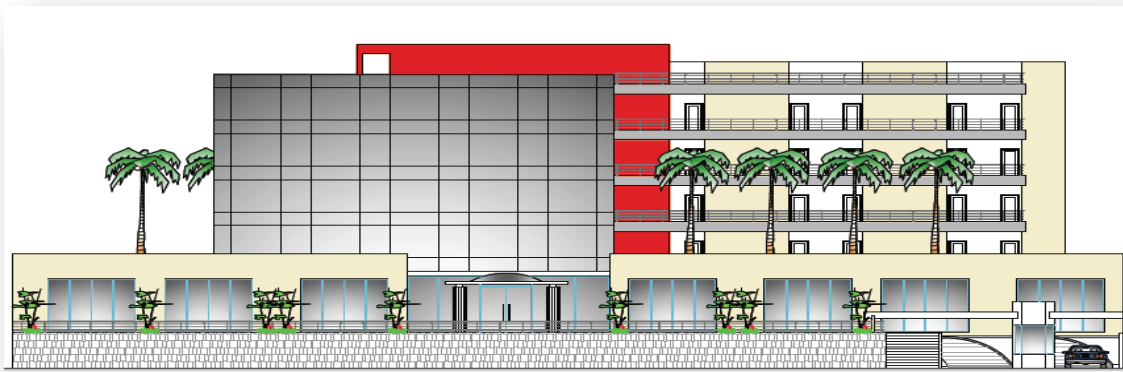


Ilustración 1

Planta baja: Los espacios están distribuidos para los requerimientos de la clientela, proveedores y personal, facilitando el flujo de actividades. El personal administrativo que laborará en esta área, se beneficia con un parqueadero especial; lo que confirma la minuciosidad con la que se concibió “Aerostop”.

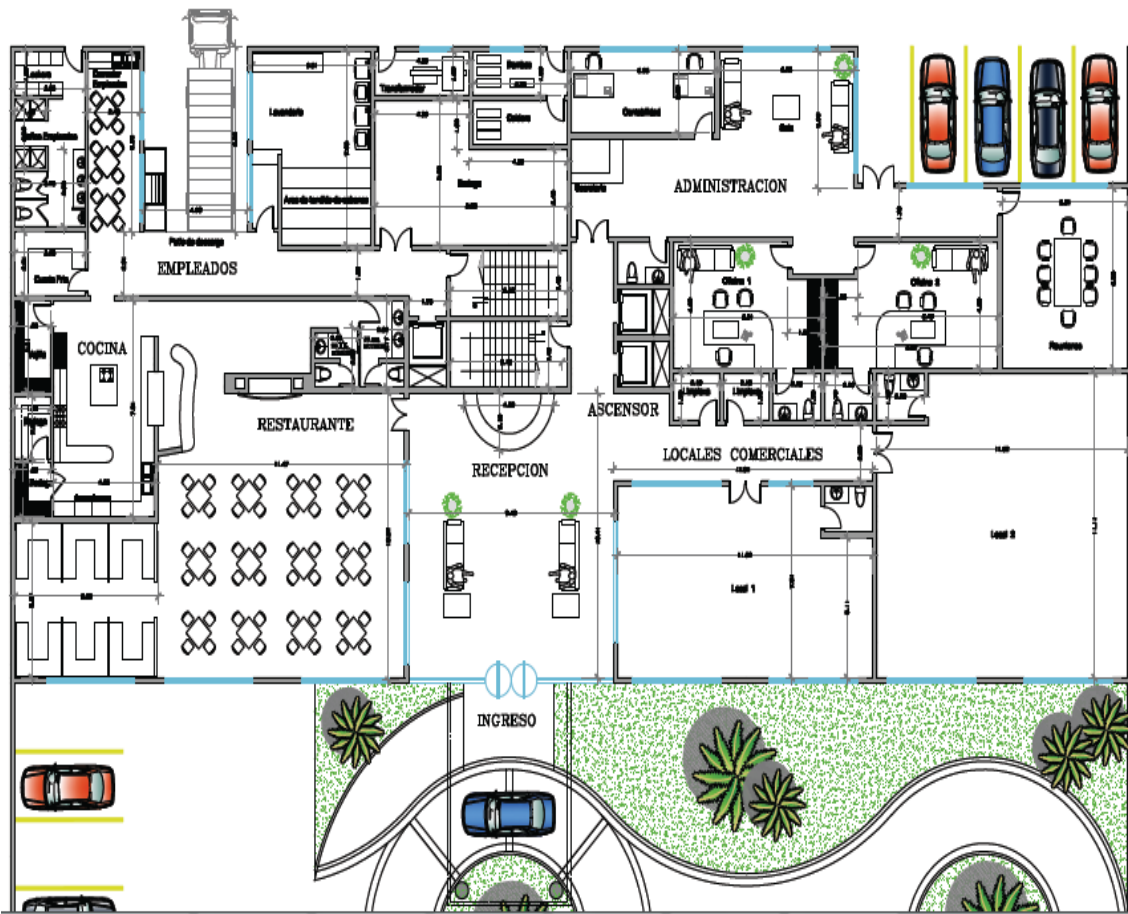


Ilustración 2

Pisos 1-3: Las habitaciones se localizan facilitando la orientación de los clientes al interior del hotel. Además, como se indicó, hay una pequeña bodega donde se almacena el menaje y demás herramientas de trabajo que utilizará el personal de housekeeping; contribuyendo a la eficiencia operativa.

Cumpliendo normas de seguridad, como consta en la parte de la derecha del gráfico, se dispone de la escalera de emergencia.

