



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE RECURSOS NATURALES
ESCUELA DE INGENIERÍA EN ECOTURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA ILLARI HOTEL, PARROQUIA
LIZARZABURO, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO

TRABAJO DE TITULACIÓN
PROYECTO TÉCNICO PARA TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO
DE INGENIERA EN ECOTURISMO

STÉFANNY YAJAIRA MANCERO CABALLERO

RIOBAMBA – ECUADOR
2020

Derecho de Autor Copyright

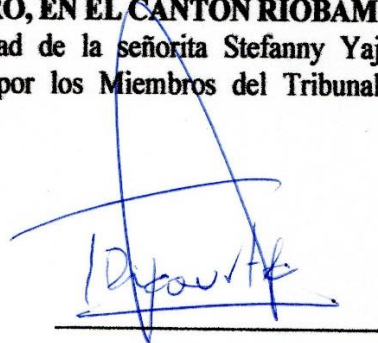
©2020, Stefanny Yajaira Mancero Caballero

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

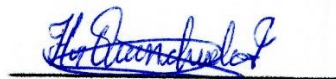
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**FACULTAD DE RECURSOS NATURALES****ESCUELA DE INGENIERIA EN ECOTURISMO**

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que el trabajo técnico **“PLAN DE NEGOCIOS PARA ILLARI HOTEL, PARROQUIA LIZARZABURO, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**, de responsabilidad de la señorita Stefanny Yajaira Mancero Caballero, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de Titulación, quedando autorizada su presentación.

Ing. Carlos Benjamín Ricaurte Yopez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



Econ. Flor María Quinchuela Pozo
ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



Riobamba, 10 de febrero de 2020

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo Stefanny Yajaira Mancero Caballero, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes y el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba 10 de febrero del 2020



Stefanny Yajaira Mancero Caballero

Cédula de ciudadanía: 060480899-8

Responsabilidad y derechos compartidos

Yo, Stefanny Yajaira Mancero Caballero, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en esta Tesis y el Patrimonio intelectual del Trabajo de Titulación de Grado pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



STEFANNY YAJAIRA MANCERO CABALLERO

DEDICATORIA

“El éxito es el sueño cumplido, la meta tangible entre las manos, el sabor en la boca que indica que se hizo algo bien para obtener lo deseado”.

El resultado de este trabajo se lo dedico a mi familia en la que nací y crecí, integrada por mi mami Mirian, mis hermanas Gaby y Naty, mis sobrinos Valentina, Aarón, Gadiel y a mi Lupita aunque ya no esté, mis abuelitos Julia y Fidel, mis tíos Mercedes, Mauro y Marcelo, mis primas Fernanda, Katty y Mayra y a sus preciosos hijos; se lo dedico también a la familia que decidí formar, junto a mi esposo Sebastián y la niña de mis ojos Dannita; a todos ellos porque con su amor, respeto, apoyo y comprensión han motivado cada paso de este importante recorrido y se han convertido en piezas fundamentales del motor que me impulsa a recorrer mi camino.

A Daniel, mi amigo, que siempre creyó en mí y me decía que yo podía lograrlo, a mis maestros, no sólo académicos, sino de la vida, que impartieron sus conocimientos y experiencia conmigo a lo largo de todo el proceso.

“El fruto del trabajo es el mejor de los placeres”.

Stefanny Mancero

AGRADECIMIENTO

“La gratitud se da cuando la memoria se almacena en el corazón y no en la mente”

Mi mayor agradecimiento es para Dios y la vida misma, que me permiten tener a diario una experiencia distinta, un nuevo camino, y mayor sabiduría.

Agradezco inmensamente a todos quienes son considerados mi familia, con un vínculo de sangre, o con un vínculo de amor, que sin necesidad de usar palabras me dijeron todos los días con su ejemplo que en cada actividad que realizara debía dar un máximo esfuerzo y hacer algo extraordinario, gracias porque me motivaron con cada risa, con cada enojo, con cada abrazo, con cada gesto, con cada palabra, con tan sólo su presencia.

