

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios: Hacienda Hualilagua; hospedaje y alimentación

José Elías Lasso J.

Matías Santana, PhD., Director de Tesis

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

Quito, agosto de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios: Hacienda Hualilagua; hospedaje y alimentación

José Elías Lasso J.


pbr Matías Santana, PhD
Director de la Tesis

.....
Viviana Pedroni's

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

.....

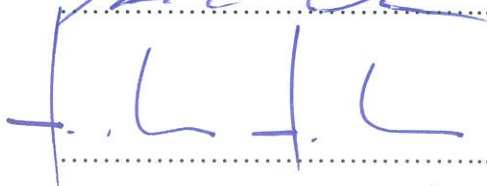

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....


Thomas Gura, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....


Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....


Quito, Agosto de 2014

© 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:

José Elías Lasso Jijón
C. I.: 1709727117

Quito, agosto de 2014

Resumen

Hacienda Hualilagua de Jijón es la infraestructura en la que se desarrollará un emprendimiento que busca ofrecer los servicios de hospedaje y alimentación para turistas nacionales e internacionales de niveles alto y medio alto; brindando una experiencia familiar y hogareña al compartir su hospitalidad y gastronomía. El negocio crea valor mediante la atención personalizada de los dueños de la hacienda, transmitiendo la tradición familiar y el estilo de vida de hacienda directamente al cliente. Permite a los clientes experimentar la vida de hacienda apenas a 45 minutos de Quito.

Existe una oportunidad de negocio ya que el negocio de hospedaje y alimentación ha crecido en una tasa promedio del 10% anual en los tres últimos años, una de las razones principales de éste crecimiento es la tendencia del mercado nacional que busca salir fuera de la ciudad en feriados y fines de semana buscando hosterías, restaurantes y opciones alternativas de entretenimiento. No existe una rivalidad alta de la competencia ya que no existen muchos productos y servicios similares, así mismo la dificultad de replicar un producto igual es baja ya que es necesario contar con la infraestructura y la ubicación.

El mercado potencial alcanza ventas de \$260.205 el primer año y logra un total en ventas de \$1 588.578 al quinto año. Hacienda Hualilagua es una alternativa que al ofrecer sus productos para clientes del segmento económico medio alto de Quito y sus valles (mercado nacional) y a turistas internacionales que arriban a la ciudad de Quito.

El principal medio de publicidad será el boca a boca generado por la alta calidad y diferenciación del servicio, las redes sociales, publisreportajes en revistas del segmento. Venta indirecta a través de agencias de viaje receptoras dentro y fuera del país. Con una inversión inicial, para remodelación arquitectónica, menaje de servicio y cocina, publicidad y promoción y capital de trabajo, de \$90.210, las proyecciones demuestran que se obtiene un proyecto rentable desde el segundo año de operación. Se tiene un VAN 17.078 y un TIR de 17.94%, dado que el TIR supera a la Tasa mínima Aceptable de Retorno (TMar) afirma la factibilidad del proyecto.

Abstract

Hacienda Hualilagua de Jijón, is a family business that provides quality and personalized hospitality services. The products and services that the business provides create value by sharing family values, experiences and lifestyle of a traditional hacienda to its clientele. This experience is available 45 minutes from Quito.

There is a great business opportunity considering that the hospitality industry has grown in the last years, the potential market has a tendency of leaving the city on weekends and holydays making possible to cater the market needs for leisure.

The potential market initially reaches sales of \$260.205 in the first year, reaching 1'588.578 in the fifth year. Hacienda Hualilagua is an alternative, catering its products and services to the socio economical high end market of Quito and its surroundings, as well as the international tourist market in the same social and economic status.

The primary channel of advertising is word of mouth, generated by the high quality and service differentiation that leads to the fulfillment of the promise made to the customer. Also using social networks and magazines will provide awareness to the potential market. The international market will be reached through indirect sales with tourist agencies specialized in receptive tourism. With an initial investment, for renovation in infrastructure, cooking and service appliances, marketing & promotion, and working capital of : \$90.210., the projections show that it is profitable project, obtaining positive results since the first year of operation. It has a NPV of 17.078 and an IRR of 17.94% which is greater than the rate of return TMar.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	10
1.1. Tendencias del Macro Entorno	10
1.2. Análisis Sectorial	13
1.3. Análisis de la Competencia.....	14
CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	17
2.1. Análisis de Insights	17
2.2. Diseño de la investigación de mercado.....	18
2.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo	18
2.3. Realización de la Investigación de Mercado	19
2.3.1. Perfil de los grupos objetivo.....	19
2.3.2. Necesidades de los grupos objetivos.....	20
2.4. Tamaño del Mercado	21
2.4.1. Volumetría turismo internacional.....	21
2.4.2. Volumetría turismo nacional	22
CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	23
3.1. Estrategia Genérica	23
3.2. Posicionamiento Estratégico	25
3.3. Recursos y Capacidades Distintivas	26
3.4. Organigrama Inicial y Equipos de Trabajo.....	26
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	28
4.1. Producto o Servicio.....	28
4.1.1. Nombre del Producto / Servicio	28
4.1.2. Descripción del Producto / Servicio.....	28
4.1.3. Imagen corporativa, empaque o etiqueta.....	29
4.2. Precio	30
4.2.1. Paquetes Turísticos.....	31
4.3. Plaza.....	33
4.3.1. Agencias de Viaje, Turismo Receptivo.....	33
4.3.2. <i>Walk-inns</i> y Reservas Particulares	34
4.4. Promoción	34
4.5. Publicidad	35
4.6. Copy Strategy	37
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES	39
5.1. Planos Arquitectónicos y Logística	39
5.1.1. Planos Arquitectónicos.....	39

5.1.2. Logística.....	41
5.2. Manejo de flujos de producción e inventarios	42
5.3. Gestión de la Calidad	45
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.....	47
6.1. Supuestos Generales	47
6.2. Estructura de Capital y Financiamiento	53
6.3. Estados Financieros Proyectados	53
6.4. Flujo de Efectivo Proyectado.....	54
6.5. Punto de Equilibrio	55
6.6. El TIR y el VAN	56
6.7. Análisis de sensibilidad	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estimación de viajes en feriados nacionales.	12
Gráfico 2. Análisis de fuerzas sectoriales.....	14
Gráfico 3. Mapeo Estratégico.....	15
Gráfico 4. Organigrama.....	27
Gráfico 5. Logo Hacienda Hualilagua de Jijón	30
Gráfico 6. Características principales de la Marca.....	30
Gráfico 7. Planos Estructurales Casa de Hacienda.....	40
Gráfico 8. Tipos de Cadena de Abastecimiento.....	41
Gráfico 9. Proceso de manejo de reservas.....	43
Gráfico 10. Proceso de compras de insumos de acuerdo con la demanda.....	44
Gráfico 11. Ciclo del Producto.....	45
Gráfico 12. Nómina Personal Proyecto Hacienda Hualilagua de Jijón.....	49

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Productos estrella de la competencia directa.....	31
Tabla 2. Estado de Resultados.....	53
Tabla 3. Balance General.....	54
Tabla 4. Flujo de Efectivo Proyectado	55
Tabla 5. Punto de Equilibrio por número de turistas.....	56
Tabla 6. VAN del Proyecto con Financiamiento.....	57
Tabla 7: Análisis de Sensibilidad	58

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1. Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que motivan a la realización de un negocio de hospedaje y alimentación a las afueras de Quito: 1) el incremento del número de quiteños que comen fuera de casa, especialmente los fines de semana; 2) el aumento de turistas nacionales e internacionales que llegan a Quito buscando actividades de esparcimiento en contacto con animales y la naturaleza, 3) la creciente importancia de Pichincha como destino turístico preferido en el país tanto para turistas extranjeros como nacionales, genera una oportunidad para realizar actividades turísticas alrededor de su ciudad capital; Quito. Estas tendencias han generado un mercado potencial muy interesante para el negocio de hospedaje y alimentación a las afueras de Quito.

En primer lugar, según un artículo del diario El Comercio resalta el crecimiento del negocio de comidas indicando que “La gente está saliendo más a comer en restaurantes” (Sosa, 2012) y eso lo corrobora el presidente de la Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador, Joffre Echeverría, quien sostiene que el sector de alimentos y bebidas ha crecido de manera significativa. Según Echeverría, la apertura de restaurantes para los segmentos socioeconómicos alto, medio y bajo ha repuntado. Cifras del Ministerio del Turismo señalan que en el 2011 se tenían registrados 7 651 restaurantes en el país y este año la cifra llegó a 8 826, un crecimiento del 15%” (Sosa, 2012). Esto indica que la tendencia a comer fuera de casa ha incrementado drásticamente y que la tendencia al futuro será aún mayor.

Las principales razones por las que los quiteños comen cada vez más fuera de casa se deben a que las personas ya no tienen tiempo y que el incremento de los ingresos permite ampliar su nivel de gasto en este rubro; esta tendencia es aún mayor los fines de semana (Echeverría, 2013).

En segundo lugar, según fuentes del Ministerio de Turismo, dentro de las preferencias de los turistas nacionales y extranjeros, las actividades al aire libre en contacto con animales y naturaleza forman parte de los itinerarios en sus visitas a la capital y sus entornos. El 73,8% de los turistas no residentes realizó actividades relacionadas con el turismo cultural, el 21,0% efectuó ecoturismo, el 10,2% hizo actividades de sol y playa y el 3,9% se inclinó por turismo de deportes y aventura, entre otros (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011). La página web de turismo de Quito define de la siguiente manera a Quito y sus alrededores: “Con su variada geografía andina en el corazón de ‘La Avenida de los Volcanes’, Quito es la razón perfecta para un éxtasis natural. Medido por metro cuadrado, Ecuador es el país más mega-diverso del planeta. La diversidad geográfica del país significa que se puede encontrar cualquier clima del mundo recorriendo apenas tres o cuatro horas en carro desde Quito” (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

Es importante destacar que tanto la belleza de paisajes, las buenas carreteras, la biodiversidad, y el incremento en el mercado objetivo hace de las afueras de Quito una oferta interesante para realizar un negocio de hospedaje y alimentación tanto para pasajeros internacionales como nacionales.

En tercer lugar, los datos del Ministerio de Turismo indican que el turismo nacional e internacional ha crecido en los últimos años, el número de turistas que visitaron Ecuador aumentó a un ritmo promedio de entre el 7 y el 8% durante los últimos años (Meléndez, 2013).

La empresa pública metropolitana de servicios aeroportuarios destacó en su página web el 21 de mayo de 2014 que el incremento de arribos internacionales fue del 19% comparado con el año pasado. Estos datos hacen del aeropuerto de Quito el de mayor recepción de turistas extranjeros del país; al estar ubicado en la provincia de Pichincha, genera una gran oportunidad para el desarrollo turístico provincial. Los datos que arrojan

las estadísticas hacen de Pichincha una provincia con una ventaja comparativa con el resto de provincias del país para el turismo receptivo.

El turismo nacional demuestra una tendencia de crecimiento en los últimos años, a continuación se puede observar cómo ha incrementado en los últimos años las salidas por feriados a nivel nacional:

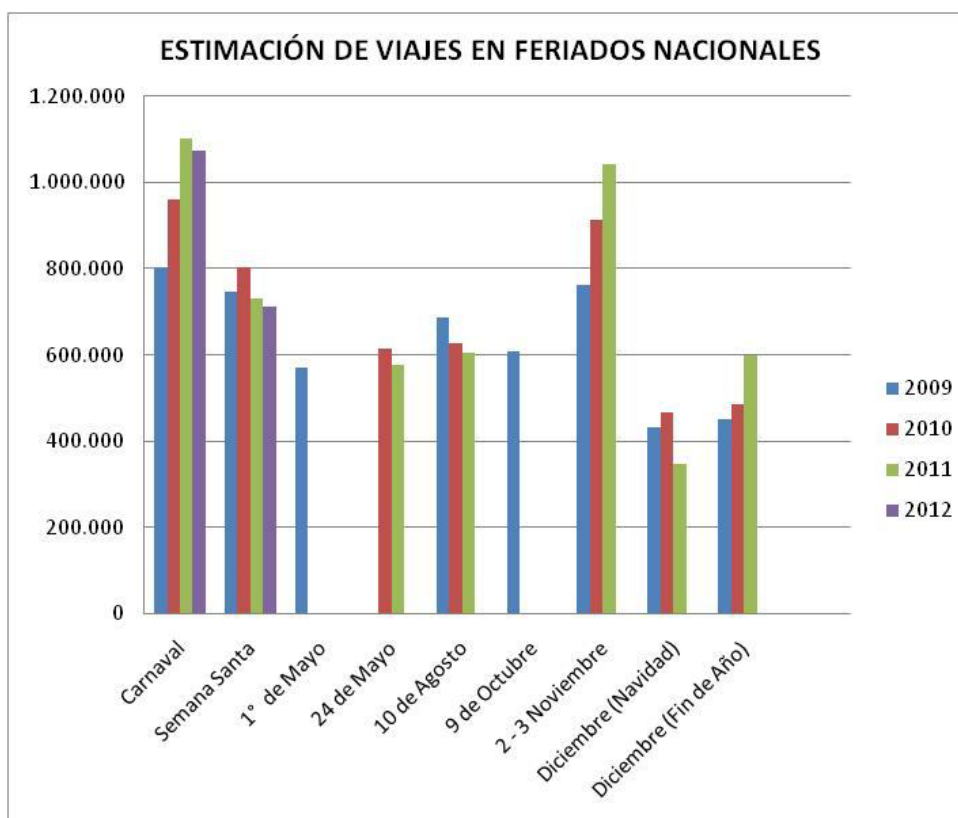


Gráfico 1. Estimación de viajes en feriados nacionales.

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011)

La demanda de turismo internacional enfoca que el 66% de los pasajeros que ingresan al Ecuador visitan Quito y sus alrededores, mientras que el turismo nacional dividido en provincias; del 100%, el segundo lugar lo lleva Pichincha con 6.1% entre las 23 provincias del país, generando entre los dos mercados un segmento potencial muy interesante para el desarrollo de un negocio de hospedaje y alimentación a las afueras de Quito.

De acuerdo con el boletín mensual del Ministerio de Turismo, el 21.7% de los turistas nacionales se hospeda en hoteles, hostales, hosterías y otros; y la estructura de sus gastos se divide en: 9.53% en hospedaje, 34.24% en alimentos y bebidas, 29.05% en transporte, 2,27% en actividades culturales, deportivas y de esparcimiento, 2.5% en paquetes turísticos, 8.42% en suvenires y regalos, el 14% en otros gastos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011). Dichas estadísticas sostienen que el incremento de turismo nacional e internacional con sus respectivas influencias en los ingresos relacionados al turismo resalta la interesante posibilidad de desarrollar un negocio que atienda las demandas y requerimientos de dichos clientes potenciales.

El hecho de que las familias quiteñas coman fuera de casa y que cada vez más turistas nacionales y extranjeros salgan de la ciudad buscando actividades relacionadas con el campo libre, animales y naturaleza; al mismo tiempo que el turismo nacional e internacional crezca año tras año y que los turistas en general realicen estas actividades justifica la creación de un negocio destinado al hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito.

1.2. Análisis Sectorial

El negocio propuesto está ubicado en la industria del servicio de hospedaje y alimentación en las afueras de la ciudad de Quito. De acuerdo al análisis sectorial realizado se ha logrado identificar que tiene un nivel de rivalidad alto, con amenaza de ingresos de nuevos competidores de nivel moderado, con una alta influencia de productos sustitutos y un poder de negociación tanto de consumidores como de proveedores de nivel moderado en el sector. De tal forma, la rentabilidad promedio en el largo plazo superará con dificultad el costo de oportunidad del capital. Por ende, es de mucha importancia definir la estrategia de posicionamiento para mitigar el impacto de las fuerzas sectoriales. El análisis sectorial completo se encuentra en el Anexo 1.



Gráfico 2. Análisis de fuerzas sectoriales.