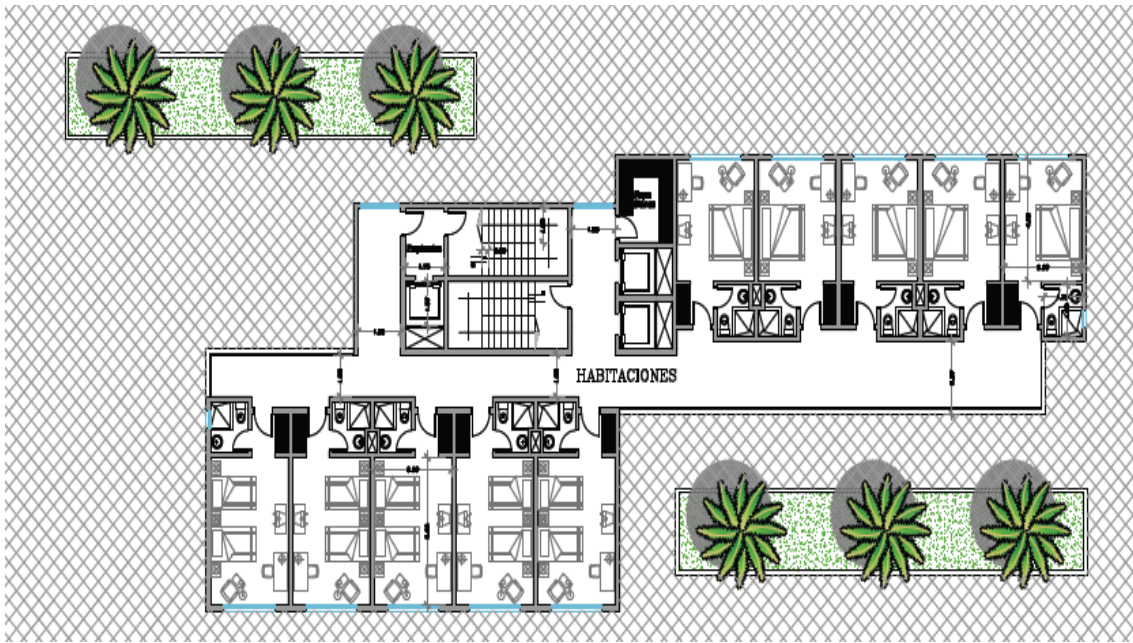


Ilustración 3

6.2. Ubicación de “Aerostop”

“Aerostop” se localiza en Pifo, parroquia ubicada entre dos regiones de climas distintos. La primera más baja y cercana al valle, con temperaturas de entre 12 y 18 grados; y la segunda, alta y cercana a la cordillera, con temperatura de entre 6 y 12 grados.

A Pifo se la conoce como “tierra del agua”, porque en sus páramos existen muchas vertientes naturales. Hay quienes la llaman “centinela del Oriente”, ya que es la puerta de entrada hacia la Amazonia, desde la Sierra y la Costa”. (Quito, 2012) Es considerada área rural y sus pobladores, mayoritariamente, se dedican a la actividad agropecuaria.

Se encuentra a 45 minutos de la ciudad de Quito. Es un lugar muy atractivo para la actividad turística. Pifo tiene una población actual de 15000 habitantes, con tendencia a un rápido incremento.

“Aerostop”, se levanta sobre un terreno de 2750m², a 100m. de la vía interoceánica y a 7 km del nuevo aeropuerto internacional de Quito. La zona dispone de todos los servicios básicos necesarios para un óptimo funcionamiento hotelero. Es importante recalcar que el actual acceso vial terrestre es de calidad, por la inversión gubernamental ante el inminente funcionamiento del nuevo aeropuerto.

6.3. Flujogramas principales de actividades.

Los flujogramas más importantes para “Aerostop” son los siguientes:

En el caso de arribo e ingreso de clientes hasta el hotel, el flujo operativo aplicable será el que se detalla a continuación:

| | | |
|--|----|--|
| Inicio | | |
| cliente entra en el hotel | | |
| Habitacion disponible? | no | Se sugiere un hotel diferente al cliente |
| si | | |
| Se asigna una habitacion al cliente | | Se completan las hojas de check-in |
| Personal de housekeeping acompaña al cliente a su habitacion | | |

Tabla 6

Aclaremos que, tratándose de reservaciones, la recepción de los datos es muy importante porque genera una base de información que puede ser utilizada para publicitar el hotel, en general, o algún nuevo servicio en especial. De ahí que es necesaria la recolección de datos de la mayor cantidad de clientes en nuestra base. Por tal razón, el flujo para aceptar una reserva será el siguiente:

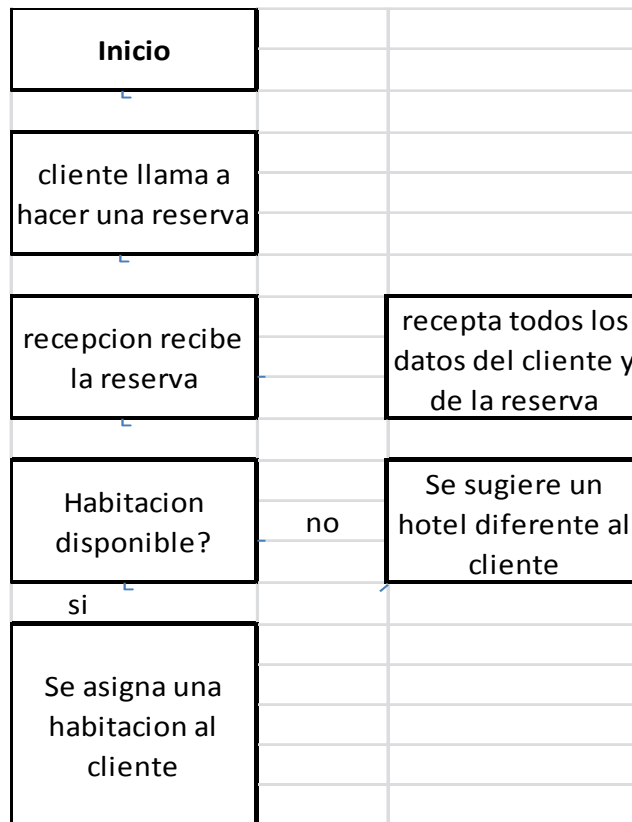


Tabla 7

A la salida del huésped, el trabajo de los departamentos del hotel debe estar coordinado, evitando causar demora o retraso al cliente, para lo cual se contará oportunamente con la información necesaria, a fin de culminar adecuadamente con el servicio y manteniendo los estándares de calidad.

Las formas de pago aplicables serán a través de tarjetas de crédito, cheques y efectivo, bajo el entendido que el mercado al que se piensa servir, en su mayoría, utiliza alguna de estos tres mecanismos de pago.