A cada maestro de mi etapa académica, que se tomó un tiempo para darme enseñanzas de vida, y por su puesto brindarme parte de su conocimiento, que me sirvieron como guía en el camino hacía distintas metas.

Stefanny Mancero

CONTENIDO

I. PLAN DE NEGOCIOS PARA ILLARI HOTEL, PARROQUIA LIZARZABURU, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.	1
II. INTRODUCCIÓN	1
A. IMPORTANCIA	1
B. PROBLEMA	2
C. JUSTIFICACIÓN	2
III. OBJETIVOS	4
A. OBJETIVO GENERAL	4
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
IV. HIPÓTESIS	5
A. HIPÓTESIS DE TRABAJO	5
V. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
1. Plan	6
2. Negocio	6
3. Desarrollo	6
4. Estrategia	6
5. Promoción	7
6. Servicios	7
7. Evaluación	7
8. Macroentorno	7
9. Competitividad	7
10. Medición de la competitividad	8
11. Plan de negocios	8
12. Fortalecimiento institucional	8
13. Diagnóstico situacional	9
14. Características demográficas	9
15. Valores y estilos de vida la sociedad	9
16. Factores legales, políticos y regulatorios	9
17. Factores ecológicos y medioambientales	9
18. Factores tecnológicos	10
19. Condiciones económicas generales	10
20. Fuerzas globales	10
21. Factores comerciales	10
22. Factores financieros	10

23. Factores técnico-productivos	11
24. Factores humanos y de gestión	11
25. Estrategias de promoción	11
26. Estrategias de áreas funcionales	11
27. Estrategias operativas en cada unidad de negocios	11
28. Plan de acción.....	11
29. Modelo de negocio Canvas	12
VI. MATERIALES Y MÉTODOS	13
A. CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR	13
1. Localización.....	13
2. Ubicación geográfica.....	13
3. Límites:	14
4. Características climáticas.....	14
5. Materiales, equipos y software.....	14
B. METODOLOGÍA	15
1. Para el cumplimiento del primer objetivo: Realizar el diagnóstico situacional del hotel, para definir sus niveles de competitividad.....	15
2. Para el cumplimiento del segundo objetivo: Generar estrategias para el fortalecimiento administrativo, operativo y financiero del hotel.....	16
3. Para el cumplimiento del tercer objetivo: Definir el modelo de negocio y plan de acción para el hotel.	17
VII. RESULTADOS	18
A. REALIZAR EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL HOTEL, PARA DEFINIR SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD.	18
1. Análisis externo	18
2. Análisis interno.....	49
3. Análisis de competitividad	58
B. GENERAR ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO DEL HOTEL	62
1. Preocupaciones.....	62
2. Estrategias	62
C. DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL HOTEL	64
1. Modelo de negocios Canvas.....	64
2. Plan de acción.....	66
3. Medios de control.....	74
VIII. CONCLUSIONES	79