Fuente: (Navarro, 2009)

1.3. Análisis de la Competencia

Para realizar el mapeo estratégico de la competencia en el sector se determinaron como variables importantes: precio y grado de especialización de la oferta. En base a estas dos variables se identifica que los participantes con alto reconocimiento de marca se ubican en el cuadrante ‘especialización media – alto precio y otros establecimientos en ‘baja especialización - alto precio’. La especialización se rige principalmente en la elaboración del producto final (en este caso la preparación de comida y el servicio de hospedaje) por tanto existe una diferenciación entre la competencia que se dedica a ofrecer un producto no tan diferenciado (especialización media) y existen pocos competidores que dirigen su especialización a productos de nivel alto de elaboración (especialización alta).

Existen también empresas reconocidas pero asociadas a un nivel de servicio menor, como La Posada del Chagra con una baja especialización y precio bajo, y existen también un número de pequeños participantes que ofrecen baja especialización y otros con alta especialización.

Como se describió en secciones anteriores, no hay información que especifique el nivel de participación de los competidores en el mercado, por lo cual, para determinar su posición en el mapa se considerará el reconocimiento de la marca.

PRECIO



Gráfico 3. Mapeo Estratégico.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este mapeo estratégico, Hacienda Hualilagua pretende ubicarse en el segmento de alto precio con alta especialización. La razón por la que Hacienda Hualilagua se encuentra en alto precio es porque se enfocará a un mercado objetivo de mayor nivel socio-económico, basándose en un producto y servicio más especializado. En este

cuadrante se identifica a la Hacienda Umbria Boutique Hotel como competidor directo, porque Hacienda Hualilagua se enfocará en ocupar esta posición mediante una estrategia de nicho y diferenciación en el servicio. La diferenciación en el servicio se dirige principalmente a un tipo de servicio “hogareño”, la intención de Hacienda Hualilagua es hacer sentir a sus huéspedes como parte de la familia, como invitados no como clientes. El servicio será 100% familiar, siempre estará un miembro directo de la familia, no un administrador o un empleado, esto dará un toque de distinción y un ambiente familiar al pasajero quien se sentirá como en casa. Mientras que el directo competidor “Umbria” se diferencia al ofrecer un servicio más exclusivo, con comida gourmet y personal calificado hacia un servicio más hotelero, dando un ambiente más frío; la intención de Hualilagua es que los pasajeros obtengan una experiencia más cercana a la tradición familiar para que reciban un trato cálido sin eludir las expectativas de confort y calidad.

CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hualilagua de Jijón ofrece un portafolio de productos y servicios de hospedaje y alimentación en un entorno de naturaleza y tradición de hacienda, estos productos y servicios son dirigidos a un nivel de clase media y media alta nacional e internacional, brindando una experiencia familiar, hogareña y cultural.

Dentro de este concepto, los productos se dividen en hospedaje y alimentación, dirigidos a dos grupos objetivos: Turistas Nacionales e Internacionales. Los servicios que ofrecen estos productos serán descritos a profundidad posteriormente. El hospedaje y la alimentación incluyen la experiencia de experimentar un estilo de vida de campo al estilo tradicional de una vida en hacienda. Esta experiencia se logra con una relación personalizada, interactiva e incluso participativa en conjunto con los propietarios de la Hacienda. La experiencia del ‘estilo de vida de hacienda’ con todo tipo de actividades como fogatas, caminatas, cabalgatas, ordeño a la antigua usanza, etc.

Durante la estadía en la hacienda los turistas nacionales e internacionales podrán compartir con un miembro de la familia Lasso Jijón las vivencias y tradiciones de la vida de hacienda. El objetivo será que los turistas experimenten la visita como invitados o miembros de la familia más no como clientes.

2.1. Análisis de Insights

Según Merlin Stone, el objetivo en definir los *insights* se basa en respaldar y medir las expectativas de la clientela de una manera objetiva para así poder desarrollar productos y servicios de acuerdo las necesidades y requerimientos de los distintos grupos objetivos a los que el negocio se dirige de tal forma que se pueda crear valor a la marca (Merlin Stone, 2004).

A la mayoría de familias les gusta el campo pero no todas tienen acceso a vivirlo dentro de una hacienda. Por lo general, las familias quieren experimentar el estilo de vida

de hacienda, el mismo que incluye tener contacto directo con animales, respirar aire puro y realizar actividades al aire libre como fogatas, cabalgatas, ordeñar vacas; todo esto al estar rodeados de montañas y arboles los mismos que cumplen una función de barrera para que las familias se sientan alejadas del ruido y la contaminación de la ciudad.

Debido a que no todas las familias tienen acceso a una hacienda, esta experiencia o tradición no siempre puede estar a disposición de familias ecuatorianas o internacionales. La distancia, los accesos y la falta de lugares de libre acceso hacen difícil para que las familias puedan disfrutar de la vida campestre de una manera segura y consistente cerca de Quito.

Basado en el análisis anterior se puede identificar que existe una oportunidad de negocio ya que:

- Salir de la ciudad y su mundanal ruido hace que las familias disfruten juntos del aire libre y la naturaleza.
- Las familias nacionales e internacionales buscan servicios y comodidades cerca de Quito para experimentar un estilo de vida campestre.
- Las actividades que las familias pueden realizar al estar en el campo generan nuevos desafíos y actividades para compartir en familia generando recuerdos y momentos únicos.
- Las tradiciones del campo y sus entornos se han perdido en el tiempo, las nuevas generaciones (padres de la actualidad) anhelan compartir con sus hijos actividades que ellos realizaron en el campo cuando eran niños.

2.2. Diseño de la investigación de mercado

2.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo

La primera etapa se basa en un estudio cualitativo con la técnica de entrevista a profundidad para respaldar el *insight* y sus atributos, al mismo tiempo que se pueden

encontrar nuevos *insights*, diferentes actividades y nuevos atributos. Luego de realizar las entrevistas a profundidad se desarrollaran dos estudios; el primero, un ‘concept test’ para demostrar la aceptación del concepto y el segundo estudio será de manera cuantitativa con la técnica de encuestas para medir las necesidades y requerimientos esperados por los distintos grupos objetivos.

Como fuente principal del mercado de turismo internacional se entrevistará al personal de altos mandos de agencias de viaje de turismo receptivo. Para el mercado de turismo nacional se escogerá familias que sean líderes de opinión dentro del target del grupo objetivo para realizar las entrevistas a profundidad para el mercado local.

Como fuente secundaria del mercado de turismo internacional se realizará encuestas a turistas del grupo objetivo que hayan comprado o experimentado productos y servicios iguales o similares. Para el mercado nacional se desarrollará encuestas a familias que formen parte del grupo objetivo para medir la aceptación e interés de los productos y servicios.

2.3. Realización de la Investigación de Mercado

Para realizar el análisis cualitativo y el cuantitativo se definió el perfil de las agencias de turismo receptivo y las familias que fueron seleccionadas para realizar la investigación.

Este perfil asegura que las agencias de turismo receptivo y las familias o grupos de participantes; tengan toda la información y decisión de compra en productos y servicios de hospedaje y alimentación.

2.3.1. Perfil de los grupos objetivo

El grupo objetivo internacional se concentra en agencias de viaje de turismo receptivo que maneja una clientela de las siguientes características: familias de viajeros internacionales de clase media alta, de edades entre 40 a 70 años que visitan la ciudad de Quito y sus alrededores, estos turistas viajan por lo general en pareja o en grupos de

familias, muy pocos lo hacen con niños y la mayoría usan agencias de turismo receptivo para evitar los inconvenientes de logística y movilización. El promedio de consumos realizados por hospedaje y alimentación oscilan entre \$90 a \$150 dólares americanos por persona.

El grupo objetivo del mercado nacional se define como familias de clase media a media alta, con padres de edades entre 35 a 60 años, con hijos entre 5 a 20 años de edad, que no tengan propiedades en el campo y que les guste las actividades al aire libre. El promedio de consumos realizados por familia por hospedaje oscila entre \$250 a \$300 dólares americanos por noche; y consumos promedio por familia para alimentación en un rango de \$40 a \$70 dólares americanos en alimentos y bebidas.

2.3.2. Necesidades de los grupos objetivos

Las necesidades de los grupos objetivos se determinarán con el resultado de las entrevistas a profundidad y las encuestas realizadas.

Las preguntas y resultados obtenidos en el análisis cualitativo para agencias de turismo receptivo del mercado internacional se muestran en el Anexo No. 2, la cual demuestra los beneficios más valorados para el grupo objetivo.

Las preguntas y resultados obtenidos en el análisis cualitativo para familias líderes de opinión del mercado de turismo nacional se muestran en el Anexo No. 3, la cual demuestra los beneficios más valorados para el grupo objetivo.

Para poder realizar un análisis cuantitativo de las necesidades y requerimientos de los distintos grupos objetivos obtenidos de las encuestas, se procedió a realizar la codificación de las preguntas del cuestionario que se indica en el Anexo No. 4 para el turismo internacional y en el Anexo No. 5 para el turismo nacional. La composición de respuestas de las encuestas realizadas para el mercado internacional forman parte de la

Tabla No. 1, así mismo, la composición de respuestas de las encuestas realizadas para el mercado nacional forman parte de la Tabla No. 2.

Con la información receptada se procede a elaborar la tabulación para posteriormente resumirla en la Tabla No.1la misma que demuestra los resultados cuantitativos de las encuestas realizadas a los dos grupos objetivo del mercado de turismo internacional así como para el mercado de turismo nacional en la Tabla No.2 respectivamente.

De los resultados se puede concluir que existe interés por parte de las agencias de viaje de turismo receptivo que realizaron las entrevistas a profundidad así como el nicho de familias interesadas en comprar productos y servicios de hospedaje y alimentación a las afueras de Quito. Estos grupos objetivos valoran mucho el ambiente hogareño, el entorno de una hacienda en producción, el fácil acceso, el precio establecido, los atributos y actividades que pueden realizar en un lugar seguro y consistente a una distancia cercana a Quito; por lo que a través del 'concept test' se demuestra que el 87,5% de encuestados del mercado de turismo internacional aceptaba el concepto, así como el 83,3% del mercado de turismo nacional están dispuestos a usar esta nueva alternativa de disfrutar la experiencia de hospedaje y alimentación en una hacienda ubicada a las afueras de Quito.

2.4. Tamaño del Mercado

2.4.1. Volumetría turismo internacional

Al Ecuador ingresaron por el Aeropuerto Mariscal Sucre 323.645 turistas internacionales el año 2012, de este volumen el 66% visitan Quito y sus alrededores (El Comercio, 2012). De los 213.606 turistas que realizaron actividades en Quito y sus alrededores, se asume que apenas el 5% realizaron actividades relacionadas al campo en haciendas y hosterías. El mercado objetivo son 10.680 turistas que participan en el mercado de agro turismo, de este porcentaje la Hacienda Hualilagua de Jijón apunta a

receptar el 7% de turismo anual, generando un mercado potencial de 747 turistas al año. Los valores por hospedaje y alimentación definidos son de \$140 por pasajero. Al transformar este mercado en dólares, los ingresos proyectados son de \$104.580.

2.4.2. Volumetría turismo nacional

El Ecuador actualmente tiene una población de 1`582,445 habitantes, el 11,2% al grupo B medio alto (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Se puede aplicar esta composición a la población del cantón Quito que de acuerdo al censo poblacional del 2010 es de 2`240.000 habitantes, obteniendo un mercado potencial de clientes de 250.880 personas. Considerando que las familias están constituidas en promedio por 3.8 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), se tiene un promedio de 66.021 familias que podrían demandar el servicio hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito. Para fines de este trabajo se calculará familias de 4 personas.

Se asume que el 5,5% de estas familias (3.631) podría requerir de los productos y servicios que Hacienda Hualilagua ofrece; sin embargo existe una competencia que ya participa de este mercado potencial. Al identificar esta oportunidad el objetivo es receptor el 11.4% de participación del mercado. El número de familias que se proyecta recibir es de 415 familias; los valores por hospedaje y alimentación por familia son de \$375 (identificando una familia de 4 personas); generando un ingreso potencial proyectado en hospedaje y alimentación anual de \$155.625.

La suma de los dos grupos objetivos total es de \$2`496.920, de los cuales la participación global es del 10.42%; generando así un ingreso proyectado de \$260.205 anual (primer año).

CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Al plantear el desarrollo de un negocio, uno de sus pilares más importantes es definir la estrategia con la cual se desarrollará el emprendimiento. La estrategia tiene como objetivo principal superar el costo de oportunidad de capital a través del desarrollo de la ventaja competitiva. Para identificar esta ventaja se debe identificar las necesidades de la clientela, o del mercado, así como las fuerzas externas de Porter; aquellas que apoyan a la diferenciación de la competencia son las que deben reforzar a la estrategia, y aquellas que contrarrestan la rentabilidad son las que debilitan dicho emprendimiento. Por tanto, es indispensable desarrollar recursos y capacidades distintivas y crear estrategias genéricas para contrarrestar las fuerzas externas que se encuentren en una posición débil en relación a la competencia. Usando la investigación de mercado y el análisis sectorial, se puede identificar la estrategia genérica, así como el posicionamiento usando los niveles (alto – bajo – medio) de cada una de las fuerzas externas, de acuerdo a los resultados obtenidos se definirá los recursos y capacidades distintivas, para así determinar el organigrama inicial adecuado con su respectivo equipo de trabajo para lograr crear una base sostenible para la oportunidad de desarrollar un negocio de hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito.

3.1. Estrategia Genérica

Para lograr desarrollar una base de estrategia genérica inicial para Hualilagua de Jijón, hospedaje y alimentación se ha escogido la estrategia de diferenciación y nicho de mercado, los mismos que a través de sus atributos principales logren posicionar a la marca sobre sus competidores. De acuerdo con el estudio de mercado realizado se encuentra que los atributos diferenciadores principales son el ambiente hogareño que puede ofrecer Hacienda Hualilagua de Jijón y el entorno que ofrece una hacienda en producción a sus potenciales clientes. El estudio de mercado demuestra que a través de estos atributos los

potenciales clientes están dispuestos a pagar un precio por paquete de hospedaje y alimentación entre \$100 a \$150 por persona (internacional) y \$350 a \$400 por familia (nacional), lo que significa un 22% sobre la oferta existente.

Para lograr la implementación de una estrategia genérica de diferenciación en el nicho, el servicio planteado tiene un fuerte componente de creación de valor adicional respecto de la competencia, transmitido por el servicio prestado, esto es: acompañamiento por parte de un miembro de la familia durante la visita/estadía en la Hacienda y el hecho de que exista un entorno campestre real (una verdadera hacienda en producción), una atención personalizada con ambiente hogareño y pocas habitaciones hace que el cliente se sienta parte de la familia, esto hace que el producto tenga una diferenciación de nicho muy alta.

Adicionalmente se deben considerar que si bien existen diversas alternativas de haciendas y establecimientos con otras actividades campestres en las cercanías a Quito, estas están centradas en la prestación de servicios de alimentación, hospedaje y esparcimiento, donde su nombre o marca están relacionadas con los productos y servicios que estas ofrecen, así como de la infraestructura, el servicio del personal que administra cada uno de los establecimientos y las distintas actividades que ofrecen.

El servicio de Hualilagua de Jijón busca ofrecer algo más que el servicio de alimentación y hospedaje; es decir, se busca la diferenciación del resto de haciendas, no solamente por la calidad de sus productos y servicios, sino por el grado de especialización. El hecho de que el propietario de la Hacienda sea el anfitrión y que la hacienda no solo sea una casa antigua si no que esté al 100% en producción agropecuaria permiten el desarrollo de atributos únicos relacionados con la experiencia de la alimentación y hospedaje en una hacienda a las afueras de Quito.

Se busca como valor adicional hacia el cliente transmitir conocimientos sobre la tradición de la familia, el estilo de vida campestre de hacienda, la producción agropecuaria

y el entorno hogareño de una típica casa de hacienda. Llevando la experiencia no solo a visitar un establecimiento campestre si no a vivir una experiencia hogareña en una hacienda en producción.