El checkout del huésped estará sujeto al siguiente proceso:

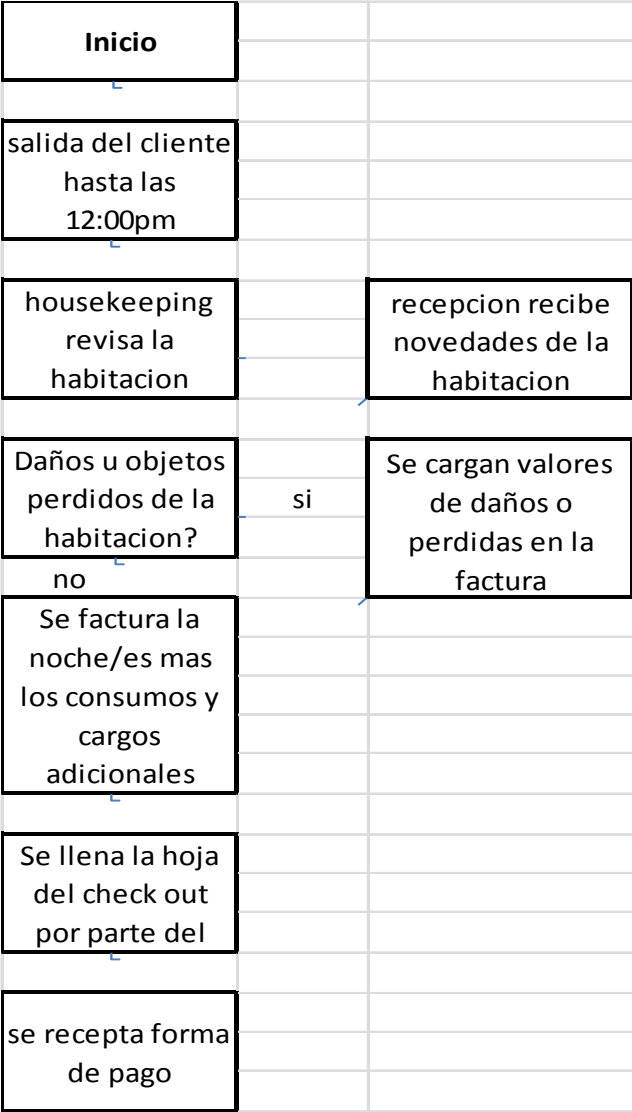


Tabla 8

6.4. Estándares de calidad

En “Aerostop” creemos que la calidad de nuestra gente determina la calidad de nuestro servicio, como una ventaja competitiva inimitable en el mercado. Por eso, como forma de control para que la calidad en el servicio se mantenga durante el tiempo, se ha decidido implementar tres estrategias de evaluación y diagnósticos, que serán gestionadas periódicamente para no descuidar ningún aspecto en el servicio integral. Hay varios indicadores en esta materia, sin embargo, acogiendo los planteamientos de Weinberger, asumimos tres que resumen los mecanismos a través de los cuales podremos, incluso, superar las expectativas de la clientela; pues, su aplicación conduce a generar tareas y procesos orientados al cumplimiento de los estándares de calidad planteados, en las diversas funciones del hotel.

“Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos” (Weinberger, 2009)

“Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora” (Weinberger, 2009)

“Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo

gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos” (Weinberger, 2009)

7. Plan de Recursos Humanos

Para “Aerostop” el recurso humano es lo más importante para las operaciones y principal generador de ventaja competitiva. Por ello, será debidamente reclutado, capacitado, evaluado y remunerado, a lo largo de su carrera en la empresa.

7.1. Organigrama

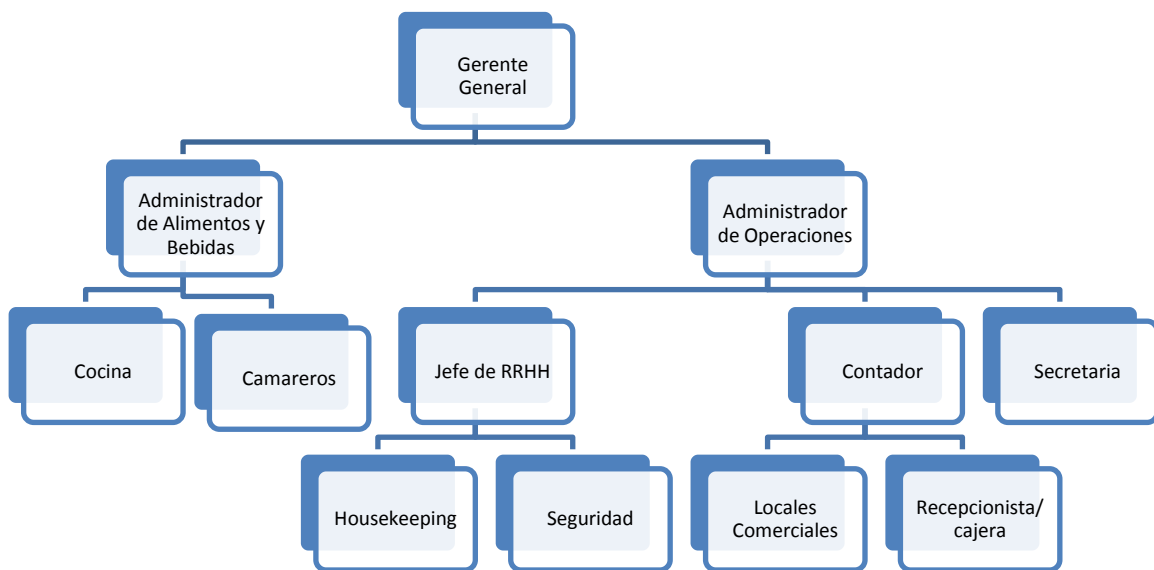


Ilustración 4

Como se puede apreciar es una estructura organizacional vertical, jerárquica pero no dictatorial, que, a través de la contratación del personal apto y capacitado en las posiciones de mando, pueda transmitir esa jerarquía a través del ejemplo de trabajo y compromiso, limitando la imposición; ya que, asumimos que para el personal es más motivante tener una referencia a quien seguir, tornándose así más respetable la autoridad.

7.2. Estrategias de contratación

Como hemos señalado en líneas anteriores, para “Aerostop” la calidad en el servicio depende sustancialmente del recurso humano y de cómo éste asimile y practique los estándares de calidad en el servicio. Por esto, inicialmente se definen las funciones y necesidades de cada puesto, para establecer un perfil profesional y personal de los posibles postulantes. Por ejemplo, en el área de housekeeping, se requerirá personas con las siguientes características para las funciones que se detallan a continuación:

| FUNCIONES HOUSEKEEPING | REUQUISITOS |
|---|-----------------------------------|
| Limpieza diaria de habitacioes | Experiencia en manejo de quimicos |
| Reposicion diaria de amenities en habitaciones | Experiencia en limpieza |
| Reposicion diaria de menaje de habitaciones | Disposicion a la limpieza |
| Control diario de habitaciones | Disposicion a esfuerzo fisico |
| Control del area de lavanderia y secado | Puntualidad y honestida |
| Aspirado y limpieza de pasillos de los pisos, 1, 2, 3 | Pulcritud en presencia fisica |
| Limpieza del area de lobby | |

Tabla 9

Con este antecedente se buscará a quienes encajen en el perfil, con lo que segmentaremos el interés de las personas en el trabajo.