IX. RECOMENDACIONES	80
X. RESUMEN.....	81
XI. SUMMARY	82
XII. BIBLIOGRAFÍA	83
XIII. ANEXOS.....	87

TABLAS

Tabla 7.1. PEA por sector productivo.....	22
Tabla 7.2. Servicios básicos y cobertura en el cantón Riobamba	24
Tabla 7.3. Competencia actual.....	30
Tabla 7.4. Competencia proyectada	32
Tabla 7.5. Edad.....	34
Tabla 7.6. Género.....	35
Tabla 7.7. Procedencia.....	36
Tabla 7.8. Nivel de instrucción	37
Tabla 7.9. Fuente de información	38
Tabla 7.10. Motivo de visita	39
Tabla 7.11. Temporada de visita.....	40
Tabla 7.12. Número de acompañantes	41
Tabla 7.13. Gasto diario	42
Tabla 7.14. Aceptación	43
Tabla 7.15. Servicios adicionales.....	44
Tabla 7.16. Actividades complementarias.....	45
Tabla 7.17. Precio sugerido	46
Tabla 7.18. Medio de pago.....	47
Tabla 7.19. Demanda potencial proyectada.....	48
Tabla 7.20. Demanda insatisfecha proyectada	48
Tabla 7.21. Demanda objetiva proyectada	49
Tabla 7.22. Evaluación de la estructura orgánica.....	50
Tabla 7.23. Evaluación nivel estratégico	51
Tabla 7.24. Evaluación nivel de apoyo	51
Tabla 7.25. Evaluación nivel asesor	51
Tabla 7.26. Evaluación nivel operativo	52
Tabla 7.27. Evaluación manual de funciones.....	52
Tabla 7.28. Cumplimiento manual de funciones	52
Tabla 7.29. Evaluación del flujo de comunicación interna.....	53
Tabla 7.30. Evaluación del flujograma de procesos.....	53
Tabla 7.31. Evaluación del Reglamento de funcionamiento.....	53
Tabla 7.32. Evaluación del presupuesto del área administrativa	54
Tabla 7.33. Evaluación de área operativa – alojamiento.....	54

Tabla 7.34. Evaluación de área operativa – cafetería	55
Tabla 7.35. Evaluación de área operativa – lavandería.....	55
Tabla 7.36. Evaluación del presupuesto del área operativa	55
Tabla 7.37. Evaluación del registro de ingresos y egresos	56
Tabla 7.38. Evaluación del registro de los estados financieros	56
Tabla 7.39. Evaluación del registro en libros.....	56
Tabla 7.40. Tarifas por edades.....	57
Tabla 7.41. Tarifas generales	57
Tabla 7.42. Resumen del análisis interno.....	57
Tabla 7.43. Fuerzas competitivas.....	58
Tabla 7.44. Diagrama de Gantt.....	68
Tabla 7.45. Estructura de costos y gastos	71
Tabla 7.46. Estructura de ingresos	72
Tabla 7.47. Balance de pérdidas y ganancias.....	73
Tabla 7.48. Balance general.....	74
Tabla 7.49. Ficha de control	75
Tabla 7.50. Ficha de evaluación.....	77

FIGURAS

Figura 6.1. Vista satelital de “Illari Hotel”	13
Figura 7.1. Balanza turística	20
Figura 7.2. Edad	34
Figura 7.3. Género	35
Figura 7.4. Procedencia	36
Figura 7.5. Nivel de instrucción	37
Figura 7.6. Fuente de información	38
Figura 7.7. Motivo de visita	39
Figura 7.8. Temporada de visita	40
Figura 7.9. Número de acompañantes	41
Figura 7.10. Gasto diario	42
Figura 7.11. Aceptación	43
Figura 7.12. Servicios adicionales	44
Figura 7.13. Actividades complementarias	45
Figura 7.14. Precio sugerido.....	46
Figura 7.15. Medio de pago	47
Figura 7.16. Organigrama estructural	70

ANEXOS

Anexo 1. Lienzo de modelo de negocio Canvas	87
Anexo 2: Esquema de un Diagrama de Gantt	87
Anexo 3: Encuestas para el estudio de mercado.....	88
Anexo 4: Fichas descriptivas de la competencia.....	91

I. PLAN DE NEGOCIOS PARA ILLARI HOTEL, PARROQUIA LIZARZABURU, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

II. INTRODUCCIÓN

A. IMPORTANCIA

El turismo a medida que ha transcurrido el tiempo se ha convertido en una ficha clave para el desarrollo, la prosperidad y bienestar. Actualmente, existe un número creciente de destinos que se han abierto al turismo y que han invertido en este sector, haciendo de éste un factor clave del progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos, la creación de empleo y de empresas y la ejecución o mejoramiento de infraestructuras (Organización Mundial del Turismo, 2014).