3.2. Posicionamiento Estratégico

Al realizar el análisis sectorial (Anexo1) se logró identificar que las fuerzas que contrarrestan la rentabilidad promedio a largo plazo en la industria son la rivalidad y los sustitutos.

Con el fin de contrarrestar la rivalidad, Hualilagua de Jijón evitará el enfrentamiento directo con los competidores directos ya que, como se ha mencionado, la propuesta de Hualilagua de Jijón busca centrarse en una experiencia hogareña dentro de un entorno campestre real, de manera de no presentar competencia directa a las empresas que atienden el segmento alto (*high-end*), pero si literalmente despojar algo de su participación en el mercado actual.

Con el fin de contrarrestar la existencia de sustitutos, es necesario convencer al consumidor de que experimente la vida campestre, el salir de lo común, buscar actividades al aire libre, y tener contacto directo con la naturaleza, todas tendencias obvias en el consumidor pero que, sin embargo, no pueden ser cubiertas por competidores tradicionales en el sector al modo en que puede hacerlo Hualilagua de Jijón, quien desde su mismo nombre transmite una visión diferente al resto de competidores. Evidentemente esto se fortalece con una adecuada infraestructura, ya en marcha, y un adecuado plan de mercadeo y promoción.

3.3. Recursos y Capacidades Distintivas

Tomando en consideración que el posicionamiento del emprendimiento se basa en la diferenciación y nicho de mercado, es imprescindible destacar las capacidades y recursos que se plantean desarrollar para respaldar esta estrategia.

El principal recurso que ayudará a Hualilagua de Jijón a alcanzar ventaja competitiva es el bien inmueble ubicado a 35 minutos de Quito, con más de 260 años de historia y tradición familiar. Este recurso es valioso dentro del mercado e imprescindible para implementar la estrategia de servicio hogareño en un entorno campestre real.

Adicionalmente, es escaso, ya que pese a que existen algunas haciendas antiguas con historia y tradición, son muy pocas las haciendas que permite al consumidor experimentar su vida real en operación, lo que hace que también sea difícil de copiar y de sustituir.

Por otro lado, la capacidad que permitirá al emprendimiento obtener ventaja competitiva es combinar la experiencia turística con la experiencia de una vida campestre real, capacidad valiosa, escasa, difícil de copiar y sustituir y, además, asentada en la vasta experiencia en administración de empresas de hospitalidad y turismo que tienen sus propietarios. No solo basta la experiencia hotelera y de servicio del Gerente del proyecto, es el carisma y la disposición a compartir su estilo de vida y vivencias que hacen de la visita una experiencia única, resaltando a los comensales que no solo son clientes si no parte de la familia. La infraestructura existente, la historia, la tradición, la cercanía a Quito, la experiencia hotelera y el carisma de los propietarios hacen de; Hacienda Hualilagua de Jijón, Hospedaje y Alimentación; única, escasa y e irrepetible.

3.4. Organigrama Inicial y Equipos de Trabajo

Para lograr el desarrollo del plan de negocios, se ha escogido una estructura organizacional básica para iniciar el emprendimiento. Debido a que el negocio se basa en una estructura de un negocio familiar, se ha decidido manejar esta estructura con un

gobierno corporativo que refuerce los roles del directorio y a su vez de la gerencia administrativa y operativa del negocio. Por tanto, se ha escogido un organigrama que puede verse en el Gráfico No.4. La definición de cada uno de los cargos con sus respectivos requerimientos está detallada en el Anexo 8.

El organigrama cuenta con un Gerente General, el mismo que aporta su experiencia como una de las ventajas competitivas y recursos distintivos del plan de negocio. La hoja de vida del Gerente General quien es el autor de este plan de negocios forma parte de los anexos (ver Anexo 9).

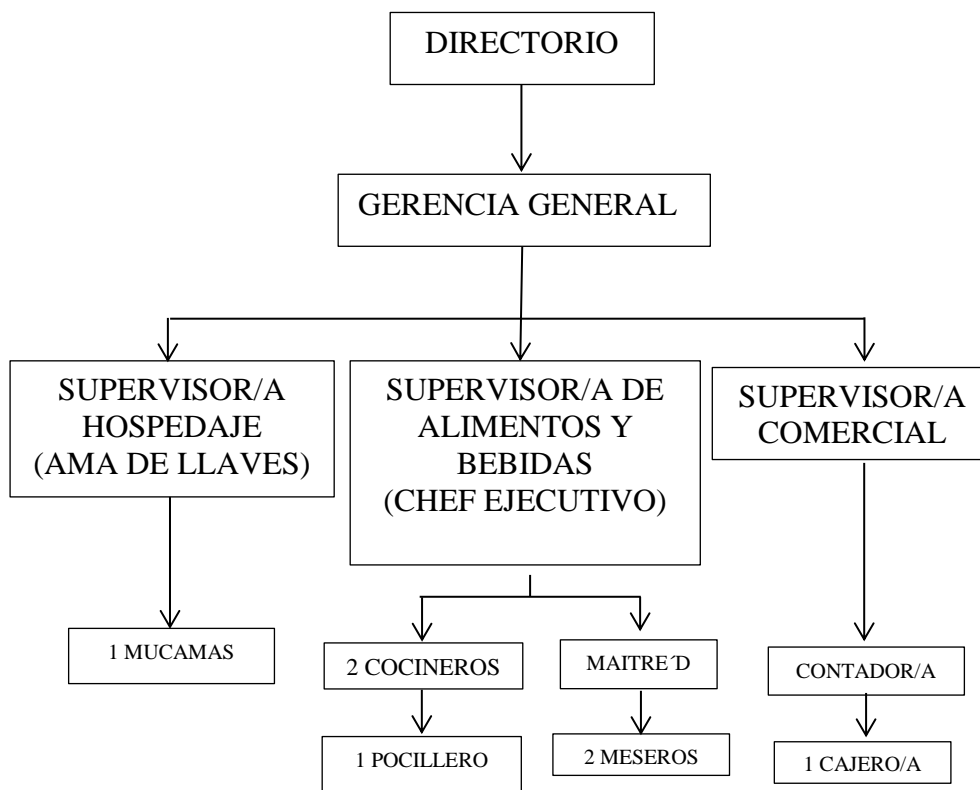


Gráfico 4. Organigrama.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

Para el desarrollo de un plan de negocios, es indispensable iniciar con un orden específico, el mismo que tiene que tener una estrategia, un marco conceptual, un análisis del tamaño del mercado con sus grupos objetivos. El plan comercial sirve para definir el producto o el servicio, el precio de venta tanto a clientes como a consumidores, la plaza donde será vendido, la promoción y la publicidad que se requerirá para lograr un posicionamiento adecuado.

4.1. Producto o Servicio

El principio básico del desarrollo de un producto o un servicio es llenar la necesidad de tu consumidor. Para lograr cumplir el objetivo es indispensable tener los siguientes requerimientos:

- Nombre
- Descripción
- Imagen corporativa, empaque o etiqueta.

4.1.1. Nombre del Producto / Servicio

Hacienda Hualilagua, hospedaje y alimentación es el producto / servicio que se está desarrollando a través de este proyecto de tesis. Sin embargo el nombre del producto / servicio debe ser claro y directo para que sus consumidores potenciales puedan recordarlo e identificarlo claramente. Por ende, el nombre comercial será Hacienda Hualilagua de Jijón.

4.1.2. Descripción del Producto / Servicio

Hacienda Hualilagua ofrece el servicio de hospedaje y alimentación a un segmento de turismo receptivo nacional e internacional. El producto como tal está diseñado en forma

de paquetes los mismos que ofrecen distintas actividades, precios y duración de estadía o permanencia dentro de las instalaciones.

Hacienda Hualilagua de Jijón es una hacienda ganadera que cuenta con una casa de hacienda antigua construida en 1870, la casa de hacienda cuenta con habitaciones, salones de reunión, salas, comedor, patios internos y externos así como jardines y un parque botánico, dentro de la propiedad existen caminos internos exclusivos para el uso de los clientes así como 60 hectáreas de áreas verdes. La casa de hacienda tiene una importante colección de cuadros antiguos, así como muebles y lámparas europeas que dan un toque de distinción, elegancia y exclusividad.

Cada paquete incluye alimentación, bebidas no alcohólicas y hospedaje, depende del tipo de paquetes se puede incluir actividades como caminatas guiadas, cabalgatas o excursiones en vehículos de esparcimiento 4x4. Actividades extras como fogatas y excursiones nocturnas no están incluidas en los paquetes. Las reservas deben ser realizadas al menos con 5 días de anticipación. Se podrá pagar en efectivo o con las principales tarjetas de crédito nacionales e internacionales.

4.1.3. Imagen corporativa, empaque o etiqueta.

Cada producto o servicio debe tener una imagen o marca que logre captar la atención del cliente. Néstor Jaramillo define a la marca como un símbolo o denominación que se le da a un producto para identificarlo y distinguirlo de otros semejantes presentados por la competencia (Jaramillo, 2007). Por ende cada producto y/o servicio debe tener una marca con su respectivo icono o logo, el mismo que debe estar registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Dicho logo ofrece a sus potenciales consumidores o clientes una imagen que debe ser recordada e identificada por el mayor tiempo posible. Jaramillo también indica que al desarrollar una marca los componentes que

conforman la misma son: Nombre; Producto o Servicio; Logo; Color/es; Posicionamiento; Personaje; Personalidad; Nacionalidad; Beneficios funcionales; Beneficios emocionales; Beneficios de autoexpresión; Slogans; y Elementos de identidad. Para propósitos de la Hacienda Hualilagua de Jijón se ha desarrollado el siguiente Logo:



Gráfico 5. Logo Hacienda Hualilagua de Jijón

Fuente: Elaboración propia

Nombre	Hacienda Hualilagua de Jijón
Logo	Tipo Etiqueta de Vino
Color	Rojo y negro
Posicionamiento	Hacienda, tradición, historia, hogar
Personaje	Sello de cera antiguo, con imagen de una urna típica de la casa de Hacienda
Personalidad	Antigüedad & Tradición
Nacionalidad	N/A
Beneficios Funcionales	Vida y tradición de Hacienda
Beneficios Emocionales	Vivir algo tradicional, antiguo y hogareño (de Jijón)
Beneficios de Autoexpresión	
Slogan	Vive el campo, siente la naturaleza, experimenta la vida de hacienda
Elementos de Identidad	Antigüedad & Tradición

Gráfico 6. Características principales de la Marca.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Precio

Para definir y colocar el precio de un paquete de servicios existen varias alternativas, las dos más conocidas son: el costo de producir el servicio o producto y la segunda es comparar con los precios de la competencia. Para lograr cualquiera de las dos es necesario

definir el *Core-business*. El negocio es el servicio de hospedaje y alimentación. La estrategia de colocación de precio definida es a través del costo del producto, siempre es necesario realizar un análisis de la competencia para entender la elasticidad de los grupos objetivos en relación a la competencia y productos sustitutos. A continuación se detalla los productos estrella de la competencia directa:

Tabla 1. Productos estrella de la competencia directa.

Establecimiento	PVP Hospedaje y Alimentación
Hacienda La Alegría	\$ 95
Hacienda Umbria	\$ 300
Hostería La Ciénega	\$ 110
Tierra del Volcán	\$ 85

Fuente: Elaboración propia con base en (ÑAN, 2014)

Nota. Precios varían dependiendo del volumen de ventas, estos precios son el valor promedio que los establecimientos ofrecen a las agencias de viaje. Alimentación básica sin bebidas alcohólicas ni actividades.

4.2.1. Paquetes Turísticos

Los paquetes se desarrollan de acuerdo al tipo de cliente y por temporada, en el caso de los turistas nacionales depende mucho de feriados y festividades del Ecuador, en el caso del turismo internacional generalmente la temporada fuerte es verano, pero por lo general el turista viaja todos los meses del año por tanto los paquetes no tienen influencia por temporada.

Paquetes Turismo Nacional:

Paquete Feriado: Incluye 3 noches de hospedaje, alimentación (3 cenas, 3 desayunos, 3 almuerzos), Bebidas no alcohólicas, 2 actividades, un souvenir por persona.

Los niños menores de 7 años no pagan, los niños menores de 12 tienen el 50% de descuento.

Valor por persona adulta: \$330.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Paquete Fin de Semana: Incluye 2 noches de hospedaje, alimentación (2 cenas, 2 desayunos, 2 almuerzos), Bebidas no alcohólicas, 1 actividad, un souvenir por persona. Los niños menores de 7 años no pagan, los niños menores de 12 tienen el 50% de descuento.

Valor por persona adulta: \$240.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Paquete entre Semana: Incluye una noche de hospedaje y alimentación de acuerdo al número de noches se ofrece una actividad gratis por día, un souvenir por persona.

Valor por persona adulta por noche: \$150.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Paquetes Turismo Internacional:

Paquete Día Completo: Incluye alimentación y dos actividades

Paquete 1 noche: Incluye hospedaje, alimentación (cena, desayuno y almuerzo), Bebidas Alcohólicas, una actividad y un souvenir.

Valor por persona adulta: \$110.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Paquete 2 noches: Incluye hospedaje, alimentación (2 cenas, 2 desayunos, 2 almuerzos), Bebidas no alcohólicas, 1 actividad, un souvenir por persona.

Valor por persona adulta: \$280.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Paquete 3 noches: Incluye 3 noches de hospedaje, alimentación (3 cenas, 3 desayunos, 3 almuerzos), Bebidas no alcohólicas, 2 actividades, un souvenir por persona.

Todos los guías y choferes tienen el 50% de descuento en alimentación y hospedaje. Los niños menores de 10 años tienen el 50% de descuento.

Valor por persona adulta: \$360.00usd Incluye 12% IVA y 10% de servicio

Los precios para turismo internacional son para los *walk-inns* y reservas en línea, para agencias de viaje tienen el 25% de descuento. La lista de precios sugeridos se enviará

a las agencias, cada agencia decidirá su propio PVP ya que por lo general las agencias venden paquetes integrales por lo que el impacto del PVP para *walk-inns* y reservas del local no influye en el pasajero de agencia.

Se desarrollará una estrategia de cuotas por volumen, en los cuales se otorgará un valor por consumir (un vale o Boucher) para el consumo de la agencia. A la agencia más vendedora se otorgará unas canastas de regalo para que se entregue a las personas encargadas de operación y ventas de servicios turísticos.

Las actividades que se pueden realizar dentro de las instalaciones varían en sus precios, en este producto se generará mayor margen. Dentro de las actividades principales se encuentran las siguientes:

- Cabalgatas guiadas
- Caminatas guiadas
- Excursiones en vehículos de esparcimiento 4x4
- Actividades gastronómica

4.3. Plaza

La plaza se define en el negocio de hospedaje y alimentación como los canales en los cuales se puede realizar una venta. En el caso de Hacienda Hualilagua de Jijón existen 2 canales principales:

- a. AGENCIAS DE VIAJE TURISMO RECEPTIVO
- b. WALK-INNS Y RESERVAS PARTICULARES

4.3.1. Agencias de Viaje, Turismo Receptivo

La relación comercial con el canal de agencias de viaje de turismo receptivo se maneja directamente con cada agencia, todos los años se envía las tarifas y se realizan visitas mensuales. El objetivo es comunicar si existen nuevas actividades o servicios

personalizados para cada agencia; existen varios casos de que las agencias requieren de flexibilidad en los paquetes ya que los turistas tienen agendas y requerimientos distintos. Es indispensable tener la apertura para desarrollar paquete personalizados *Taylor-Made* para cada agencia, de tal forma que los paquetes se adapten a los itinerarios de cada agencia.

El precio de venta a la agencia tiene un 25% de margen, y se desarrollará una medición anual para colocar promociones y premios por el volumen de venta de cada agencia.