Una vez publicado el perfil de la persona que se necesita para el trabajo, se dará paso al proceso de reclutamiento. En el caso de “Aerostop”, tratándose de una empresa

nueva, se recurrirá al reclutamiento externo, mediante avisos de prensa escrita y redes sociales, que constituyen medios masivos informativos de gran alcance e impacto, y de costo relativamente bajo.

Disponiendo de los curriculum vitae y otros documentos de los interesados en el puesto de trabajo, que encajen en el perfil requerido, se convocará a los postulantes que se considere más interesantes, a quienes se los evaluará integralmente a través de pruebas de conocimiento relacionadas al área en la que van a desempeñarse; así como con pruebas psicotécnicas.

Posteriormente, el Jefe de Área respectivo, entrevistará personalmente a los dos postulantes con el perfil más idóneo, abordando temas relativos a perspectivas y obligaciones de la empresa hacia el postulante, brindando apertura para conocer las expectativas del postulante con respecto a la empresa. Se informará en detalle las funciones del puesto.

Finalmente, con la información recolectada se tomará la decisión, seleccionando a la persona idónea que haya reunido todos los requisitos y que, de acuerdo a la percepción de los directivos del hotel, sea el postulante más competitivo. Con lo que se cierra el proceso de contratación del personal.

7.3. Estrategias de capacitación.

Este aspecto es de vital importancia para nuestra organización, toda vez que, parte de la calidad en el servicio está ligada a la formación y actualización del recurso humano en las nuevas tendencias y métodos para aplicar las prácticas cotidianas en cada puesto de

la empresa. De este modo se dota de las herramientas necesarias a los colaboradores, para afianzar que sigan en la línea de entregar calidad de alto impacto al cliente.

Estas capacitaciones estarán ligadas a las necesidades prioritarias que se presenten en cada temporada y departamento empresarial, y, se brindarán dependiendo de la disponibilidad de las mismas en instituciones como Universidades y Centros de posgrado.

Siempre se tomará en cuenta la posibilidad de invitar a personalidades de la industria hotelera del Ecuador como por ejemplo: Mauricio Cepeda, decano de la facultad de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo de la Universidad San Francisco de Quito; a fin de que sus experiencias y conocimientos puedan transferirse en forma personalizada y dirigida.

Nos afiliaremos a organismos importantes de la industria, como “La Cofradía del Vino”, que ofrece capacitaciones en el área buscando excelencia en el servicio; y, a otras entidades tales como la Cámara de Comercio de Quito, que capacitan en áreas administrativas y tributarias, cuya incidencia es importante en nuestro negocio.

En definitiva, como parte de la filosofía vital de “Aerostop”, el objetivo es lograr que la ventaja competitiva que adquirimos a través de nuestros colaboradores, sea perdurable y constante.

7.4. Remuneración y compensaciones

Una de las mayores motivaciones que tenemos los seres humanos en el desempeño laboral, es la remuneración económica que se percibe. De ahí que, en “Aerostop”, el personal en ningún caso percibirá menos del salario mínimo y demás bonificaciones

adicionales que prescriben las normas jurídicas pertinentes. También, se contratará seguros privados de salud y vida, para los trabajadores en caso de algún accidente que afecte o imposibilite el ejercicio de su labor, perturbando su seguridad e integridad, así como el bienestar de su familia.

Por otro lado, regirá un sistema de compensaciones y premios por cumplimientos personales en su respectiva área de trabajo; resultados que se obtendrán utilizando evaluaciones que se aplicará a los colaboradores de cada departamento.

Las categorías y plan de remuneración, serán los siguientes:

| TABLA DE COMPENSACIONES ADICIONALES | | | |
|--|---|---|----------------------|
| Categoria | Remuneracion | Observacion | Evaluador |
| Puntualidad | 5% adicional al sueldo el mes respectivo | Quien cumpla los horarios de salida y llegada a la organización todos los dias del mes respectivo | Jefe de departamento |
| Eficiencia | 5% adicional al sueldo el mes respectivo | Quien cumpla con sus funciones especificas de manera eficiente y adecuada mostrando proactividad | Jefe de departamento |
| Aceptacion | 7% adicional al sueldo del mes respectivo | El colaborador mejor valorado por parte de los clientes en las encuestas posventa realizadas por el departamento de operaciones | Jefe de Operaciones |
| Presentacion | 3% adicional al sueldo del mes respectivo | El colaborador que haya llevado el uniforme y presentacion personal adecuadamente | Jefe de departamento |
| Pertenencia | 5% adicional al suelo del mes respectivo | El colaborador mejor posicionado en las calificaciones con respecto a las evaluaciones paulatinas en diferentes areas | Gerencia General |
| Colaboracion | 5% adicional al suelo del mes respectivo | Al colaborador considerado el mejor compañero | Jefe de RRHH |
| <i>Condiciones: La evaluaciones se las realizara mes a mes. El calculo de la remuneracion se la hara con base en el sueldo percibido en ese momento. Habra un solo ganador por categoria</i> | | | |

Tabla 10

Esta tabla comprende las diferentes categorías en las que el hotel pretende evidenciar la calidad en el servicio, por lo que, cada una de ellas intenta motivar al personal para el mejoramiento continuo en su desempeño, aspirando hacerse acreedor a los incentivos, de manera que mejore o se incremente su remuneración mensual y otros beneficios.

8. Plan Financiero

Después de haber conseguido los datos financieros que se han considerado importantes y necesarios para la ejecución de este proyecto se han obtenido algunas conclusiones que se irán presentando a lo largo de este capítulo.

8.1. Análisis de Costos

Como se presentara en los respectivos estados y documentos financieros los costos y demás análisis y se han dividido en 2 partes: la primera se trata del primer año de construcción en el que se pretende terminar la estructura y adecuación total del hotel y la segunda, en la que el hotel comienza sus operaciones por lo que me parece relevante presentar en esta parte los costos fijos y variables generados a partir del funcionamiento de “Aerostop”.

En el año 1 los costos fijos son de \$467.411,9 esto se da por la amortización del préstamo amortizado a 5 años lo que hace que este costo fijo anual se incremente importantemente. Los costos variables son de \$126.039,1, los mismos que están

representados en los gastos mensuales programados por el hotel en el primer año, lo que da un total de \$593,451.