Ecuador, al ser la nación con mayor biodiversidad relativa en el planeta, megadiverso, pluricultural y multiétnico, llena todos los requisitos para convertirse en uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial. Por tal motivo, el Estado ecuatoriano, al observar la capacidad generadora de empleos, directos e indirectos, e ingresos, que tiene el turismo, ha declarado a éste como uno de los ejes principales para promover el desarrollo socio, económico de la nación (Instituto Superior Mayor Pedro Traversari, 2016). Es por ello que resulta importante fortalecer el sistema turístico del país, en cada uno de sus elementos, siendo uno de los más esenciales la planta turística que se refiere a los servicios tales como alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento, servicios de intermediación y transporte turístico, mismos que un turista necesita de manera primordial al momento de viajar (Panosso & Lohman, 2012).

En los últimos años, la planta turística en Ecuador se ha incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Es así que en el ámbito hotelero varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado en el cual construir o administrar un establecimiento de hospedaje y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios (León, 2013). Sin embargo, muchos de quienes optan por la construcción, administración o mejoramiento de este tipo de establecimientos, no lo hacen con un análisis completo y profundo previo a sus decisiones, y no entienden desde el principio, conceptos tan fundamentales como rentabilidad o margen de utilidad, o en cuánto tiempo su negocio iba a comenzar a generar beneficios, razones que han desencadenado en el fracaso de muchos negocios (Lanzagorta, 2013).

“Dentro de la gestión empresarial constantemente deben tomarse decisiones estratégicas, cuya concepción y puesta en práctica están en estrecha relación con la planificación o Plan de Negocios que elabora la gerencia de la empresa.” (González Á. , 2009, pág. 1). Sin embargo, aunque la planeación es una herramienta administrativa de gran importancia, porque reduce la incertidumbre, genera eficiencia, compromiso y satisfacción, en ocasiones se la pasa por alto (Rojas, 2016). Esta planeación sugiere que se realice un análisis pormenorizado de cada idea, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental, así como la descripción de los procedimientos, estrategias y demás actuaciones (Escuela de Organización Industrial, 2013).

En la actualidad el plan de negocios se ha vuelto una herramienta importante tanto para emprendedores y empresas ya constituidas, esta herramienta permite posicionar y guiar a una empresa dentro de un marco atractivamente económico y competitivo (Vinueza & Estefanía,

2014). Actualmente, existen varias herramientas metodológicas para la adecuada planificación de un negocio nuevo o existente, entre las que se pueden mencionar: el modelo de las cuatro cajas propuesta por Johnson, el modelo STOF propuesto por Bouwman, de Vos y Haaker, modelo Canvas de los 9 bloques propuesto por Osterwalder y Pigneur, modelo de Casadesus propuesto por Masanell y Ricart, Modelo RCOV propuesto por Demil y Lecocq, entre otros (Rueda & Ahumada, 2015).

Illari Hotel, objeto de este estudio, ubicado en el cantón Riobamba, que abrió sus puertas el 01 de septiembre del año 2018, a la fecha solo cuenta con una idea de negocios utilizada para el fundamento y consolidación de la misma; teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y que pretende brindar calidad y calidez a los clientes y por supuesto alcanzar un puesto privilegiado en el sector hotelero, se hace necesario establecer un modelo estratégico de negocios que contribuya a la sostenibilidad de la empresa y al crecimiento y expansión de la misma.

B. PROBLEMA

En ILLARI HOTEL, el desarrollo empresarial se encuentra estructurado con una administración empírica al no poseer una planificación estratégica, disminuyendo las posibilidades de crecimiento o de cambio de mercado, que amenaza la existencia de este, porque muchas veces la toma de decisiones no resulta adecuada, además de que no poseen objetivos y metas definidas, por lo que resulta complicado satisfacer las necesidades de quienes acuden a este hotel.

C. JUSTIFICACIÓN

La Constitución del Ecuador (2008), en sus artículos 24 y 66 reconoce y garantiza a las personas el derecho a una vida digna que asegure, entre otros, el descanso y ocio, así como el derecho al esparcimiento, los cuales pueden ser ejercidos a través de las distintas actividades turísticas establecidas conforme a la Ley.