4.3.2. Walk-inns y Reservas Particulares

Dentro del negocio de turismo receptivo a nivel nacional e internacional el concepto de reservas y walk-inns es muy conocido y la tendencia de que los consumidores realicen reservas y walk-inns cada vez crece más debido al acceso de información de los distintos medios. Es muy común que un extranjero o un ecuatoriano realicen una investigación en el internet o vean un artículo o publinreportaje en una revista relacionada y haga el contacto directamente con el establecimiento. Debido a esta creciente tendencia la promoción y publicidad requerida para este canal es de vital importancia.

4.4. Promoción

Todo producto o servicio requiere de una promoción para colocar de manera adecuada en sus canales de distribución. En el caso del segmento de hospedaje y alimentación la promoción por canal funciona generalmente con descuentos o actividades extras que se pueden ofrecer dependiendo del volumen de ventas. En el caso de un negocio nuevo el factor del lanzamiento del producto es muy importante ya que a través de este ejercicio das a conocer tu producto y/o servicio. Es en ese momento que se puede desarrollar una relación a largo plazo con cada agente o futuro consumidor.

En el caso del canal de agencias de viaje las promociones deben ser dirigidas tanto por la parte económica de la agencia (descuentos o premios para consumo) y para los operadores o agentes de venta (es muy importante motivar directamente al personal de las agencias que ubica a los pasajeros en los distintos establecimientos). Por tanto el lanzamiento del producto se debe invitar tanto a los dueños de las agencias como al equipo de ventas y logística para que todo el equipo de trabajo de la agencia pueda tomar una decisión más objetiva.

En el caso del canal de *walk-inns* y reservas particulares el factor más importante es el lanzamiento del producto, este se puede realizar a través de invitaciones a líderes de opinión con cobertura a medios de comunicación (revistas y posiblemente radio), y en el futuro con un manejo adecuado de la clientela frecuente y los clientes referidos. Las promociones en este caso dependen mucho de la temporada (feriados y verano); por ende, se desarrollará promociones con descuentos y se obsequiará actividades en temporada. El volumen no es un factor muy importante en este canal ya que al menos en el caso de turistas internacionales es muy poco probable que se repita la visita. En el caso de turismo nacional, el factor de cliente frecuente pesa mucho en el factor de promoción. Promociones como una noche gratis, actividades con el 50% de descuento, una botella de vino durante la cena o bajativos gratis hacen que el cliente frecuente se sienta a gusto. El trato personalizado pesa mucho con esta clientela.

4.5. Publicidad

La publicidad es fundamental para la implementación de un plan de negocio ya que a través de la publicidad se logra comunicar al consumidor las diferencias o atributos diferenciadores del producto o servicio que el negocio desea vender o colocar. Es importante definir claramente la comunicación para desarrollar la campaña de publicidad. Para lograrlo es necesario definir el posicionamiento de la marca que se desea vender.

Determinar los medios y la comunicación, el material usado, los presupuestos requeridos para la campaña de publicidad y sobretodo definir cómo se evaluará a futuro los resultados tanto en ventas como en el posicionamiento de la marca.

Hacienda Hualilagua de Jijón tiene dos canales como se vio en el punto de Plaza, por tanto se desarrollará una campaña para ambos canales. En el caso del canal de agencias de viaje de turismo receptivo no es necesario realizar campañas masivas ya que el negocio es B2B entre agencias y proveedor. Por tanto las herramientas necesarias es una buena página web, fotografías en alta resolución y una buena relación y seguimiento con cada agencia. En el caso de turismo nacional, si es necesario realizar una campaña más masiva y agresiva. Debido a que no se tiene un presupuesto elevado, no se pautará en televisión, se tratará de realizar reportajes en programas televisados que no tienen precio pero generan alto impacto. Las redes sociales juegan un rol muy importante, así como las revistas sociales, por tanto estos medios serán los usados para pautar.

Para desarrollar la campaña de publicidad es importante responder las siguientes preguntas:

1. Quién es el grupo comprador:
 - a. Turismo Nacional: El/la agente de compra; quien toma la decisión en el hogar, por lo general la madre de familia
 - b. Turismo Internacional: El/la agente de compra; el gerente de la agencia
2. Quién es el grupo decisor:
 - a. Turismo Nacional: la madre de familia que decide a donde ir con la familia
 - b. Turismo Internacional: El/la gerente de la agencia quién define qué proveedores darán los servicios a sus pasajeros.
3. Quién es el grupo influyente:
 - a. Turismo Nacional: La familia en general

- b. Turismo Internacional: Gerencia de la agencia y los agentes de venta y logística

4. Quién es el grupo usuario:

- a. Turismo Nacional: La familia en general
- b. Turismo Internacional: El/la pasajera

La mejor manera de comunicar es desarrollando en conjunto con la agencia de publicidad un resumen ejecutivo del plan de comunicación. Para realizar esto es necesario hacer un copy strategy.

4.6. Copy Strategy

Copy strategy para Turismo Nacional

Frase de Posicionamiento:

En Hualilagua de Jijón vives la experiencia de Hacienda. Basado en el “Insight”: El sueño de estar o vivir el estilo de vida de hacienda

Rol de la Publicidad (turismo nacional):

La publicidad de Hacienda Hualilagua de Jijón debe convencer a amas de casa de 25 años en adelante de niveles socioeconómicos medio y medio alto, que si buscan vivir o experimentar el estilo de vida de hacienda con servicio hogareño y personalizado, la Hacienda Hualilagua de Jijón es su mejor opción.

Hay que lograr: la fidelización a los consumidores, posicionar marca e imagen, crear recordación y disposición por lo que estén dispuestos a pagar más por un servicio diferenciado.

Rol de la Publicidad (turismo internacional)

La publicidad de Hacienda Hualilagua de Jijón debe convencer al personal de cada agencia de viaje, el personal que toma la decisión para armar los paquetes y promociona esos paquetes en el exterior. El mensaje debe ser claro y directo para que cuando el

producto llegue al exterior la familia o personas que deseen venir al Ecuador puedan escoger el producto de acuerdo a sus gustos.

Es muy importante determinar que el cliente es la agencia, pero el consumidor es el turista, por tanto el mensaje debe ser claro para los dos.

Promesa Básica:

Servicio Hogareño al vivir la experiencia del estilo de vida de hacienda.

Reason Why:

Una hacienda en producción, con tradición, historia y una familia muy hospitalaria cerca a la ciudad de Quito

Slogan:

Opción a: La vida de hacienda cerca de ti; ven a Hualilagua.

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Planos Arquitectónicos y Logística

La importancia de contar con infraestructura adecuada y procesos logísticos que logren garantizar la satisfacción del cliente hace posible la sostenibilidad de un negocio de hospedaje y alimentación.

5.1.1. Planos Arquitectónicos

La casa de hacienda fue construida en 1870, cuenta con una infraestructura 3.200 metros cuadrados de construcción, sus paredes son de adobe y cuenta con un diseño arquitectónico Colonial tipo español. La casa cuenta con un amplio comedor, un típico patio interno, tres patios exteriores, dos salones, una cocina y 10 habitaciones. Para fines del proyecto se readecuará las habitaciones, el comedor y la cocina.

El diseño de la arquitectura de interiores como de exteriores es primordial para este negocio ya que uno de los atributos principales es sentir la vida de hacienda, la misma que los *insights* demuestran que proviene de una casona antigua con todos los detalles típicos de una hacienda colonial.

Se puede visualizar en los planos estructurales como en la fachada que la infraestructura existente de la Hacienda Hualilagua de Jijón cumple con estos requerimientos.

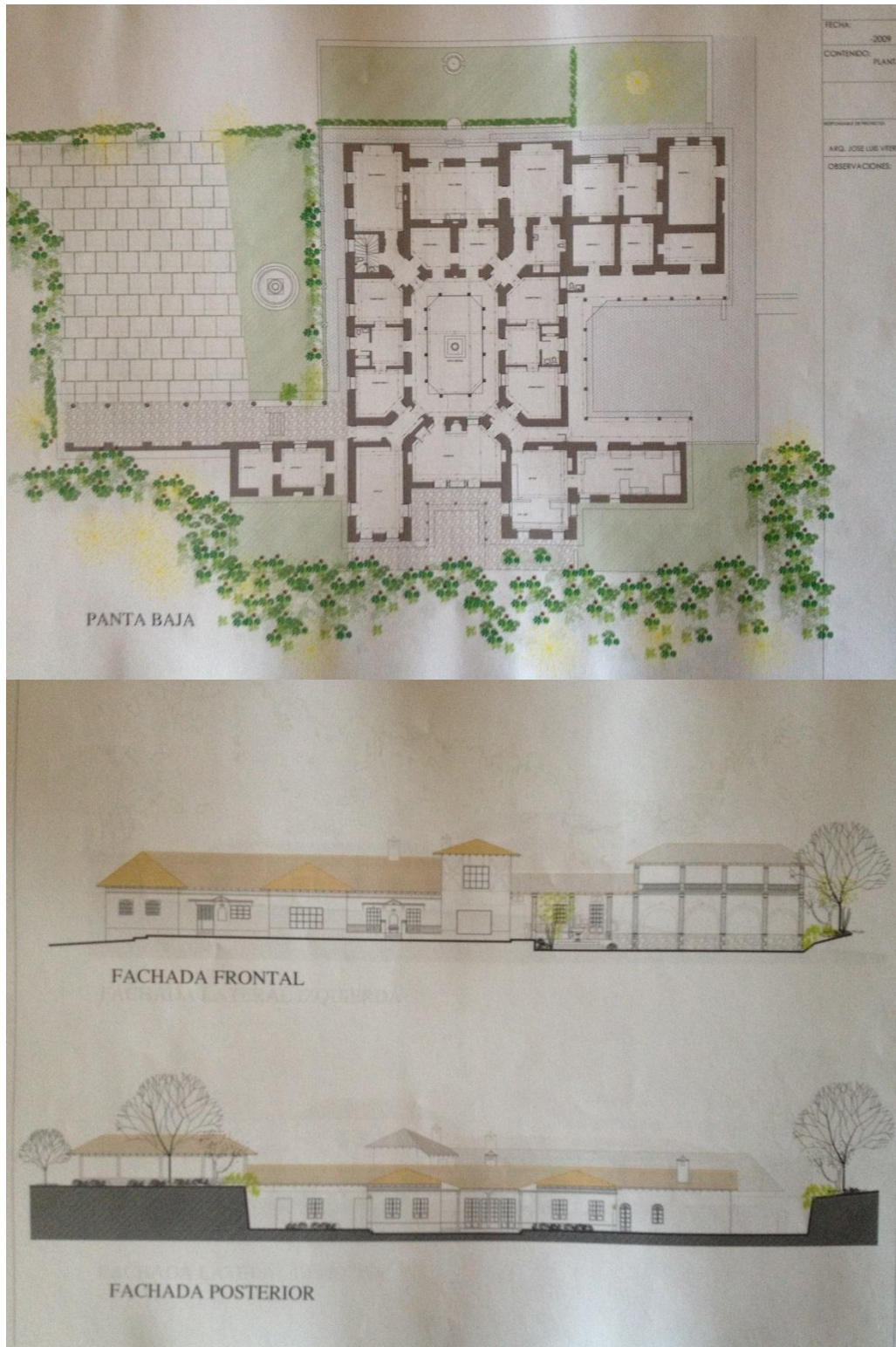


Gráfico 7. Planos Estructurales Casa de Hacienda.

Fuente: (Viteri, 2011)

5.1.2. Logística

Hacienda Hualilagua de Jijón es una empresa de servicios hospedaje y alimentación. Su sistema de logística responde a un modelo logístico de ‘halar’ (*pull*), un proceso de reacción en el cual todas las operaciones se ejecutan en respuesta a una orden o una reserva (Córdova, 2014). Esta configuración modifica la cadena de abastecimiento, permitiendo a la empresa trabajar con una demanda actual y conocida.

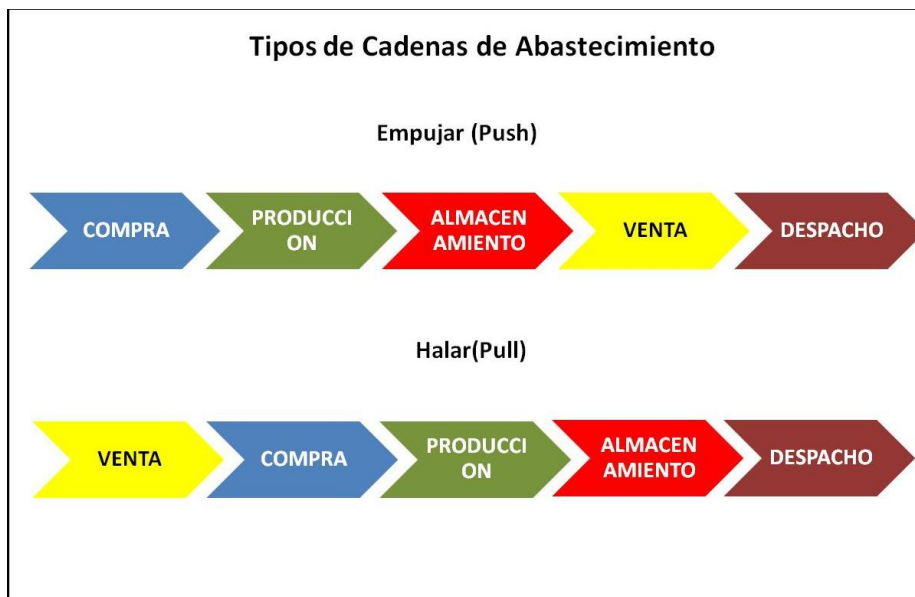


Gráfico 8. Tipos de Cadena de Abastecimiento.

Fuente: (Córdova, 2014)

La empresa realizará su abastecimiento de acuerdo a su demanda a través de una red de proveedores locales, previamente calificados, en orden de asegurar la calidad de sus insumos, con los cuales se buscará mantener relaciones a largo plazo. Para los productos críticos, como son las carnes, mariscos, licores y suministros de limpieza para hospedaje se elegirá proveedores para cada categoría, a dichos proveedores se realizará pedidos semanales de acuerdo a la ocupación reservada para cada fin de semana (picos altos de operación semanal). El objetivo de tener un grupo de proveedores seleccionados y

constantemente evaluados garantiza la eficiencia y control de calidad en la operación del establecimiento.

El departamento administrativo y operativo contará con oficinas en las instalaciones de la hacienda, así como existirá un espacio para bodegas donde se almacenarán alimentos, bebidas, suministros de limpieza, etc. Uno de los puntos más importantes en una operación de alimentación y hospedaje es la cocina central, esta deberá contar con equipos industriales y ciertos equipos de cocina antigua hogareña como son: horno, cocina y fogón de leña para realizar la producción de la gastronomía fina de hacienda.

Las habitaciones cuentan con decoración antigua, techos altos decorados con cenefas de yeso, chimeneas individuales por habitación, muebles antiguos y edredones que garanticen una noche cómoda y caliente. Los patios internos y externos ofrecen suficiente espacio para que la gente comparta entre los huéspedes. Los jardines ofrecen espacios verdes con árboles antiguos y especies endémicas ofreciendo un ambiente único y encantador para realizar caminatas o simplemente leer un libro al aire libre. La hacienda cuenta con varios senderos privados para realizar caminatas y cabalgatas.

5.2. Manejo de flujos de producción e inventarios

Al tener un proceso de “halar” el flujo de producción o venta del producto y/o servicio se concentra en llegar al mercado objetivo a través de promoción y publicidad para generar posicionamiento, esto llevará a que los clientes realicen las reservas con anticipación. Una vez que exista la oferta y llegue la demanda el proceso es el siguiente:

- Se realiza la reserva, la misma que depende de la ocupación y disponibilidad
- Se solicita un anticipo de pago para reservas nacionales del 60% para garantizar el espacio, en el segmento internacional las políticas están definidas con las agencias en el caso de “no-show”.