Es importante recalcar que los costos al ser bastante elevados gran parte de estos corresponden al pago amortizado del préstamo que ha sido considerado como un activo y que se piensa pagar en 5 años, por lo que obviamente los primeros 5 años se mantendrán una pérdida contable atribuible a esta situación.

Los costos están distribuidos mensualmente en el flujo de efectivo de la siguiente manera:

| Meses | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Dinero líquido al inicio (caja y bancos) | 16.082,6 | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos Hotel | 40.625,0 | 41.437,5 | 42.266,3 | 51.325,0 | 40.033,5 | 41.234,5 | 43.296,2 | 43.729,2 | 40.625,0 | 39.812,5 | 51.325,0 | 54.180,0 | 529.889,7 |
| Ingresos Restaurant | 0,0 | 1.275,0 | 1.300,5 | 1.450,0 | 1.131,0 | 1.164,9 | 1.223,2 | 1.235,4 | 1.250,0 | 1.225,0 | 1.450,0 | 1.680,0 | 14.385,0 |
| Suma de pagos (salidas de efectivo) | (47.728,7) | (47.891,2) | (48.057,0) | (49.815,1) | (47.568,0) | (47.807,0) | (54.471,0) | (48.303,5) | (47.728,7) | (47.566,1) | (49.815,1) | (56.699,7) | (593.451,0) |
| Flujo de caja neto (cobros - pagos) | (7.103,7) | (6.453,7) | (5.790,8) | 1.509,9 | (7.534,5) | (6.572,5) | (11.174,8) | (4.574,3) | (7.103,7) | (7.753,6) | 1.509,9 | (2.519,7) | (63.561,3) |
| Dinero líquido al final (caja y bancos) | 8.978,9 | 2.525,2 | (3.265,6) | (1.755,7) | (9.290,1) | (15.862,6) | (27.037,4) | (31.611,7) | (38.715,4) | (46.469,0) | (44.959,1) | (47.478,7) | (47.478,7) |

Tabla 11

En la fila de Suma de pagos están representados los costos y gastos totales repartidos mes a mes en el año uno y se espera que no cambien hasta el año 6 ya que están considerados y promediados los posibles incrementos debido a la inflación.

8.2. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se lo ha definido pensando en los estándares de ocupación de la industria hotelera en el Ecuador y el mundo para este tipo de hoteles, también el precio por persona y finalmente la capacidad real del hotel.

En el caso de “Aerostop” el punto de equilibrio se lo encontrara al finalizar el año 5 de operación, con una cantidad de equilibrio 5984 clientes por año a un precio de \$35, planteando una ocupación del 80%, considerando la estacionalidad a la que está sujeta este emprendimiento. La explicación por la cual en el año 6 se inicia con un punto de equilibrio a partir del cual se genera utilidad, es porque el préstamo realizado para la construcción del hotel termina de ser cancelado en este tiempo ya que como se lo menciono anteriormente el costo más representativo es este. Cabe recalcar la factibilidad de cumplir con la cantidad de equilibrio ya que la capacidad del hotel anual para albergar huéspedes es de 18250, y nuestro objetivo es estar al 32,7% de nuestra capacidad y la realidad de este emprendimiento es estar al 80%, con lo que la factibilidad es un hecho.

8.3. Inversión Inicial

La inversión Inicial necesaria para que “Aerostop” pueda comenzar a operar es de aproximadamente \$1935000, lo que incluye una construcción de 4000m², mano de obra directa y gastos adicionales que puedan presentarse durante la construcción del primer año.

La distribución del capital del préstamo durante el primer año sería la siguiente:

| Meses | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Dinero líquido al inicio (caja y bancos) | 1.935.000,0 | | | | | | | | | | | | |
| Suma de cobros (entradas de efectivo) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Suma de pagos (salidas de efectivo) | (427.978,0) | (120.463,0) | (110.897,9) | (96.831,2) | (91.268,6) | (78.801,4) | (91.033,7) | (64.861,3) | (271.902,7) | (205.133,5) | (123.179,3) | (236.566,9) | (1.918.917,4) |
| Flujo de caja neto (cobros - pagos) | (427.978,0) | (120.463,0) | (110.897,9) | (96.831,2) | (91.268,6) | (78.801,4) | (91.033,7) | (64.861,3) | (271.902,7) | (205.133,5) | (123.179,3) | (236.566,9) | (1.918.917,4) |
| Dinero líquido al final (caja y bancos) | 1.507.022,0 | 1.386.559,1 | 1.275.661,1 | 1.178.829,9 | 1.087.561,4 | 1.008.760,0 | 917.726,3 | 852.865,0 | 580.962,3 | 375.828,8 | 252.649,5 | 16.082,6 | 16.082,6 |

Tabla 12

Con todo esto se puede observar que al final del año de construcción quedarán \$16082,6, capital que se empleará al inicio de las operaciones en el año 2.

8.4. Fuentes de financiamiento

“Aerostop” obtendrá su financiamiento a través de un préstamo bancario y un aporte de los dueños del proyecto representado en el terreno y un capital de \$15000 necesarios para la constitución de la empresa y un requisito para el préstamo. Por lo tanto el capital de financiamiento estaría de la siguiente manera:

Aporte de los accionistas: \$90000

Préstamo bancario: \$1935000

Me parece importante mencionar que el primer año se pagarán los intereses propios del préstamo y desde el segundo año al sexto se pagarán las cuotas correspondientes quedando el cuadro del primer año de la siguiente manera:

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Flujos financieros | (14.400,0) | (13.248,7) | (12.088,8) | (10.920,1) | (9.742,7) | (8.556,5) | (7.361,4) | (6.157,3) | (4.944,2) | (3.721,9) | (2.490,6) | (1.249,9) | (94.882,1) |
| Pagos de intereses | (14.400,0) | (13.248,7) | (12.088,8) | (10.920,1) | (9.742,7) | (8.556,5) | (7.361,4) | (6.157,3) | (4.944,2) | (3.721,9) | (2.490,6) | (1.249,9) | (94.882,1) |
| Pagos de préstamos bancarios | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de dividendos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de acciones | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por intereses | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por préstamos bancarios | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por dividendos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Tabla 13

Como se puede observar en el grafico el monto total en intereses es de \$94882,1 pagaderos en el primer año y desde ahí en adelante serán cuotas fijas de \$32000 hasta finalizar en el año 6

8.5. Flujos de efectivo

Como se mencionó anteriormente se han desarrollado 3 flujos de efectivo los mismos que representan el primer año de construcción, el inicio del segundo año que es donde comienza la operación y el año 7 que es donde comienza a existir rentabilidad en el negocio.