El turismo ha sido declarado por el Gobierno Nacional como una política de Estado, encaminada a la consecución del Buen Vivir a través de la generación de empleo, cadenas productivas, divisas, redistribución de la riqueza e inclusión social.

Considerando que el artículo 5 de la Ley de Turismo establece como actividad turística al servicio de alojamiento, en la actualidad la mejora continua en cuanto a calidad en el servicio dentro del sector hotelero del país se vuelve de gran importancia para lograr competir y ganar terreno entre la competencia.

Otro factor importante para el mejoramiento de la calidad en el servicio hotelero resulta de las exigencias de los consumidores al requerir servicios de mejor calidad, estimulando a los empresarios hoteleros a estar mejor informados y realizar mediciones periódicas acerca de los requerimientos de los clientes con el fin de diagnosticar, hacer seguimientos y mejoras a los procesos y planificación que inciden en la satisfacción del cliente. Sin embargo, no todos los establecimientos hoteleros cuentan con personal netamente capacitado en este ámbito y ha provocado que, aunque se encuentren actualmente activos no logren posicionarse en el mercado.

Es por esto, que se torna necesario buscar incesantemente estratificar las operaciones empresariales a través de los planes de negocios, que permitirán fortalecer su infraestructura y

cubrir los recursos económicos y financieros; como es el caso de “Illari Hotel”, que a pesar de haber iniciado sus actividades hace un año, no cuenta con una estructura orgánica definida debido a la deficiente gestión administrativa, y al estar en un mercado competitivo por su ubicación y categoría, ha mantenido durante el año 2019 una baja tasa de ocupación correspondiente al 12%, lo cual ha provocado que aún no se visualice como un establecimiento rentable y se retrase el retorno de su inversión.

Con el fin de incrementar la ocupación hotelera, y sus ingresos económicos, así como mejorar su gestión interna y externa, se vuelve necesario buscar nuevos canales de distribución y comercialización; basándose en una evaluación interna del hotel y conocimiento del mercado competitivo que lo rodea, a través de la creación de un plan de negocios acorde a sus necesidades, plan que estará enfocado en la naturaleza y características de esta empresa, buscando el logro de sus metas y propósitos, así como de su reconocimiento en el sector hotelero, y, que además, se convertirá en una útil herramienta de gestión para su fortalecimiento administrativo, financiero y operativo.

III. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para Illari Hotel, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el diagnóstico situacional del hotel, para definir sus niveles de competitividad.
2. Generar estrategias para el fortalecimiento administrativo, operativo y financiero del hotel.
3. Definir el modelo de negocio y plan de acción para el hotel.

IV. HIPÓTESIS

A. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El diseño de un plan de negocios para “Illari Hotel”, servirá como herramienta para su fortalecimiento administrativo, operativo y financiero.

V. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. Plan

“Un plan es la intención y proyecto de hacer algo y puede definirse además como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y la forma en que se piensa llevarlas a cabo”. (Ordaz & Saldaña, 2005, pág. 25). Concuerdan con esto Pérez y Merino (2009), recalcando además que este se elabora antes de realizar una acción, de forma que pueda ser dirigida y orientada.

De manera simplificada, Gallardo (2012), señala que un plan describe las estrategias a seguir. En este sentido, Jiménez (2013), añade que es una herramienta metodológica, de planeación estratégica, de articulación de los procesos, que permite construir una propuesta, y en este se deben listar a todos los ejecutantes, sus responsabilidades y cometidos, y todas las tareas necesarias ordenadas por las fechas de su ejecución; de forma que permita tomar decisiones, establecer metas, objetivos y estrategias.

2. Negocio

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2004), define a un negocio como “conjunto integrado de actividades y activos susceptibles de ser dirigidos y gestionados con el propósito de proporcionar una rentabilidad en forma de dividendos, menores costos u otros beneficios económicos directamente a los inversores u otros propietarios, miembros o partícipes”. Coincide con esto Arturo (2009), al mencionar que un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

En este mismo sentido Pérez y Gardey (2009), indican que el negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, añadiendo, que este tiene como objetivo la satisfacción de diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores.