- El momento del *check-in* se solicita un medio de pago y respaldo de seguridad (el Boucher de una tarjeta de crédito es el método más usado en el mercado)
- Una vez generado el registro del huésped se entrega tarjetas electrónicas de consumo para que cada uno de los huéspedes puedan realizar sus consumos.
- Los paquetes tienen ciertas comidas y actividades incluidas, pero productos como bebidas y actividades que no incluyen los paquetes se paga extra.
- Al finalizar el periodo de estancia se realiza el *check-out* y se cierra la cuenta y se procede a la cobranza
 - Turismo nacional y *Walk-inns* pagan 'in situ', las reservas anticipadas pagan anticipo.
 - Turismo internacional a través de agencia de viajes el procedimiento es diferente porque la reserva y la cobranza se maneja directamente con la agencia por lo que el proceso es distinto.

En las gráficas se explica los procesos de reserva y de compra de mercadería.



Gráfico 9. Proceso de manejo de reservas.

Fuente: Elaboración propia

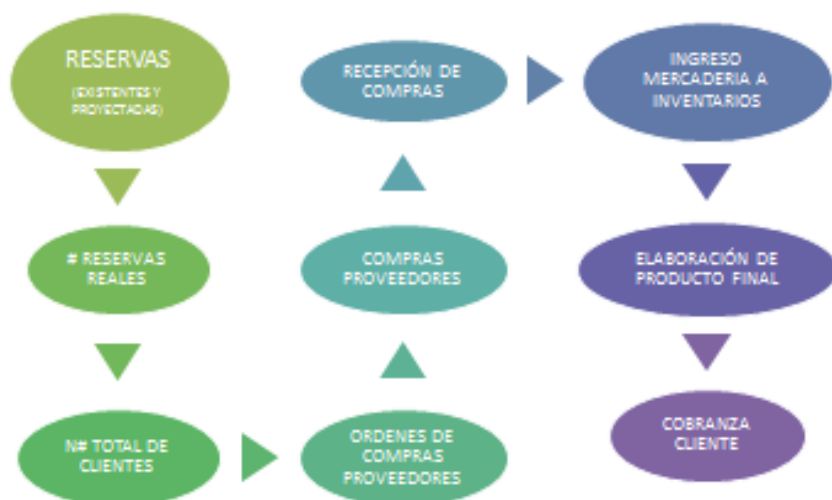


Gráfico 10. Proceso de compras de insumos de acuerdo con la demanda.

Fuente: Elaboración propia

El manejo de inventarios de insumos y materia prima para alimentación se manejará a través de máximos y mínimos para garantizar que exista el producto y así no perder posibles ventas. Este método garantiza tener un stock eficiente en bodegas de alimentos (sobre todo perecibles y de alto costo). El registro contable de los inventarios se lo realizará al valor de adquisición por cada compra, de esta manera se puede costear exactamente los insumos comprados y entregados en cada ciclo del producto, de tal forma que se llevará un inventario perpetuo.

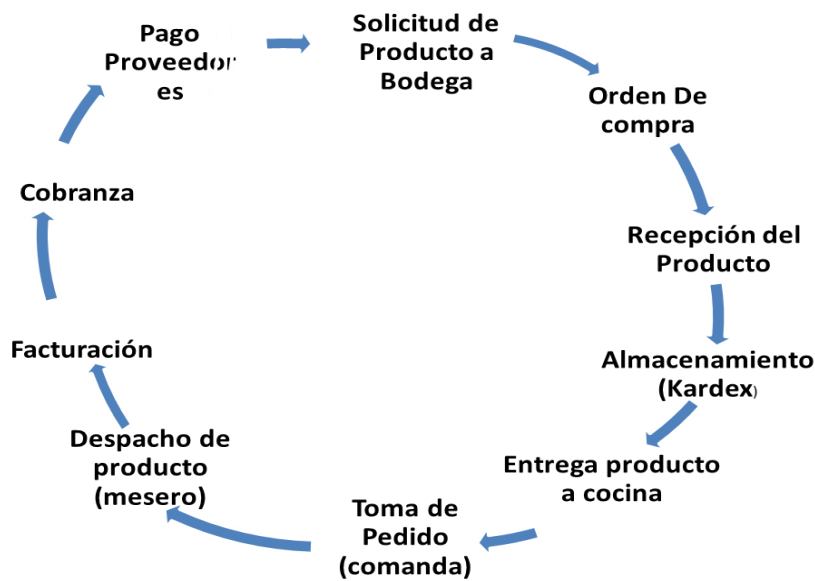


Gráfico 11. Ciclo del Producto.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Gestión de la Calidad

El cumplir y sobrepasar las expectativas de sus clientes de una manera constante y sostenible es la base del negocio de Hualilagua de Jijón, hospedaje y alimentación, esto debido al sector (hospitalidad) en el que se encuentra dicho emprendimiento. La manera de asegurar este cumplimiento es implantar un sistema de gestión de calidad, el mismo que debe ser simple pero estricto en cada una de sus operaciones.

Para garantizar que la experiencia prometida se cumpla a cabalidad, se debe controlar tanto la calidad de los productos/servicios y la consistencia de los procesos. El sistema de gestión de calidad incluirá cuatro tipos de auditorías internas:

1. Control de calidad del ciclo del producto:

El ciclo de producto garantiza que todos los procesos lleven sus registros, estos comprenden la solicitud de producto a bodega, la orden de compra, la recepción del producto, el almacenamiento a través de Kardex, la entrega al punto de producción, la toma de pedido (comanda) por parte de servicio, la entrega del producto al cliente, la

generación de la pre-cuenta, la factura, cobranza, y pago a proveedores. Este proceso garantiza que la materia prima e insumos cumplan con todas las características requeridas para cumplir con el producto ofrecido.

2. Control de calidad de servicio prestado(encuesta de calidad realizada por el cliente):

A través del formulario que será llenado por el cliente post venta, se calificará el nivel de servicio que recibió y la calidad del producto servido así se incluirá cualquier comentario y/o observación adicional que exista. Ver Anexo 10 (Encuesta de Calidad Servicio)

3. Control interno de calidad

Usando el método de registro del ciclo del producto, se podrá evaluar internamente cada una de las etapas desde la solicitud de compra, recepción de producto, producción, servicio, y cobranza. Estos procesos serán evaluados mensualmente para monitorear que se lleven de acuerdo a los estándares establecidos. Cada equipo de trabajo será calificado por un comité, el mismo que será conformado por los jefes de área para que la calificación de cada departamento esté encadenada entre todos los que conforman el ciclo del producto.

4. Calificación de proveedores:

Para cada proveedor existirá una ficha (ver Anexo 11), la misma que incluirá un formulario de calificación para cada proveedor involucrado y su nivel de cumplimiento a los atributos solicitados, tales como calidad de producto, tiempo de entrega, y cumplimiento de cantidades.

Inicialmente estas auditorías internas se realizarán en todas los procesos de la empresa con el fin de ajustar cualquier problema en la operación. Luego de los 3 primeros meses de funcionamiento, cuando exista suficiente data, las auditorías internas se las realizarán trimestralmente de una manera aleatoria.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Supuestos Generales

Para la evaluación y análisis financiero de Hacienda Hualilagua de Jijón – Hospedaje y Alimentación se han considerado los siguientes supuestos generales:

Inflación.

El modelo se ha construido con flujos reales, no nominales; por tanto no se incluye proyecciones con inflación.

Volúmenes de Venta.

En base a lo analizado en el capítulo 2, se determina el tamaño del mercado tanto para turismo nacional e internacional. En el análisis se encontró los siguientes datos:

- Mercado objetivo turismo internacional es de 10.680 turistas, de los cuales el negocio busca obtener la visita del 7%, el equivalente de 747 potenciales clientes al año.
 - Mercado objetivo turismo nacional de 250.880 personas, considerando que cada familia es conformada por 3.8 miembros de acuerdo a la fuente, para el fin de este análisis se determinará 4 miembros por familia, son 62.720 familias potenciales, de estas el 5,5% pueden demandar el producto/servicio producto/servicio de hospedaje y alimentación dando un mercado potencial de 3.450 familias, por lo que Hualilagua busca alcanzar el 10.8% de participación lo que resulta en 375 familias al año.

El crecimiento en el sector ha sido difícil de medir, no tiene una tendencia fija pero se presume según las aclaraciones del ministerio de turismo que es uno de los sectores de mayor crecimiento económico del país en el futuro. De acuerdo con Luis Falconí, Viceministro de Turismo, el mundo crece a una tasa del 4.0 por ciento y, este año 2012

Ecuador creció al triple, al 12 por ciento, luego de crecer en los dos años anteriores al 8 y al 9 por ciento. Por tanto la tasa de crecimiento con fines de este proyecto se realizará al 10% anual el primer año y se mantendrá con ese crecimiento tomando en consideración el comportamiento de los últimos tres años anteriores (Ecuador Inmediato, 2013).

Precios.

Para determinar las tarifas de los paquetes se usó las entrevistas a profundidad tanto a las familias líderes de opinión como a las gerencias de las agencias de turismo receptivo.

Con fines de estandarizar la proyección en ventas, los precios serán un promedio de \$140USD para el turista internacional y de \$375USD por familia del turismo nacional.

Comisiones Agencias de Turismo Receptivo.

En este rubro se toma en consideración la comisión que se le otorga a la agencia del 20%, de acuerdo a la entrevista a profundidad realizada con la agencia de viaje CapacÑan. Se proyecta que la participación de ventas por agencia sea del 35% de las ventas de turismo internacional ya que dentro del estudio de mercado internacional, de los 23 encuestados 8 escogen planificar sus viajes por medio de una agencia de viajes.

Costos de Producción.

Dentro de este rubro se considera apropiado bajo la experiencia laboral de más de 10 años del autor en la industria, que el margen que deja cada huésped es del 85% en los dos mercados (turismo nacional e internacional). Tomando en consideración que el hospedaje no tiene costos de venta directos; mientras que la producción de alimentos y bebidas si tiene una relación directa al costo de venta.

Recursos Humanos.

En el rubro de Recursos Humanos se tiene a todo el personal que consta en el organigrama descrito en el Capítulo 3 en el Organigrama Funcional. Los costos promedios de personal se resumen en el siguiente gráfico:

NOMINA PERSONAL								
#	CARGO	SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	COSTO X CARGO	COSTO TOTAL
	GERENTE GENERAL	1500	125	340	140	85	2190	2190
	ADMINISTRADOR HOSPEDAJE	800	67	340	75	45	1327	1327
	ADMINISTRADOR A&B	1000	83	340	94	57	1574	1574
	ADMIN. COMERCIAL Y FINANCIERO	800	67	340	75	45	1327	1327
1	MUCAMA	340	28	340	32	19	759	759
2	COCINERO	340	28	340	32	19	759	759
1	POSILLERO	340	28	340	32	19	759	759
2	MESERO	340	28	340	32	19	759	759
	CONTADOR	600	50	340	56	34	1080	1080
1	CAJERO	340	28	340	32	19	759	759

Gráfico 12. Nómina Personal Proyecto Hacienda Hualilagua de Jijón.

Fuente: (Yánez, 2014)

Para el cálculo del gasto en R.R.H.H. se consideraron las remuneraciones base y todos los beneficios de ley (aportes al IESS, vacaciones, décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo). Para los recursos humanos de la empresa se consideró un incremento anual real del 3%.

Uniformes.

Se considera la provisión de 2 juegos de uniformes a todo el personal que participa en los procesos operativos, y 1 juego de uniformes para el personal administrativo. Los uniformes se renovarían anualmente.

Gastos de Hospedaje.

El rubro de hospedaje es costo variable por los *amenities* de las habitaciones utilizadas, normalmente dentro de estos están los productos de limpieza personal de los huéspedes como el shampoo, jabón, crema; así como también pueden ser cortesías que se ofrece en las habitaciones como son: las flores, frutas, chocolates, etc. Este rubro representa un costo promedio del 2% del precio de la habitación.

Promoción y Publicidad.

Se considera un presupuesto de inversión inicial para promoción y publicidad de \$23.550USD para el lanzamiento del proyecto, de este valor se destinará el 65% será para promoción y el 35% para publicidad (Ver Anexo 11). El presupuesto de gasto anual otorgado será del 5% de las ventas totales para este rubro al año, este valor incluye los gastos en papelería relacionadas con la imagen de la compañía y atenciones que se requieran como parte del proceso de comercialización, estos cálculos han sido sugeridos por Néstor Jaramillo, Profesor del MBA de la USFQ.

Alquiler de Infraestructura.

Debido a que la propiedad es de la familia, al ser patrimonio se ha considerado no incluirle como un activo, de tal forma que todo el inmueble y el área de espacios verdes así como los muebles y equipos que la casa de hacienda tiene, serán alquilados en un valor fijo anual de \$42.000USD. Dicho valor, ha sido acordado entre las partes con fines de mantener el patrimonio familiar. El contrato de alquiler tiene una duración de 5 años; en el caso de no renovar el contrato se deberá devolver el 50% de la inversión en arquitectura de interiores.

Gastos Administrativos.

Para este rubro se considera todo lo relacionado al mantenimiento de las oficinas como arriendo de instalaciones, material de oficina, papelería, servicios básicos, internet, mantenimiento y limpieza. Estos valores se estimaron en referencia a la experiencia del autor del proyecto con un 0,75% de las ventas proyectadas.

Gastos Operativos.

Dentro de este rubro se encuentran aquellos gastos generales como la seguridad, mantenimientos de equipos, infraestructura, jardines, etc. El rubro representa un 1% de las ventas anuales.

Política de Inventarios.

Al ser un servicio que depende de la demanda anticipada de reservas, la política de inventarios será manejada con Inventarios Perpetuos, pues el proceso de compra se planifica de acuerdo a las reservas, sin embargo se llevará a cabo un proceso de ingreso de productos y descarga de inventarios a través de un software que garantizará el manejo contable y de registro de los inventarios.

Depreciaciones.

Dentro de la planificación del proyecto, se ha definido que se invertirá en mejoras arquitectónicas, menaje de servicio y cocina, software administrativo. Al tratar las mejoras arquitectónicas se ha designado una depreciación lineal a 10 años, que es la tasa que aplica para mejoras en instalaciones, maquinarias, equipos y muebles, para el software administrativo se ha designado una depreciación lineal de 3 años, y para el menaje de servicio y cocina se ha designado una depreciación lineal a 10 años; según el artículo 27 del reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno. Esto tanto para la inversión inicial como para las inversiones a realizar en los períodos siguientes.

Gasto Financiero:

Para el cálculo de este rubro se ha considerado la participación de recursos de terceros que serán necesarios para poner en marcha el proyecto. Se considera un crédito a 5 años de \$63.147 con la CFN, a una tasa de interés anual del 10.50% que es la tasa referencial para créditos directos a actividades productivas según investigación realizada en su página web (Corporación Financiera Nacional).

Tasa Impositiva.

Considerando que el negocio inicie en el 2015, la tasa de impuesto a la renta será del 22% anual (Servicio de Rentas Internas, 2010). Se considera el pago del 15% de utilidades a trabajadores de acuerdo a la ley vigente ecuatoriana.

Inversiones.

Se asume una inversión inicial de \$90.210, para la iniciación del proyecto, incluye las mejoras en arquitectura de interiores, promoción y publicidad para iniciar el proyecto, capital de trabajo para garantizar la liquidez de la operación los primeros meses, menaje de servicio y cocina, inventarios básicos de materia prima, software administrativo hotelero.

De la inversión \$27.06 será aporte de capital y \$63.147 en préstamo con CFN. Esta estructura fue calculada de acuerdo a la disponibilidad de efectivo de los inversionistas y la relación requerida por la entidad financiera en la que se respaldará el proyecto.

Capital de Trabajo.

Se ha determinado que el proyecto necesitará como capital de trabajo \$2.000USD para cubrir las necesidades del primer año de operación tomando en consideración el capital de trabajo operativo y financiero hasta alcanzar la rotación necesaria para cubrir tanto los costos de operación como los costos financieros. Se ha definido una política de cuentas por cobrar de 15 días para las agencias de viaje, el resto de usuarios cancelaran al momento. Para el pago a proveedores se ha calculado una política de pagos a proveedores, que oscila entre los 15 a 30 días para el pago.