Flujo del primer año:

En este año solo se presenta pérdida y la distribución del capital de acuerdo a los periodos de construcción.

| Meses | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Dinero líquido al inicio (caja y bancos) | 1.935.000,0 | | | | | | | | | | | | |
| Suma de cobros (entradas de efectivo) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Suma de pagos (salidas de efectivo) | (427.978,0) | (120.463,0) | (110.897,9) | (96.831,2) | (91.268,6) | (78.801,4) | (91.033,7) | (64.861,3) | (271.902,7) | (205.133,5) | (123.179,3) | (236.566,9) | (1.918.917,4) |
| Flujo de caja neto (cobros - pagos) | (427.978,0) | (120.463,0) | (110.897,9) | (96.831,2) | (91.268,6) | (78.801,4) | (91.033,7) | (64.861,3) | (271.902,7) | (205.133,5) | (123.179,3) | (236.566,9) | (1.918.917,4) |
| Dinero líquido al final (caja y bancos) | 1.507.022,0 | 1.386.559,1 | 1.275.661,1 | 1.178.829,9 | 1.087.561,4 | 1.008.760,0 | 917.726,3 | 852.865,0 | 580.962,3 | 375.828,8 | 252.649,5 | 16.082,6 | 16.082,6 |
| Flujos operativos | (381.578,0) | (107.214,3) | (98.809,2) | (85.911,1) | (81.525,8) | (70.244,9) | (83.672,3) | (58.704,0) | (72.158,5) | (74.211,6) | (85.488,8) | (114.516,9) | (1.314.035,3) |
| Cobros por ventas al contado | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por ventas a plazo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de nóminas | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (14.600,0) | (175.200,0) |
| Pagos de aportes a la seguridad social | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (2.993,0) | (35.916,0) |
| Pagos Sobresueldos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (14.600,0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (14.600,0) | (29.200,0) |
| Pagos Honorarios Profesionales | (45.000,0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (12.000,0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (57.000,0) |
| Pagos Materiales de Construcción | (295.700,0) | (73.925,0) | (63.205,9) | (54.041,0) | (46.205,1) | (39.505,3) | (33.777,1) | (28.879,4) | (24.691,9) | (45.803,4) | (57.254,3) | (71.567,9) | (834.556,2) |
| Pagos Costos Indirectos | (14.785,0) | (3.696,3) | (3.160,3) | (2.702,1) | (2.310,3) | (1.975,3) | (1.688,9) | (1.444,0) | (1.234,6) | (2.290,2) | (2.862,7) | (3.578,4) | (41.727,8) |
| Pagos de Alquiler de maquinarias | (5.000,0) | (8.500,0) | (11.350,0) | (8.075,0) | (11.917,5) | (7.671,3) | (12.513,4) | (7.287,7) | (13.139,0) | (4.850,0) | (3.920,0) | (3.126,0) | (97.349,9) |
| Pagos de servicios públicos | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.500,0) | (3.675,0) | (3.858,8) | (4.051,7) | (43.085,4) |
| Pagos de impuestos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Flujos de inversión | (32.000,0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (194.800,0) | (127.200,0) | (35.200,0) | (120.800,0) | (510.000,0) |
| Pagos por compras de activo fijo | (32.000,0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (194.800,0) | (127.200,0) | (35.200,0) | (120.800,0) | (510.000,0) |
| Cobros por ventas de activo fijo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Flujos financieros | (14.400,0) | (13.248,7) | (12.088,8) | (10.920,1) | (9.742,7) | (8.556,5) | (7.361,4) | (6.157,3) | (4.944,2) | (3.721,9) | (2.490,6) | (1.249,9) | (94.882,1) |
| Pagos de intereses | (14.400,0) | (13.248,7) | (12.088,8) | (10.920,1) | (9.742,7) | (8.556,5) | (7.361,4) | (6.157,3) | (4.944,2) | (3.721,9) | (2.490,6) | (1.249,9) | (94.882,1) |

Tabla 14

Año 2: En este flujo se incluyen los ingresos del hotel que disminuyen la perdida virtual del primer año producto de la inactividad, también es importante recalcar que se incluyen los pagos fijos de capital del préstamo.

| Meses | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Dinero líquido al inicio (caja y bancos) | 16.082,6 | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos Hotel | 40.625,0 | 41.437,5 | 42.266,3 | 51.325,0 | 40.033,5 | 41.234,5 | 43.296,2 | 43.729,2 | 40.625,0 | 39.812,5 | 51.325,0 | 54.180,0 | 529.889,7 |
| Ingresos Restaurant | 0,0 | 1.275,0 | 1.300,5 | 1.450,0 | 1.131,0 | 1.164,9 | 1.223,2 | 1.235,4 | 1.250,0 | 1.225,0 | 1.450,0 | 1.680,0 | 14.385,0 |
| Suma de pagos (salidas de efectivo) | (47.728,7) | (47.891,2) | (48.057,0) | (49.815,1) | (47.568,0) | (47.807,0) | (54.471,0) | (48.303,5) | (47.728,7) | (47.566,1) | (49.815,1) | (56.699,7) | (593.451,0) |
| Flujo de caja neto (cobros - pagos) | (7.103,7) | (6.453,7) | (5.790,8) | 1.509,9 | (7.534,5) | (6.572,5) | (11.174,8) | (4.574,3) | (7.103,7) | (7.753,6) | 1.509,9 | (2.519,7) | (63.561,3) |
| Dinero líquido al final (caja y bancos) | 8.978,9 | 2.525,2 | (3.265,6) | (1.755,7) | (9.290,1) | (15.862,6) | (27.037,4) | (31.611,7) | (38.715,4) | (46.469,0) | (44.959,1) | (47.478,7) | (47.478,7) |
| Flujos operativos | 24.896,3 | 25.546,3 | 26.209,2 | 33.509,9 | 24.465,5 | 25.427,5 | 20.825,2 | 27.425,7 | 24.896,3 | 24.246,4 | 33.509,9 | 29.480,3 | 320.438,7 |
| Ingresos Hotel | 39.375,0 | 40.162,5 | 40.965,8 | 49.875,0 | 38.902,5 | 40.069,6 | 42.073,1 | 42.493,8 | 39.375,0 | 38.587,5 | 49.875,0 | 52.500,0 | 514.254,7 |
| Ingresos Restaurante | 1.250,0 | 1.275,0 | 1.300,5 | 1.450,0 | 1.131,0 | 1.164,9 | 1.223,2 | 1.235,4 | 1.250,0 | 1.225,0 | 1.450,0 | 1.680,0 | 15.635,0 |
| Pagos de nóminas | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (75.044,4) |
| Pagos de aportes a la seguridad social | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (8.367,5) |
| Pagos Sobresueldos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (6.253,7) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (6.253,7) | (12.507,4) |
| Pagos Honorarios Profesionales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gastos Hotel | (1.968,8) | (2.008,1) | (2.048,3) | (2.493,8) | (1.945,1) | (2.003,5) | (2.103,7) | (2.124,7) | (1.968,8) | (1.929,4) | (2.493,8) | (2.625,0) | (25.712,7) |
| Gastos Restaurant | (625,0) | (637,5) | (650,3) | (725,0) | (565,5) | (582,5) | (611,6) | (617,7) | (625,0) | (612,5) | (725,0) | (840,0) | (7.817,5) |
| Pagos Mantenimiento | (1.181,3) | (1.204,9) | (1.229,0) | (1.496,3) | (1.167,1) | (1.202,1) | (1.262,2) | (1.274,8) | (1.181,3) | (1.157,6) | (1.496,3) | (1.575,0) | (15.427,6) |
| Pagos de servicios públicos | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (7.800,0) |
| Pagos de impuestos | (4.352,7) | (4.439,7) | (4.528,5) | (5.499,1) | (4.289,3) | (4.418,0) | (4.638,9) | (4.685,3) | (4.352,7) | (4.265,6) | (5.499,1) | (5.805,0) | (56.773,9) |
| Flujos de inversión | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos por compras de activo fijo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por ventas de activo fijo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Flujos financieros | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (384.000,0) |
| Pagos de intereses | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de préstamos bancarios | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (32.000,0) | (384.000,0) |