3. Desarrollo

Se menciona en Ecolink (2013), que desarrollo es un concepto muy amplio que tiene en cuenta muchos factores, económicos, sociales y ambientales, y este se refiere al cambio en ciertos aspectos de las condiciones de vida de una sociedad, el mismo que debe traer consigo una mejora en la calidad de vida.

En concordancia con esto, Perez (2015), indica que el desarrollo es un concepto histórico que ha ido evolucionando, por lo que no tiene una definición única. Aun así, se puede decir que desarrollar es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece económica, social, cultural o políticamente.

4. Estrategia

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones

administrativas en un todo independiente (Rovere, 1993), de la misma forma Carreto (2008), menciona que una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

5. Promoción

La promoción en marketing, se puede definir como el conjunto de herramientas que utiliza una organización para poder llegar a su público de mercado, informarlo y persuadirlo con respecto a su empresa, los productos que posee y las ofertas que tiene para ofrecer (Deborah, 2015).

En concordancia, la promoción según Coutinho (2017), es una herramienta del marketing que busca interferir en el comportamiento y las actitudes de las personas a favor del producto o servicio ofrecido por una empresa. Por lo tanto, la promoción sirve para que le des fuerza a tu producto o servicio, hazlo conocido, convincente e inolvidable.

6. Servicios

Un servicio en el ámbito económico menciona Sánchez (s.f.), es la acción de satisfacer determinada necesidad de los clientes por parte de una empresa a través del desarrollo de una actividad económica. En cierto sentido, podría considerarse que los servicios son bienes intangibles ofrecidos por las compañías, ya que no cuentan con forma material y se realizan a cambio de una retribución económica.

7. Evaluación

La evaluación según Learn (2015), no necesariamente es medir hasta donde se ha alcanzado un objetivo, ya que hoy en día se la ve de muchas otras formas, se evalúa para saber dónde estamos o donde vamos a comenzar, se evalúa a medida que camina el programa educativo y se evalúa claro está, al finalizar el camino de forma que veamos, si los objetivos se han alcanzado.

Una evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo, como tal, la evaluación es aplicable a distintos campos de la actividad humana, según indica Graus (2018).

8. Macroentorno

El macroentorno comprende aquellos elementos o factores externos, que inciden en cualquier actividad empresarial y no son controlables por la empresa, tales como factores políticos, demográficos, legales, culturales, sociales, económicos o tecnológicos, cuyo análisis se puede convertir en una herramienta de protección frente a situaciones negativas que se puedan suscitar y así mismo una herramienta de aprovechamiento de las oportunidades que se puedan generar para la industria. (Quintana, 2016).

9. Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad que tiene una empresa para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, esta depende de la relación entre el valor y la cantidad

del producto ofrecido, los insumos necesarios para obtenerlo, es decir la productividad de la empresa, y la productividad de los competidores (Anzil, 2008).

Así mismo, Monterroso (2016), menciona que, “la competitividad indica la posición de una empresa en relación a las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente”. (pág. 5)

10. Medición de la competitividad

Generalmente se toma a la productividad como el mejor indicador para estimar competitividad, definiéndose a esta como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos. Dicho de manera más sencilla la productividad refleja la incorporación de tecnología (proceso y producto), la mejora de la calidad, la introducción de bienes de capital, la eficiencia productiva, etc.; siendo así, los cambios en la productividad de una empresa son un mejor indicador de competitividad (Padilla, 2006).

11. Plan de negocios

Un plan de negocio como lo menciona Varela (2017), contiene toda la información necesaria sobre la empresa y los objetivos que debe alcanzar, es decir, que en el plan de negocio debemos resumir cómo vamos a organizar nuestro trabajo y liderazgo empresarial, así como definir cómo se van a desarrollar las tareas necesarias para alcanzar el éxito marcado. Su importancia radica en que permite evaluar la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental de un negocio, según lo indica la Fundación Romero (2018).