Reserva Legal.

De acuerdo al artículo 297 de la Ley de Compañías,” de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor al 10%, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que esta alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social” (Superintendencia de Compañías, 2014) . Las reservas se modelaron en conformidad con lo descrito en la ley.

Utilidades Retenidas.

En este rubro se planifica retener el 25% de la utilidad neta anual para desembolsar una porción del capital del préstamo otorgado por la CFN.

6.2. Estructura de Capital y Financiamiento

Para el *start-up* se ha estimado una composición de \$27.063 como aportes de capital y la obtención de un crédito por \$63.147 pagaderos a cinco años. Inicialmente se estima que durante los 5 primeros años del negocio no existirá reparto de dividendos a accionistas. Respondiendo a los requerimiento de CFN, la cobertura máxima del préstamo para este proyecto es el 70% de la inversión, por lo cual es un requisito que se cumpla con el 30% de aporte de parte de los socios (Corporación Financiera Nacional, 2014).

6.3. Estados Financieros Proyectados

En base a los supuestos descritos en los capítulos anteriores y el análisis realizado, el proyecto arrojaría resultados positivos de utilidad neta desde el primer año de operación, iniciando con \$2.400 en el año 1 a \$54.001 en el año 5. La utilidad neta sobre ventas es creciente en la medida que el negocio se va consolidando, pasando del 1% al 14% en el año 5.

Tabla 2. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS						
VENTAS	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TURISMO NACIONAL	60%	155625	171188	188306	207137	227851
TURISMO INTERNACIONAL	40%	104580	115038	126542	139196	153116
VENTAS TOTALES	100%	260205	286226	314848	346333	380966
COSTOS	18%	46351	50986	56085	61694	67863
MARGEN BRUTO	82%	213854	235239	258763	284639	313103
GASTOS		196332	202877	209792	217105	224848
EBITDA		17522	32362	48971	67534	88255
DEPRECIACIONES		7749	7749	7749	5916	5916
GASTOS FINANCIEROS		6152	5035	3795	2418	890
EBIT		3621	19578	37427	59200	81450
PARTICIPACIÓN UTILIDADES		543	2937	5614	8880	12217
UAI		3077	16641	31813	50320	69232
IMPUESTO A LA RENTA		677	3661	6999	11070	15231
UTILIDAD NETA		2400	12980	24814	39250	54001

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados completo se puede ver en el Anexo 15.

El Balance General Proyectado muestra un crecimiento en patrimonio de \$29.463USD hasta \$81.064USD en el año 5.

Tabla 3. Balance General.

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA Y BANCOS	25550	28797	36203	42981	49105	53966
CUENTAS POR COBRAR		4358	4793	5273	5800	6380
INVENTARIOS		1626	1789	1968	2165	2381
ACTIVOS FIJOS	64660	56911	49161	41412	35496	29580
ACTIVO	90210	91691	91946	91633	92565	92307
CUENTAS POR PAGAR		9817	10144	10490	10855	11242
PRESTAMOS A LARGO PLAZO		52411	41759	29267	15398	0
PASIVOS	63147	62228	51903	39756	26253	11242
CAPITAL	27063	27063	27063	27063	27063	27063
RESERVAS		240	1298	2481	2481	5400
UTILIDADES RETENIDAS		600	3245	6203	9812	13500
UTILIDADES DEL EJERCICIO		1560	8437	16129	26956	35101
PATRIMONIO		29463	40043	51877	66313	81064
PASIVO + PATRIMONIO	90210	91691	91946	91633	92565	92307

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo ha sido estructurado por medio del método directo, basado en los supuestos descritos anteriormente. Durante el año 0 y 1 los flujos del periodo son bajos, a partir del año 2 empiezan a incrementar. El flujo va aumentando gradualmente, desde el año 1 con \$7.764USD al año 5 con un total de \$80.016USD.

Tabla 4. Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TURISMO NACIONAL		155625	171188	188306	207137	227851
TURISMO INTERNACIONAL		104580	115038	126542	139196	153116
ENTRADA DE EFECTIVO POR VENTAS		260205	286226	314848	346333	380966
EGRESO DE EFECTIVO POR COSTOS FIJOS		174214	178548	183030	187667	192466
EGRESO DE EFECTIVO POR COSTOS VARIABLES		68469	75316	82847	91132	100245
EGRESO DE EFECTIVO POR COSTOS TOTALES		242683	253863	265877	278799	292711
EBITDA		17522	32362	48971	67534	88255
EGRESO GASTOS FINANCIEROS						
EGRESOS POR INTERESES		6152	5035	3795	2418	890
EBIT		11370	27327	45176	65116	87366
EGRESO POR UTILIDADES EMPLEADOS		543	2937	5614	8880	12217
EGRESO ANUAL POR PAGO DE IMPUESTOS		677	3661	6999	11070	15231
(+) DEPRECIACIONES		7749	7749	7749	5916	5916
(+) VALOR SALVAMENTO						29580
(-) EGRESO PRINCIPAL DEL PRESTAMO		-10135	-11252	-12492	-13869	-15398
FLUJO DE CAJA NETO	-90210	7764	17226	27820	37212	80016

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Punto de Equilibrio

Se calcula el punto de equilibrio como:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{(\text{PRECIO} - \text{COSTOS VARIABLES})}$$

El punto de equilibrio estará medido por el número de turistas anuales necesarios, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5. Punto de Equilibrio por número de turistas.

PUNTO DE EQUILIBRIO (POR NÚMERO DE TURISTAS)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	174214	178548	183030	187667	192466
PRECIO PROMEDIO POR PERSONA	108	108	108	108	108
COSTO VARIABLE PROMEDIO POR PERSONA	28	28	28	28	28
MARGEN PROMEDIO TURISTA	80	80	80	80	80
PUNTO DE EQUILIBRIO POR TURISTA	2187	2241	2298	2356	2416
TURISTAS PROYECTADOS	2407	2648	2912	3204	3524
CUMPLIMIENTO REQUERIDO	110%	118%	127%	136%	146%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el número de turistas proyectados se entiende que se requiere un cumplimiento promedio del 90% en el primer año de las proyecciones para cubrir el punto de equilibrio de la empresa, a partir de ahí este porcentaje es decreciente.

6.6. El TIR y el VAN

El TIR en el proyecto da un resultado del 17.94% y el VAN de 17.078 lo que permite confirmar que el proyecto cumple con los índices adecuados para su implementación ya que el rendimiento porcentual del proyecto es mayor al costo de oportunidad del interés de la inversión para dicho emprendimiento, así mismo al ser el VAN positivo se asume que el proyecto es viable. Para encontrar el VAN se utilizó la tasa de descuento Tasa Mínima Aceptable de Retorno TMar, el respaldo de esta fórmula se encuentra en el Anexo 16.

Tabla 6. VAN del Proyecto con Financiamiento.

VAN DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO			
REF	TASA TMAR	12,61%	FLUJO VALOR PRESENTE
	INV INICIAL	-90.210	
1	2015	7.764	6.894
2	2016	17.226	13.584
3	2017	27.820	19.482
4	2018	37.212	23.141
5	2019	80.016	44.187
TOTAL			107.288
VAN			17.078

Fuente: Elaboración propia

6.7. Análisis de sensibilidad

De acuerdo al concepto de análisis de sensibilidad de Ross, éste menciona que “es una variación del análisis de escenarios que es útil para señalar las áreas donde el riesgo del pronóstico es en particular grave” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). La idea básica del análisis de sensibilidad es congelar todas las variables, excepto una, y ver qué tan sensible es la estimación del VPN a los cambios en esa variable”. Siguiendo este concepto, se usaron las siguientes variables:

- Unidades o número de turistas/usuarios en el periodo de cinco años
- Precio
- Costos variables
- Costos fijos

Realizando una modificación en cada una de las variables con 10% (+/-) se logró identificar que las variables más influyentes son unidades o número de turistas y el precio, en las variables de costos fijos y variables el incremento en los costos afecta al VPN pero no de una manera considerable. El resultado de este análisis es alentador, ya que en todos

los escenarios el VPN es positivo. A continuación se puede observar la tabla del análisis de sensibilidad.

Tabla 7: Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD									
	TOTAL 5to AÑO	VARIACIÓN EN UNIDADES		VARIACIÓN EN PRECIO		VARIACIÓN EN COSTOS VARIABLES		VARIACIÓN EN COSTOS FIJOS	
		MAS 10%	MENOS 10%	MAS 10%	MENOS 10%	MAS 10%	MENOS 10%	MAS 10%	MENOS 10%
NÚMERO DE TURISTAS	14695	16164	13225	14695	14695	14695	14695	14695	14695
PVP PROMEDIO	108	108	108	119	97	108	108	108	108
COSTOS VARIABLES	28	28	28	28	28	31	26	28	28
COSTOS FIJOS	915924	915924	915924	915924	915924	915924	915924	1007517	824332
VENTAS PROYECTADAS C.V.	1588578	1747435	1429720	1747435	1429720	1588578	1588578	1588578	1588578
PROYECTADOS C.F.	418009	418009	418009	418009	418009	459810	376208	418009	418009
PROYECTADOS	915924	915924	915924	915924	915924	915924	915924	1007517	824332
DEPRECIACIÓN	35080	35080	35080	35080	35080	35080	35080	35080	35080
UAII	219564	378422	60707	378422	60707	177764	261365	127972	311157
INTERESES PARTICIPACIÓN UTILIDADES	18290	18290	18290	18290	18290	18290	18290	18290	18290
UAI	171084	306113	36055	306113	36055	135553	206614	93230	248937
IMPUESTOS	37638	67345	7932	67345	7932	29822	45455	20511	54766
UTILIDAD NETA	133445	238768	28123	238768	28123	105731	161159	72719	194171
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	217006	346157	87855	346157	87855	183022	250990	142541	291471
VPN	692053	1157618	226488	1157618	226488	569547	814559	423623	960483

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- Córdova, X. (07 de 2014). *Diseño de Procesos*. Pichincha, Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Corporación Financiera Nacional. (2014). *www.cfn.fin.ec*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=541
- Echeverría, J. (2013). Datos generales sobre el negocio de comida en Quito. (J. E. Lasso, Entrevistador)
- Ecuador Inmediato. (26 de Enero de 2013). *www.ecuadorinmediato.com*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=190067&umt=ecuador_triplica_ritmo_crecimiento_turistico_respecto_al_mundial
- El Comercio. (11 de Noviembre de 2012). Ingreso de turistas a Ecuador crece un 15,81% de enero a marzo. *El Comercio*, págs. <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/ingreso-turistas-ecuador-crece-15.html>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2014, de Censo Nacional 2010: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Jaramillo, N. (2007). *La otra P, Fundamentos de Publicidad*.
- Meléndez, Á. (2013). Turismo el gigante que no para de crecer. *Gestion Vol.232*, 14-30.
- Merlin Stone, A. B. (2004). *Consumer Insight*.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2011). *La experiencia turística en el Ecuador; Cifras esenciales de turismo interno en el Ecuador*.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Quito Turismo*. Recuperado el Julio de 2014, de www.quitoturismo.gob.ec
- Navarro, J. (11 de 03 de 2009). *El Blog Salmón*. Recuperado el 07 de 2014, de ¿Qué son las fuerzas de Porter?: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>
- ÑAN, A. d. (2014). Precios por producto. (J. E. Lasso, Entrevistador)
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 07 de 2014, de Tarifas Impuesto a la Renta: <http://www.sri.gob.ec/de/167>
- Sosa, C. A. (18 de Diciembre de 2012). Las mesas se llenan y la cuenta se eleva. *El Comercio*.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.
- Viteri, J. L. (2011). *Planos Estructurales Casa de Hacienda*. Quito.
- Yáñez, N. (2014). *Desglose de nómina promedio*. Quito.

ANEXOS

ANEXO No. 1: Análisis sectorial

Para estudiar las fuerzas sectoriales de Porter de la manera más indicada, se considera que el servicio que presta Hacienda Hualilagua, hospedaje y alimentación pertenece al sector del servicio de hospedaje y alimentación en las afueras de la ciudad de Quito.

Rivalidad:

El número de servicios de hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito es grande, con un abanico de opciones de diferentes precios y servicios, existen negocios con alto nivel de sofisticación y otros muy sencillos que ofrecen los productos y servicios más básicos para los segmentos de uso de transporte masivo interprovincial (hostales y hoteles de tres estrellas e inferiores).

Enfocado en el segmento de ingresos altos, existen lugares como Hacienda Pinaqui, La Ciénega, Hacienda La Alegría, Hacienda Umbria Boutique Hotel. Dentro de este sector, los clientes no incurren en ningún tipo de costo cuando se cambian de un proveedor a otro, ya que no es necesario realizar ninguna inversión previa a dicha selección, la única forma que podría indicar un costo de cambio es la relación con los propietarios o administradores y la ubicación geográfica del consumidor que puede determinar la facilidad de acceso a los distintos establecimientos.

Considerando que los servicios propuestos por la mayoría de empresas hospedaje y alimentación no son similares ya que cada uno de los establecimientos ofrecen distintos precios, productos y servicios, y cada uno de los establecimientos cubren las necesidades de los clientes de una manera individual, no existe un amplio campo para la diferenciación tanto en productos ofrecidos como en servicios. Para salir del negocio los diferentes participantes enfrentan barreras de salida altas que se relacionan principalmente a los

activos fijos, los cuales no pueden ser liquidados muy fácilmente, ciertos activos pueden ser transferidos a otros establecimientos pero por lo general la salida es complicada.

Por parte de los grandes competidores la poca publicidad existente busca posicionar sus nombres (marcas) como hosterías/haciendas o restaurantes a las afueras de la ciudad, el sector no cuenta con una plataforma de ventas o medios de publicidad masiva. La competencia se centra en precios y la especialización de los servicios que ofrecen.

La principal herramienta de promoción o incentivo al consumo que maneja la competencia está dirigida a los servicios y productos que ofrecen y al precio unitario de los paquetes de venta. Al existir un alto tipo de diferenciación en cada uno de los competidores los precios están acorde a la calidad del servicio y producto ofrecido, pero para aquellos competidores que no se diferencian las guerras de precios son factores decisivos para el consumidor final.

Grado de intensidad: **Medio.**

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Las economías de escala no juegan un rol muy importante en este sector debido a que por lo general las empresas son más especializadas y de producciones pequeñas, incluso existen situaciones que para lograr eficiencia en costos la competencia se une para promocionar sus productos como sector (por ejemplo asociaciones de hosterías que promocionan juntos en ferias y comparten páginas web). Incluso se puede llegar hasta hacer compras de ciertos equipos y servicios juntos para ahorrar costos.

La amenaza principal de acceso al sector es el capital de inversión, sobre todo en el caso de los bienes inmuebles como terrenos, casas, caminos y accesos que se requieren para implementar un negocio de hospedaje y alimentación fuera de la ciudad de Quito. Para muchos de los establecimientos ya existentes los costos iniciales no son la compra del bien ya que muchos de ellos ya eran dueños de los bienes inmuebles, pero es necesario la

refacción y remodelación que por lo general tiene un costo bastante alto, así mismo como el de mantenimiento; siendo éste uno de los principales motivadores para la incursión de un negocio que haga la sostenibilidad del bien la razón principal de acceso al emprendimiento. Muchas de los negocios han ingresado al emprendimiento de hospedaje o alimentación para lograr mantener el patrimonio y a su vez generar un ingreso extra que justifique mantener dichos bienes.

La identidad de la marca no influye en este sector ya que no hay competidores dominantes, por tanto existe una oportunidad para generar una buena estrategia de creación de marca para el posicionamiento del establecimiento en relación a la competencia.

El acceso a los canales de distribución se concentra principalmente en la promoción que se debe generar para que los consumidores lleguen al establecimiento. El concepto de “Pull&Push” juega un rol muy importante, ya que si el establecimiento se encuentra al filo de la carretera su estrategia de promoción es otra en relación para los establecimientos que se encuentran alejados de las vías principales deben llegar al consumidor directamente a través de canales no tradicionales.