Tabla 15

Flujo año 7: La principal novedad en este flujo se da en los movimientos positivos que empieza a generar la operación además de la rentabilidad y el punto de equilibrio que es fácilmente alcanzado y superado.

| Meses | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Total |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Dinero líquido al inicio (caja y bancos) | 0,0 | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos Hotel | 40.625,0 | 41.437,5 | 42.266,3 | 51.325,0 | 40.033,5 | 41.234,5 | 43.296,2 | 43.729,2 | 40.625,0 | 39.812,5 | 51.325,0 | 54.180,0 | 529.889,7 |
| Ingresos Restaurant | 0,0 | 1.275,0 | 1.300,5 | 1.450,0 | 1.131,0 | 1.164,9 | 1.223,2 | 1.235,4 | 1.250,0 | 1.225,0 | 1.450,0 | 1.680,0 | 14.385,0 |
| Suma de pagos (salidas de efectivo) | (15.728,7) | (15.891,2) | (16.057,0) | (17.815,1) | (15.568,0) | (15.807,0) | (22.471,0) | (16.303,5) | (15.728,7) | (15.566,1) | (17.815,1) | (24.699,7) | (209.451,0) |
| Flujo de caja neto (cobros - pagos) | 24.896,3 | 25.546,3 | 26.209,2 | 33.509,9 | 24.465,5 | 25.427,5 | 20.825,2 | 27.425,7 | 24.896,3 | 24.246,4 | 33.509,9 | 29.480,3 | 320.438,7 |
| Dinero líquido al final (caja y bancos) | 24.896,3 | 50.442,6 | 76.651,8 | 110.161,7 | 134.627,3 | 160.054,8 | 180.880,0 | 208.305,7 | 233.202,0 | 257.448,4 | 290.958,3 | 320.438,7 | 320.438,7 |
| Flujos operativos | 24.896,3 | 25.546,3 | 26.209,2 | 33.509,9 | 24.465,5 | 25.427,5 | 20.825,2 | 27.425,7 | 24.896,3 | 24.246,4 | 33.509,9 | 29.480,3 | 320.438,7 |
| Ingresos Hotel | 39.375,0 | 40.162,5 | 40.965,8 | 49.875,0 | 38.902,5 | 40.069,6 | 42.073,1 | 42.493,8 | 39.375,0 | 38.587,5 | 49.875,0 | 52.500,0 | 514.254,7 |
| Ingresos Restaurante | 1.250,0 | 1.275,0 | 1.300,5 | 1.450,0 | 1.131,0 | 1.164,9 | 1.223,2 | 1.235,4 | 1.250,0 | 1.225,0 | 1.450,0 | 1.680,0 | 15.635,0 |
| Pagos de nóminas | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (6.253,7) | (75.044,4) |
| Pagos de aportes a la seguridad social | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (697,3) | (8.367,5) |
| Pagos Sobresueldos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (6.253,7) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (6.253,7) | (12.507,4) |
| Pagos Honorarios Profesionales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gastos Hotel | (1.968,8) | (2.008,1) | (2.048,3) | (2.493,8) | (1.945,1) | (2.003,5) | (2.103,7) | (2.124,7) | (1.968,8) | (1.929,4) | (2.493,8) | (2.625,0) | (25.712,7) |
| Gastos Restaurant | (625,0) | (637,5) | (650,3) | (725,0) | (565,5) | (582,5) | (611,6) | (617,7) | (625,0) | (612,5) | (725,0) | (840,0) | (7.817,5) |
| Pagos Mantenimiento | (1.181,3) | (1.204,9) | (1.229,0) | (1.496,3) | (1.167,1) | (1.202,1) | (1.262,2) | (1.274,8) | (1.181,3) | (1.157,6) | (1.496,3) | (1.575,0) | (15.427,6) |
| Pagos de servicios públicos | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (650,0) | (7.800,0) |
| Pagos de impuestos | (4.352,7) | (4.439,7) | (4.528,5) | (5.499,1) | (4.289,3) | (4.418,0) | (4.638,9) | (4.685,3) | (4.352,7) | (4.265,6) | (5.499,1) | (5.805,0) | (56.773,9) |
| Flujos de inversión | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos por compras de activo fijo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cobros por ventas de activo fijo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Flujos financieros | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de intereses | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pagos de préstamos bancarios | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Tabla 16

8.6. Análisis de rentabilidad e índices financieros

Par finalizar este capítulo se ha visto necesario presentar 4 índices financieros, los mismos que se indican a continuación:

Razon Corriente.- este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{15.000,00}{1.536.093,74} = \boxed{0,01}$$

Prueba Ácida.- Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y

$$\frac{\text{A Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{15.000,00}{1.536.093,74} = \boxed{0,01}$$

Apalancamiento Financiero.- muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{1.536.093,74}{383.198,66} = \boxed{4,01} \text{ comprometidos por cada dólar de deuda}$$

Rendimiento del Activo Total.- Indica los valores que se obtienen de rentabilidad por el uso del activo