Añade, Arturo (2018), que, se suele pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es necesario recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación; sin embargo es una tarea que cualquiera que tenga bien en claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura, puede realizar, y que además no existe una estructura definida, sino que podemos adoptar la que mejor creamos conveniente de acuerdo a los objetivos que queramos alcanzar con el plan, pero siempre asegurándonos de que ésta le de orden y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

12. Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional según Egaña (2015), se vincula particularmente a esfuerzos de cooperación internacional para el desarrollo de capacidades de organizaciones, tanto del sector público, privado y organismos no gubernamentales. Así también apunta a las estructuras organizativas, realizando intervenciones a nivel de los individuos, organizaciones, del sector y del sistema institucional, apuntando también al desarrollo de organismos formales e informales de la sociedad.

De manera más explícita, el fortalecimiento institucional consiste fundamentalmente en la mejora de la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional (Foundation Center, 2016).

13. Diagnóstico situacional

“El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno” (Salgado, 2007). Es por ello que Rivadeneira (2017), considera que es importante este análisis ya que siempre será fundamental saber dónde estamos parados para saber hacia dónde queremos ir y cómo vamos a llegar.

En concordancia con esto, Corvo (2018), menciona que el análisis situacional se refiere a una colección de métodos que los gerentes utilizan para analizar el entorno interno y externo de una organización y añade que sirve para comprender las capacidades, los clientes y el ambiente de negocios de la empresa.

14. Características demográficas

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso). (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 52)

15. Valores y estilos de vida la sociedad

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

16. Factores legales, políticos y regulatorios

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

17. Factores ecológicos y medioambientales

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

18. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

19. Condiciones económicas generales

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

20. Fuerzas globales

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión, internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

21. Factores comerciales

Se refieren a los productos y/o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, clientes, mercados...), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc. (Gomez, 2017).

22. Factores financieros

La interpretación del factor financiero va más allá del hecho de si se gana o se pierde al finalizar el ejercicio, menciona García (2016), y pueden ser la liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

23. Factores técnico-productivos

Dentro de este componente se encuentran el nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes, seguridad e higiene, etc. (Gomez, 2017)

24. Factores humanos y de gestión

En este apartado según Gomez (2017), se encuentra la estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

25. Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción son recursos de marketing con los que se promueven ventas, reconocimiento de marca y lanzamiento dentro de un mercado en el que se busca competir y para lograrlo es necesario entender el mercado y su disposición a este tipo de estrategias (Noguez, 2016).

En este sentido, Rodríguez (2017), menciona que las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes. Con ellas podrás dar a conocer tus productos, crear la necesidad de ellos en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de tu marca.

26. Estrategias de áreas funcionales

Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales: Administración y Finanzas, Comercial y Marketing, RRHH, Producción y Operaciones, etc. Cada área funcional tiene un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio (Páez, 2012).

27. Estrategias operativas en cada unidad de negocios

Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa. La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia (Ramirez, 2017).

28. Plan de acción

Muñoz (2014), menciona que un plan de acción es una herramienta a modo de resumen de acciones y tareas que se deben realizar, dentro de este, se distribuyen adecuadamente, las actividades y el tiempo, a la vez que se asignan responsables y fechas de inicio y fin.

Un plan de acción es útil para encontrar la forma de llevar a la ejecución, las estrategias ya definidas (planeamiento estratégico) con la intención de alcanzar objetivos y otorgar valor a nuestro emprendimiento (González, 2018).

29. Modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este, de manera rápida y sencilla, consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos (Gananci, 2015).

También Scrum (2015), indica que el Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones: Segmentos de Mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con el cliente, Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave, Estructuras de costos.

VI. MATERIALES Y MÉTODOS

A. CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR

1. Localización

El presente trabajo se realizará en “Illari Hotel”, ubicado en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.