Las regulaciones gubernamentales no son muy grandes, las exigencias principalmente provienen del Ministerio de Turismo y de Salud, se otorgan licencias de funcionamiento que no son muy difíciles de obtener.

No existe mayor riesgo de represalia esperadas para nuevos competidores, las empresas de la competencia por lo general son pequeñas y no cuentan con tanta influencia en el mercado como para que existan “miedos” a los nuevos participantes.

Grado de intensidad: **Bajo**

Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos para este sector se basan en actividades que los consumidores puedan desarrollar dentro de la ciudad como son parques, centros

comerciales, restaurantes, eventos de entretenimiento y distracción como conciertos, museos, partidos de fútbol y otras actividades dentro de la ciudad de Quito. La toma de decisión del consumidor se basa en el presupuesto de gasto discrecional de cada familia y en la decisión de salir de la ciudad o realizar alguna actividad dentro de la ciudad. Por tanto en este sector los precios juegan un rol importante para el consumidor así como el deseo de salir en búsqueda de una experiencia diferente.

Grado de intensidad: **Alto**

Poder de negociación de los consumidores:

El poder de negociación de los consumidores en este sector es medio/alto ya que debido a la cantidad de productos sustitutos los consumidores se rigen a los precios y a la opción de los paquetes, actividades o el costo de los productos y servicios demandados. Al existir un mercado objetivo tan amplio el poder de negociación es importante ya que existe un nivel alto de competencia entre competidores y productos sustitutos. El nivel de información del consumidor es alto ya que existe una fuerte promoción en el sector, haciendo que la toma de decisión se concentre principalmente en los gustos y presupuestos del consumidor. El perfil del producto influye a que el consumidor tenga poder de negociación ya que la diferenciación del producto es diferente entre cada establecimiento, logrando así que la toma de decisión esté relacionada directamente al precio.

Grado de intensidad: **Moderado**

Poder de negociación de los proveedores:

El sector de hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad es un servicio que no se basa en ninguna marca como tal de productos ofrecidos, ni en comida ni en bebidas. El nivel de procesamiento de los insumos necesarios para la prestación del servicio no es elevado, convirtiendo a todos los productos sustituibles por otros de similares características. En el país existe un buen número de proveedores de productos alimenticios,

y en sí de todos los insumos necesarios para elaborar una comida o un paquete de hospedaje. La materia prima para la elaboración no es dependiente de proveedores específicos, ya que se tratan principalmente de *commodities*, y lo importante es conservar el nivel de calidad del producto sin importar a quién se compra.

Aunque el poder de negociación de los proveedores de insumos es bajo, existe un proveedor, interno que tiene poder de negociación, este es el “staff” de chefs. Ellos representan una mano de obra especializada, y no necesariamente abundante. Mientras mayor sea el grado de especialización del menú ofrecido, más fuerte será la dependencia hacia los chefs especializados.

Grado de intensidad: **Medio**

ANEXO No. 2: Análisis cualitativo Agencias de turismo receptivo

Preguntas y Respuestas

Entrevista a profundidad a cargos medio-alto de agencia:

Al realizar la entrevista se mantuvo una conversación moderada por las siguientes preguntas:

Agencia: CapacÑan

Nombre: Marie-Gabrielle Cavé

Cargo: Gerente - Propietaria

Fecha: 6 de noviembre 2013

1. ¿Qué valora usted al momento de contratar a un nuevo proveedor de servicios de hospedaje y alimentación?

Dentro de la respuesta de CapacÑan los atributos más valiosos fueron los siguientes:

- Fácil acceso a la propiedad para no perder tiempo en malos caminos, ya que los turistas prefieren pasar más tiempo en la localidad que en el vehículo.
- Servicio Personalizado.
- Servicio Consistente (la misma atención, la misma calidad en la comida, puntualidad en los procesos).
- Limpieza en las instalaciones.
- En el caso particular de hosterías y haciendas, les parece que es muy importante el factor de que el dueño de la Hostería o Hacienda sea la persona que atienda, o al menos que reciba a los turistas o se “asome” a saludar.
- Que los paquetes tengan cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente, ya que al ser una agencia dirigida a un turista que demanda paquetes “tailormade (hechos a la medida)” es muy importante que el proveedor sea flexible ante los requerimientos del pasajero.

- Que el destino ofrezca al menos uno o dos atractivos alineados con lo que el turista busca de Ecuador: paisajismo, biodiversidad, aventura, y cultura.
- Si es posible que el establecimiento tenga algún compromiso con la comunidad o cierto tipo de responsabilidad social son factores que ayudan a vender el paquete.

2. ¿Al momento de desarrollar un paquete turístico cuáles son los productos y servicios que usted busca para sus clientes?

Los dos principales son alimentación y hospedaje, la agencia se dedica a un turismo libre sin guía, el turista tiene cierta libertad de ocupar su tiempo en los lugares y actividades que ellos quieran. Dentro de alimentación preferimos productos tradicionales de cada sector o lugar al que visitan, les gusta mucho probar de todo, desde cuy a seco de chivo, la importancia de la calidad y frescura de los productos es muy importante, el turista francés da mucha importancia al producto orgánico. En el caso de hospedaje, el turista europeo no busca tanto confort como el americano, sin embargo la limpieza y comodidad básica es indispensable, “ellos buscan más algo semejante a una casa u hogar tradicional, para que puedan experimentar el estilo de vida de los habitantes del lugar al que visitan”.

3. ¿Qué atributos son más importantes al momento de escoger las actividades que sus clientes realizan al momento de llegar al establecimiento?

- Seguridad, el factor seguridad es muy importante para evitar malos momentos para los pasajeros.
- Que el contacto con las personas (cultura) sea lo más cercano y real, no les gusta nada “artificial o montado” les gusta ver “tal cual como es” el diario vivir del lugar al que visitan”.

- El tema de la naturaleza y el contacto directo con flora y fauna, les gusta mucho los caminos internos, acceder a parques nacionales, y uno de los atractivos es las plantaciones de rosas.
 - Productos como caminatas y senderismo están muy de moda.
4. ¿Cuál es el rango de precio y los días de crédito que su empresa maneja para un establecimiento fuera de la ciudad de Quito?
 7. Para hospedaje se trata de mantener un rango entre \$45.00 a \$110.00 por persona y que incluya desayuno, en algunos lugares incluyen cena y desayuno cuando están fuera de la ciudad.

El crédito generalmente no es un problema en el caso de CapacÑan ya que el turista paga por adelantado, por tanto se puede pagar máximo 5 a 10 días posterior a la visita.

ANEXO No. 3: Análisis cualitativo a líderes de opinión; familias turismo nacional**Entrevista a profundidad a líderes de opinión; familias turismo nacional.****Familia: Peña****Fecha: 8 de noviembre del 2013****Edad Marido: 35****Edad Mujer: 31****Edad Hijos: hombre 6 – mujer 3**

1. ¿Cuáles son sus motivaciones principales para salir de la ciudad los fines de semana?

Dentro de los motivadores principales de la Familia Peña es el sacar a la familia del “mundanal ruido” de la ciudad a sus hijos para que puedan disfrutar del aire libre y de la naturaleza. Uno de los deseos del padre de la familia es que sus hijos no se críen como ciudadanos, que no le tengan miedo a los animales y que puedan desarrollarse o adaptarse con la naturaleza desde pequeños. La madre de familia dice que es muy importante para sus hijos el poder tener acceso a tocar y sentir animales como caballos, vacas, borregos, cuyes, gallinas, porque para ella es importante que sus hijos sepan de donde viene la comida y que logren valorar todo el proceso o el ciclo de vida de humanos y animales, también dice que le interesa que sus hijos puedan ver huertos para que cosechen los productos de la tierra.

2. ¿Qué valora usted al momento de escoger a un nuevo establecimiento de servicios de hospedaje y alimentación?

El primero punto es la limpieza, todo tipo de establecimiento de hospedaje debe ser impecable, la comodidad de las camas y almohadas es importante porque según la madre de familia “no hay nada peor que dormir con una almohada incomoda”. No es necesario televisiones ni *amenities* de hoteles corporativos, al contrario si una

familia busca campo no quiere que sus hijos tengan acceso a televisiones, computadoras, ni celulares.

3. ¿Al momento de desarrollar un paseo familiar cuáles son los productos y servicios que usted busca para su familia?

En la alimentación uno de los temas más difíciles para una familia es que los niños disfruten la comida, es muy importante un buen menú de niños, que existan juegos para que apenas terminen de comer vayan a jugar y los papas “podamos comer en paz”. Actividades culturales y deportivas son interesante, como excursiones, tarabitas, etc.

4. ¿Qué tipo de actividades buscan y cuáles son los atributos más importantes al momento de escoger estas actividades que su familia realiza cuando salen fuera de la ciudad?

Uno de los factores más indispensables es la seguridad, sea montar caballo o bicicleta, es muy importante para disfrutar en familia que uno se sienta que tiene “casi todo controlado para evitar un mal rato”.

5. ¿Qué tan importante es el precio que su familia gastaría cuando salen fuera de la ciudad de Quito en un fin de semana?

Obviamente el precio es uno de los factores más importantes para una familia, “el salir de la ciudad es un lujo que no nos podemos todos los fines de semana, sin embargo consideramos que es muy importante para nuestros hijos, y por tanto nosotros estamos constantemente buscando distintas alternativas para sacarles a nuestros hijos de la rutina diaria de la ciudad”.

6. ¿Le gustaría que su familia pueda tener acceso a experimentar el estilo de vida de hacienda cuando salen de la ciudad?

La familia Peña considera que el sueño de casi todas las familias es tener un terrenito o quinta para salir de la ciudad los feriados y fines de semana, “cuando no se tiene algo propio si es muy bonito el poder experimentar algún sitio” en especial el poder acceder a una hacienda y ver los animalitos y en la tarde las fogatas y derretir los malvaviscos.

ANEXO No. 4: Encuesta turismo internacional

Encuesta: Hacienda Hualilagua de Jijón; hospedaje y alimentación

Esta encuesta tiene por finalidad, introducir al mercado de turismo internacional una nueva opción de hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito. Los turistas que responderán a la encuesta ya reciben el servicio de alimentación, por tanto conocen el lugar, el tipo de servicio y la experiencia que ellos podrían tener al recibir un paquete completo de hospedaje y alimentación. Se realizará un 30% de las encuestas a turistas que no conocen el producto, realizando un “brief” con fotografías para ver la sensibilidad al producto en comparación a turistas que ya conocen el producto.

1. Género: Femenino Masculino
2. Edad: 25 a 30 años 30 a 40 años 40 a 50 años
3. Viaja solo con su familia o con grupo de amigos: Solo familia Grupo
4. Viaja con niños: Si No
5. Tiempo de estadía en Quito: 1-3 días 3 a 5 días 5 a 8 días
6. Para realizar su viaje utilizo los servicios de una agencia de viajes o realizo el viaje por su propios medios: Agencia Por medios propios
7. Le interesaría hospedarse en una hacienda que data desde 1746, que todavía pertenece a la misma familia, y compartir con los dueños sus experiencias y tradiciones: Si No
8. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje en esta hacienda a 45 minutos fuera de Quito con un servicio personalizado que incluye: cena, hospedaje, desayuno y una actividad al aire libre:

\$70 a \$90 por persona <input type="checkbox"/>	\$90 a \$110 por persona <input type="checkbox"/>
\$110 a \$130 por persona <input type="checkbox"/>	Hasta \$150 por persona <input type="checkbox"/>
9. Dentro de los siguientes opciones cuáles le serían más interesantes:

- a.) El paquete incluye una cena, hospedaje de una noche, desayuno y una actividad
- b.) El paquete incluye una cena, hospedaje de una noche, desayuno, actividad hasta el mediodía y almuerzo
- c.) El paquete incluye dos cenas, hospedaje de dos noches, dos desayunos y tres actividades
10. Prefiere que el precio del paquete incluya alimentación: Si ___ No ___
11. Cuáles actividades le parecen más interesantes; califique del 1 al 7, siendo más 7 más valioso:
- Cabalgata ___ Caminata ___ Fogata en la noche ___
- Clase Cocina ecuatoriana ___ Contacto con animales ___
- Ordeñar vacas a la vieja usanza ___ Visitar una florícola ___
12. Qué tan valioso es para usted que el dueño de la propiedad comparta personalmente su experiencia:
- a.) Importante ___ b.) Poco importante ___ c.) No importante ___
13. Estaría dispuesto a pagar más para que usted pueda compartir con el dueño sus vivencias y tradiciones: Si ___ No ___
14. Cuándo usted escoge un establecimiento de hospedaje fuera de la ciudad, cuáles son sus preferencias:
- a.) Qué tenga las comodidades de un hotel 5 estrellas ___
- b.) Qué sea una casa de familia con las comodidades y tradiciones típicas ___
15. Recomendaría usted esta experiencia a amigos o familiares que viajen en un futuro a Ecuador: Si ___ No ___

ANEXO No. 5: Encuesta turismo nacional

Esta encuesta tiene por finalidad, introducir al mercado de turismo nacional una nueva opción de hospedaje y alimentación a las afueras de la ciudad de Quito. Los turistas que responderán a la encuesta ya reciben el servicio de alimentación, por tanto conocen el lugar, el tipo de servicio y la experiencia que ellos podrían tener al recibir un paquete completo de hospedaje y alimentación. Se realizará un 30% de las encuestas a turistas que no conocen el producto, realizando un “brief” con fotografías para ver la sensibilidad al producto en comparación a turistas que ya conocen el producto.

Encuesta: Hacienda Hualilagua de Jijón; hospedaje y alimentación

- 1 Género: Femenino ___ Masculino ___
2. Edad: 25 a 30 años ___ 30 a 40 años ___ 40 a 50 años ___
3. Tiene hijos: Si ___ No ___
4. Las edades de sus hijos:
 - a) 0 a 5 años ___ b) 5 a 10 años ___ c) 10 a 15 años ___
 - d) 15 a 20 años ___ e) mayores a 20 años ___
5. Cuando salen fuera de la ciudad prefieren hacerlo:
 - a) Solo familia con familia ___
 - b) Con un grupo de amigos y sus familias ___
6. Viaja con niños: Si ___ No ___
7. Con cuánto tiempo de anticipación toma la decisión de planificar un paseo de fin de semana:
 - a) 3 meses de planificación ___ b) 1 mes de planificación ___
 - c) 2 semanas de planificación ___ d) 1 semana de planificación ___
 - d) 2 o 3 días antes del fin de semana ___

8. Le interesaría hospedarse en una hacienda que data desde 1746, que todavía pertenece a la misma familia, y compartir con los dueños sus experiencias y tradiciones: Si ____ No ____
9. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje en esta hacienda a 45 minutos fuera de Quito con un servicio personalizado que incluye: cena, hospedaje, desayuno y una actividad al aire libre (niños de 4 a 12 años el 50% de descuento):
- \$70 a \$90 por persona ____ \$90 a \$110 por persona ____
- \$110 a \$130 por persona ____ Hasta \$150 por persona ____
10. Dentro de las siguientes opciones cuáles le serían más interesantes:
- d.) El paquete incluye una cena, hospedaje de una noche, desayuno y una actividad
- e.) El paquete incluye una cena, hospedaje de una noche, desayuno, actividad hasta el mediodía y almuerzo
- f.) El paquete incluye dos cenas, hospedaje de dos noches, dos desayunos y tres actividades
11. Prefiere que el precio del paquete incluya alimentación: Si ____ No ____
12. Cuáles actividades le parecen más interesantes; califique del 1 al 7, siendo más 7 más valioso:
- Cabalgata ____ Caminata ____ Fogata en la noche ____
- Clase Cocina ecuatoriana ____ Contacto con animales ____
- Ordeñar vacas a la vieja usanza ____ Visitar una florícola ____
13. Qué tan valioso es para usted que el dueño de la propiedad comparta personalmente su experiencia:
- b.) Importante ____ b.) Poco importante ____ c.) No importante ____
14. Estaría dispuesto a pagar más para que usted pueda compartir con el dueño sus vivencias y tradiciones: Si ____ No ____

15. Cuándo usted escoge un establecimiento, cuáles son sus preferencias:

a) Qué tenga las comodidades de un hotel 5 estrellas _____

b) Qué sea una casa de familia con las comodidades y tradiciones típicas _____

16. Recomendaría usted esta experiencia a amigos o familiares que viajen en un futuro

a Ecuador: Si ____ No ____

Anexo No. 6: “Concept Test” Turismo Internacional

Definición del concepto:

Hualilagua de Jijón ofrece un portafolio de productos y servicios de hospedaje y alimentación en un entorno de naturaleza y tradición de hacienda, estos productos y servicios son dirigidos a un nivel de clase media alta nacional e internacional, brindando una experiencia familiar, hogareña y cultural.