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{382.823,67}{1.919.292,40} = \boxed{0,20} \text{ por cada dólar de activo}$$

Tabla 17

6.7. Estados Financieros

A continuación se presentan los estados financieros correspondientes al año 1 mas no involucran a los demás años de operaciones:

BALANCE GENERAL

| | | | | | |
|---|--------------|---------------------|-----------------------------------|----------------|-----------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | | 16.082,60 | PASIVOS CORRIENTES | | - 1.920.000,00 |
| Caja - Bancos | 16.082,60 | | Ctas. Por pagar proveedores | - | |
| Cuentas por cobrar no relacionadas | - | | Iva cobrado en ventas | - | |
| Cuentas por cobrar SRI | - | | Otras cuentas pagar IESS | - | |
| (-) Provision cuentas incobrable | - | | Obligaciones con IFIS | - 1.920.000,00 | |
| Credito tributario a favor IVA | - | | | | |
| Credito tributario a favor RENTA | - | | | | |
| | | | PASIVO LARGO PLAZO | | - |
| ACTIVOS REALIZABLES | | - | Ctas. Por pagar proveedores | - | |
| Inventario de materia prima | - | | Obligaciones con IFIS | - | |
| Inventario de productos en proceso | - | | | | |
| Inventario de suministros y materiales | - | | TOTAL PASIVOS | - | 1.920.000,00 |
| Inv. De mercaderia en almacen | - | | | | |
| Inv. De herramientas , repuestos y accesorios | - | | | | |
| | | | PATRIMONIO | | - 90.000,00 |
| ACTIVO DEIFERIDOS | | - | Capital | - 90.000,00 | |
| Activos pag. Por anticipado | - | | | | |
| Otros activos corrientes | - | | | | |
| | | | | | |
| ACTIVOS FIJOS | | 1.993.917,40 | | | |
| Muebles y enceres | 289.500,00 | | | | |
| Maquinaria y equipo | - | | | | |
| Equipos de compu y electronicos | 127.500,00 | | | | |
| Vehículos | 93.000,00 | | | | |
| Otros activos fijos | - | | | | |
| Terrenos | 75.000,00 | | | | |
| Obras en proceso (Activo Amortizable) | 1.408.917,40 | | | | |
| (-) Deprec. Acumulada activo fijo | - | | | | |
| | | | | | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | - | | | |
| | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | | 2.010.000,00 | TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | | - 2.010.000,00 |

Tabla 18

Estado de Pérdidas y Ganancias:

DEL 01 DE XXX AL 31 DE XXX DEL 20

INGRESOS

Ventas netas gravadas con tarifa 12%
 Ventas netas gravadas con tarifa 0%
 Rendimientos financieros
 Utilidad en venta de activos

-

COSTOS Y GASTOS

-

1.408.917,40

COSTOS

-

Inv. Inicial de mercadería
 (+) Compras de bienes
 (-) Inv. final de mercadería
 Inv. Inic. Materia prima
 (+) Compras materia prima
 (-) Inv. Final De materia prima

-

-

-

-

-

GASTOS OPERATIVOS

- 1.408.917,40

Sueldos y salarios - 175.200,00
 Beneficios sociales - 65.116,00
 Aportaciones y Fondos de reserva -
 Material para Construcción - 417.278,12
 Material Electrico - 41.727,81
 Material para Acabados - 375.550,31
 Honorarios - 57.000,00
 Alquiler de Maquinarias - 97.349,86
 Mantenimiento y reparaciones - 5.456,60
 Combustibles y lubricantes - 6.259,18
 Promocion y publicidad - 18.777,51
 Suministros - 834,56
 Transporte - 5.007,34
 Interes bancarios - 94.882,05
 Pérdida en venta de activos -
 Seguros y reaseguros -
 Impuestos y contribuciones -
 Gasto cuentas incobrables -
 Depreciacion de activos fijos -
 Amortizaciones -
 Servicios públicos - 43.085,44
 Otros servicio -
 Otros bienes - 5.392,63

510.000,00

1.918.917,40

UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO
15% REPARTICION TRABAJADORES

1.408.917,40

Tabla 19

Conclusiones

- El Ecuador carece de un servicio como el que se pretende implementar, dejando una brecha muy grande entre lo que se ofrece y lo que realmente necesita el segmento de mercado al que “Aerostop” va a servir.
- La actividad turística es uno de los sectores más impulsados por parte de este gobierno, a través de la inclusión de feriados largos y diversas obras públicas que facilitan e incentivan la salida de los turistas a los diferentes destinos turísticos.
- La factibilidad de este negocio está íntimamente ligada a mantener los índices de ocupación e ingresos proyectados, por lo que los esfuerzos operativos deberán estar orientados a estos dos aspectos.
- “Aerostop” llegara a su punto de equilibrio al sexto año por lo que la constancia y la regularidad en cuanto a la entrega del servicio serán esenciales para la obtención de este objetivo.
- La rentabilidad del negocio inicia a partir del año 6, generando utilidades interesantes y poniendo en evidencia la factibilidad del mismo.
- “Aerostop” depende de la calidad del servicio entregado por personas capaces, las mismas que reclutadas y capacitadas adecuadamente generaran una ventaja competitiva interesante en el mercado y comparativa frente a nuestros clientes potenciales.

Bibliografía

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Abril 2012.

⟨<http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>⟩

Estadísticas de turismo en el Ecuador. Abril 2012. ⟨<http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>⟩

Michael, Henry. Asesoría Política Estratégica. Abril 2012.

⟨<http://www.profitas.com/Asesoria>⟩

Gasto público de \$77 000 millones vs. crecimiento del 3% en promedio. Enero 2011. Abril 2012. ⟨<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gasto-publico-de-77-000-millones-vs-crecimiento-del-3-en-promedio-453170.html>⟩

Estrategia de Diferenciacion. Abril 2012

⟨<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/estrategia-de-diferenciacion.html>⟩

5 millones de pasajeros anuales soportará nuevo aeropuerto de Quito. Abril 2012. Octubre 2011. ⟨http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/22316_5-millones-de-pasajeros-anuales-soportara-nuevo-aeropuerto-de-quito.html⟩

Kotler, Philip. Diseño de las estrategias y programas para fijar precios. Abril 2012.

⟨<http://www.infoservi.com/index.php/marketing/19-diseno-de-las-estrategias-y-programas-para-fijar-precios>⟩

Prado, Julio José. El Consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos. Abril 2012.

⟨<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000011.pdf>⟩

Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito. Mayo de 2012.

⟨http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=22&Itemid=29⟩