Dentro de este concepto, los productos se dividen en hospedaje y alimentación, dirigidos a dos grupos objetivos: Turistas Nacionales e Internacionales. Los servicios que ofrecen estos productos serán descritos a profundidad posteriormente. El hospedaje y la alimentación incluyen la experiencia de vivir un estilo de vida de campo al estilo tradicional de una vida en hacienda. De una manera personalizada, interactiva e incluso participativa se experimenta el “estilo de vida de hacienda” con todo tipo de actividades como fogatas, caminatas, cabalgatas, ordeño a la antigua usanza, etc.

Durante la estadía en la hacienda los turistas nacionales e internacionales podrán compartir con un miembro de la familia Lasso Jijón las vivencias y tradiciones de la vida de hacienda. El objetivo será que los turistas experimenten la visita como invitados o miembros de la familia más no como clientes.

Turismo Internacional 12 encuestados:

Aceptación del concepto valorado del 1 al 10, siendo el 1 menos aceptable y 10 aceptación total: 83,3% valoraron con una media de aceptación al concepto, y el 8,3% mostro una aceptación moderada, y el 8,3% no estaba mayormente interesada

Anexo No. 7: “Concept Test” Turismo Nacional

Definición del concepto:

Hualilagua de Jijón ofrece un portafolio de productos y servicios de hospedaje y alimentación en un entorno de naturaleza y tradición de hacienda, estos productos y servicios son dirigidos a un nivel de clase media alta nacional e internacional, brindando una experiencia familiar, hogareña y cultural.

Dentro de este concepto, los productos se dividen en hospedaje y alimentación, dirigidos a dos grupos objetivos: Turistas Nacionales e Internacionales. Los servicios que ofrecen estos productos serán descritos a profundidad posteriormente. El hospedaje y la alimentación incluyen la experiencia de vivir un estilo de vida de campo al estilo tradicional de una vida en hacienda. De una manera personalizada, interactiva e incluso participativa se experimenta el “estilo de vida de hacienda” con todo tipo de actividades como fogatas, caminatas, cabalgatas, ordeño a la antigua usanza, etc.

Durante la estadía en la hacienda los turistas nacionales e internacionales podrán compartir con un miembro de la familia Lasso Jijón las vivencias y tradiciones de la vida de hacienda. El objetivo será que los turistas experimenten la visita como invitados o miembros de la familia más no como clientes.

Turismo Nacional: 8 encuestados:

Aceptación del concepto valorado del 1 al 10, siendo el 1 menos aceptable y 10 aceptación total: 87,5% valoraron con una media de aceptación al concepto, y el 12,5% mostro una aceptación moderada.

Anexo No. 8: Definición de Funciones y Requerimientos

El Gerente General: cumple las siguientes funciones:

8. Relación directa con el Directorio y la comunicación bilateral de la implementación de Gobierno Corporativo.
9. Representante legal
10. Director Financiero
11. Relaciones directas con entidades de control:
 - 11.1. IESS
 - 11.2. Servicio de Rentas Internas
 - 11.3. Súper de Compañías
 - 11.4. Ministerio de Relaciones Laborales
 - 11.5. Municipio
12. Mantiene una relación conjunta con el departamento de contabilidad supervisando que se cumplan todos los requerimientos y normas del SRI.
13. Relaciones directas con aliados estratégicos:
 - 13.1. Bancos
 - 13.2. Proveedores importantes
 - 13.3. Clientes importantes
14. Planifica la implementación de la estrategia comercial y posicionamiento
 - 14.1. Costos y precios de productos y servicios
 - 14.2. Alianzas estratégicas con clientes y proveedores
15. Supervisa la selección y contratación de personal para todos los departamentos.
16. Supervisa adquisiciones de activos y servicios para la operación y administración del negocio.

Supervisor/a de Hospitalidad: cumple las siguientes funciones:

17. Supervisa reservas y el manejo directo con los clientes que llegan al establecimiento.
18. Maneja presupuestos de la operación de hospitalidad (alimentación y hospedaje).
19. Maneja la operación de servicio y cocina, garantizando la calidad y consistencia del producto.
20. Limpieza de casa y jardines.
21. Desarrollo de menús y presenta propuestas a clientes potenciales.
22. Contratación de meseros eventuales

Administrador Comercial & Financiero: cumple las siguientes funciones:

23. Supervisa que la operación comercial se mantenga alineada a la planificación estratégica:
 - 23.1. Relación directa con agencias de turismo receptivo.
 - 23.2. Manejo de base de datos de familias y clientes.
 - 23.3. Asiste a las ferias de turismo, ferias de eventos sociales y corporativos.
 - 23.4. Supervisa el trabajo de contabilidad conjuntamente con el Gerente General.
24. Lleva el control de caja chica, depósitos y cobranza.
25. Maneja proyecciones de ventas para alimentar los presupuestos de producción agropecuaria y de hospitalidad.

Anexo No. 9: Hoja de Vida Gerente General

JOSÉ ELÍAS LASSO JIJÓN
 joselasso@hotmail.com - 0998924902

ESTUDIOS

PREGRADO:

- Universidad de Kentucky
 - B.S. Hospitality Management and Tourism
 - Minor en Business Administration

POSTGRADO:

- Universidad San Francisco de Quito
 - MBA en Negocios Internacionales(Tesis en proceso)

EXPERIENCIA LABORAL

- **Agroturística Hualilagua Agrohuali S.A.:** Noviembre 2008 – presente
 - Gerente General
- **Confiteca:** Noviembre 2007 a Noviembre 2008
 - Gerente de Marca; República del Cacao
- **Universidad San Francisco de Quito:** Enero 2004 a Noviembre 2007
 - Gerente de Alimentos y Bebidas
- **Rancho San Francisco:** Diciembre 2002 a Enero 2004
 - Gerente de Alimentos y Bebidas
- **Hotel Hilton Colón Quito:** Diciembre 2001 a Diciembre 2002
 - Asistente de Alimentos y Bebidas (Gerente de Banquetes encargado)
- **Hotel Alameda:** Septiembre 2001 a Diciembre 2001
 - Asistente de Alimentos y Bebidas
 - Jefe de Compras

Funciones y Responsabilidades:

- Desarrollo de estrategias operativas y gerenciales
- Desarrollo y análisis de presupuestos operativos y proyecciones presupuestarias
- Estrategias de planificación y logística de operaciones
- Controles tributarios administrativos (conocimiento básico NIIF's)
- Desarrollo de Business y Marketing Plan para establecimientos hoteleros y restaurantes
- Desarrollo de Índices de medición en distintas unidades de negocio, puntos de venta y puntos de producción
- Control de costos (Costos de Producción y Costos Laborales)

- Negociación con proveedores y colaboradores
- Relación directa con instituciones financieras, IESS, SRI, Superintendencia de Compañías como representante legal de la empresa.
- Desarrollo e Ingeniería del portafolio de productos (licitaciones, paquetes para eventos corporativos y sociales, promociones, menús, etc.)
- Control de calidad de producto (cadena de valor)
- Control de Inventarios
- Desarrollo de concepto de Restaurantes
- Control de compras
- Desarrollo de puntos de producción y puntos de venta
- Implementación de software administrativo de puntos de venta y puntos de producción
- Planificación del mise en place para la producción del establecimiento
- Desarrollo de ciclos de producto (requisiciones, orden de compra, recepción de mercadería, kárdex, pre-producción y producción final, Venta, Cobranza)
- Análisis de colocación de precios de venta al público
- Capacitación de personal administrativo y operativo
- Manejo eficiente de horarios
- Implementación de procesos de seguridad alimentaria
- Implementación de HACCP.

EXPERIENCIA EN EDUCACIÓN

Universidad San Francisco de Quito

Profesor en modalidad virtual – presente


- Servicios Generales y Protocolo
- Administración de Alimentos y Bebidas I (Restaurantes)

Universidad San Francisco de Quito

Profesor presencial: 2002 – 2011

- Administración de Alimentos y Bebidas I (Restaurantes)
- Administración de Alimentos y Bebidas II (Banquetes)
- Administración Culinaria
- Servicios Generales y Protocolo

Anexo 10: Encuesta de Calidad de Servicios

									
ENCUESTA CALIDAD DE SERVICIO									
CALIFICAR DEL 1 - 5 (SIENDO 1 MENOR CALIDAD Y 5 SOBRESALIENTE)									
AL MOMENTO DE LLAMAR O CONTACTARSE PARA REALIZAR LA RESERVA EL									
1. SERVICIO FUE:									
1		2		3		4		5	
LOS SERVICIOS Y PRECIOS FUERON DETALLADOS CON CLARIDAD POR PARTE									
2. DEL COLABORADOR QUE ATENDIO SU LLAMADA:									
1		2		3		4		5	
AL LLEGAR A LAS INSTALACIONES FUE RECIBIDO POR UN COLABORADOR									
3. QUE GUÍÓ ADECUADAMENTE A LAS INSTALACIONES, ESTE SERVICIO FUE:									
1		2		3		4		5	
AL INGRESAR A SUS HABITACIONES EL COLABORADOR EXPLICO CON									
CLARIDAD LOS SERVICIOS E INDICO DE MANERA CORDIAL EL MAPA DE LAS									
4. INSTALACIONES?									
1		2		3		4		5	
5. EN EL ÁREA DEL COMEDOR EL SERVICIO POR PARTE DE LOS SALONEROS FUE:									
1		2		3		4		5	
6. LA CALIDAD DE LA COMIDA FUE:									
1		2		3		4		5	
AL TERMINAR SU HOSPEDAJE Y CANCELAR LA CUENTA, TODOS SUS									
7. CONSUMOS FUERON CLAROS Y NO TUVO PROBLEMAS									
1		2		3		4		5	

Fuente: Elaboración propia

Anexo11: Ficha de Control Calidad Proveedores

 HACIENDA <i>Hualilagua de Jijón</i> DESDE 1746	
FICHA: CONTROL CALIDAD PROVEEDORES	
NOMBRE:	
TELEFONO:	
DIRECCIÓN:	
E-MAIL:	
PAGINA WEB:	
REFERENCIAS:	
RECOMENDADO POR:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	
FECHA DE CONTACTO:	
TIPO DE PRODUCTOS:	
DÍAS DE CRÉDITO:	
TIEMPO DE RESPUESTA:	
FECHA: INGRESO DE DATOS	_____
RESPONSABLE:	_____
NOMBRE:	_____

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Presupuesto de Inversión Inicial Promoción y Publicidad

PROMOCIÓN	65%
ALMUERZO AGENCIAS TURISMO RECEPTIVO	4725
ALMUERZO PRENSA Y MEDIOS SOCIALES	4200
ALMUERZO FAMILIAS LIDERES DE OPINIÓN	3750
INVITACIONES DE HOSPEDAJE AGENCIAS TURISMO RECEPTIVO	1400
INVITACIONES DE HOSPEDAJE FAMILIAS Y PRENSA EXCLUSIVA	1875
PAPELERÍA Y MENSAJERÍA	1550
TOTAL PROMOCIÓN	17500
PUBLICIDAD	35%
RADIO	1000
REVISTA CARAS	2100
REVISTA COSAS	2100
INTERNET	1700
LETREROS CARRETERA Y CAMINOS DE ACCESO	2700
TOTAL PUBLICIDAD	9600
INVERSIÓN TOTAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	27100

Anexo13: Inversión Mejoras Arquitectónicas

INVERSIÓN ARQUITECTURA INTERIORES		
COSTO DE MANO DE OBRA POR METRO CUADRADO		\$ 80,00
COSTO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN		\$ 45,00
DISEÑO Y ASESORIA (VALOR POR METRO CUADRADO)		\$ 15,00
VALOR TOTAL POR METRO CUADRADO DE MEJORAS		\$ 140,00
COSTO DE MEJORA FACHADA		\$ 15,00
Nº HABITACIONES	Mt. (Cuadrados)	COSTO X HABITACION
1	35	\$ 4.900,00
2	35	\$ 4.900,00
3	35	\$ 4.900,00
4	35	\$ 4.900,00
5	50	\$ 7.000,00
6	75	\$ 10.500,00
7	70	\$ 9.800,00
8	70	\$ 9.800,00
9	65	\$ 9.100,00
10	50	\$ 7.000,00
COMEDOR Y COCINA	120	\$ 16.800,00
ARREGLO FACHADA	475	\$ 7.125,00
ARREGLO CAMINOS (KM)	1,8	\$ 810,00
VALOR TOTAL DE INVERSIÓN		\$ 97.535,00
FUENTE:	ARQUITECTO JOSÉ LUIS VITERI	

Anexo 14: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
VENTAS	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TURISMO NACIONAL	60%	155625	171188	188306	207137	227851
TURISMO INTERNACIONAL	40%	104580	115038	126542	139196	153116
VENTAS TOTALES	100%	260205	286226	314848	346333	380966
COSTOS	18%	46351	50986	56085	61694	67863
ALIMENTACIÓN	84%	39031	42934	47227	51950	57145
COMISIÓN AGENCIA	16%	7321	8053	8858	9744	10718
MARGEN BRUTO	82%	213854	235239	258763	284639	313103
GASTOS		196332	202877	209792	217105	224848
RECURSOS HUMANOS	CF	135544	139611	143799	148113	152556
UNIFORMES	CF	2670	2937	3231	3554	3909
HOSPEDAJE	CV	3903	4293	4723	5195	5714
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	CV	13010	14311	15742	17317	19048
ALQUILER INFRAESTRUCTURA	CF	36000	36000	36000	36000	36000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	CV	1952	2147	2361	2597	2857
GASTOS OPERATIVOS	CV	3253	3578	3936	4329	4762
EBITDA		17522	32362	48971	67534	88255
DEPRECIACIONES		7749	7749	7749	5916	5916
GASTOS FINANCIEROS		6152	5035	3795	2418	890
EBIT		3621	19578	37427	59200	81450
PARTICIPACIÓN UTILIDADES		543	2937	5614	8880	12217
UAI		3077	16641	31813	50320	69232
IMPUESTO A LA RENTA		677	3661	6999	11070	15231
UTILIDAD NETA		2400	12980	24814	39250	54001
RELACIÓN % VENTAS		0,92%	4,53%	7,88%	11,33%	14,17%

Anexo 15: Determinación del TMAR

Para poder evaluar la viabilidad que tiene una idea las personas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunas se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

$$\text{TMAR} = r + R + (1+r+R) * IF$$

Las siguientes variables:

R: Tasa de Riesgo País =5.02%,(13 Noviembre 2013) fuente Banco Central del Ecuador.

r: Tasa Pasiva = 4.53% (13 Noviembre de 2013, fuente Banco Central del Ecuador)

IF: Inflación = 2.04 % (Octubre de 2013, fuente Banco Central del Ecuador)

$$\text{TMAR} = 4,53 + 5.02 + (1+0.453+0.0502) * 2.04$$

$$\text{TMAR} = 9.55 + (1,50) * 2.04$$

$$\text{TMAR} = 9.55 + 3.06$$

$$\text{TMAR} = 12.61\% = 0.12.61$$