Figura 6.1. Vista satelital de “Illari Hotel”

Fuente: Google Maps 2019

2. Ubicación geográfica

Illari Hotel se encuentra ubicado en las siguientes coordenadas proyectadas en UTM Zona 17 S.

Datum WGS84:

X: 759312,6 E

Y: 9817101,2 N

Altitud: 2.811 m.s.n.m

3. Límites:

Los límites del cantón Riobamba, en donde está ubicado “Illari Hotel”, según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba (2017) son:

Al norte: cantones de Guano y Penipe

Al sur: cantones de Colta y Guamote

Al este: cantón Chambo y la provincia de Morona Santiago

Al oeste: provincia de Bolívar.

4. Características climáticas

a. Temperatura:

El clima del cantón Riobamba por lo general es templado y frío porque se encuentra en el centro del callejón interandino, donde se pueden apreciar 6 estaciones, específicamente en la ciudad o sector urbano se presenta la estación Ecuatorial mesotérmico seco. Los meses con mayor temperatura son enero, febrero y noviembre, mientras que los meses de junio, julio y agosto son los meses con menor temperatura, dando un promedio anual de 13,4°C (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, 2014).

b. Precipitación:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba (2014), indica que los meses con mayor cantidad de lluvia en el cantón Riobamba son enero, marzo, abril y mayo; mientras que los meses con menor cantidad de lluvia son febrero, julio y agosto, dando en promedio 564,5 mm de precipitación.

c. Humedad relativa:

En el cantón Riobamba el promedio de humedad relativa es de aproximadamente el 63% (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, 2014).

5. Materiales, equipos y software

Para el normal cumplimiento de los objetivos propuestos se requieren los siguientes materiales, equipos y software:

a. Materiales

- Resma de hojas de papel bond
- Caja de esferos
- Caja de lápices
- Caja de borrador
- Corrector
- Portafolio carpeta
- Libreta de campo
- CD's

- Kit de tinta de impresora
- b. Equipos
- Computadora
 - Memoria USB
 - Cámara fotográfica
 - Impresora
- c. Software
- Excel

B. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos planteados de esta investigación, se realizará un análisis y síntesis secundarias y primarias, lo cual se cumplirá de la siguiente manera:

1. Para el cumplimiento del primer objetivo: Realizar el diagnóstico situacional del hotel, para definir sus niveles de competitividad.

❖ Se elaborará el análisis externo e interno del hotel:

a. Análisis externo (macroambiente)

- 1) Económico - turístico.
- 2) Físico – espacial.
- 3) Ecológico – territorial.
- 4) Socio – cultural.
- 5) Económico - productivo.
- 6) Político administrativo.
- 7) Tecnológico.
- 8) Análisis de mercado

b. Análisis interno (microambiente)

- 1) Diagnóstico estructural.
- 2) Diagnóstico organizacional.
- 3) Infraestructura.
- 4) Servicios – tarifas.
- 5) Tasa de ocupación.
- 6) Factores humanos y de gestión.
- 7) Análisis económico – financiero.

❖ Se analizará la competitividad del hotel en función de la propuesta de Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012), en su obra “Administración estratégica”, la cual ofrece herramientas analíticas para dar respuesta a preguntas clave de evaluación, cuyo análisis en conjunto revela la competitividad de una empresa.

- ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
- ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
- ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
- ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
- ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
- ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
- ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?
- ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
- ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
- ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
- ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

2. Para el cumplimiento del segundo objetivo: Generar estrategias para el fortalecimiento administrativo, operativo y financiero del hotel.

- ❖ Se utilizarán los resultados del punto anterior para elaborar una “lista de preocupaciones”, es decir, asuntos por resolver para que el hotel tenga éxito financiero y competitivo en los años siguientes.
- ❖ Posteriormente, se determinarán estrategias, acorde a las necesidades del hotel en base a tres niveles de gestión estratégica:
 - a. Estrategia de negocios
 - ✓ De acuerdo a la necesidad y objetivo que se pretende alcanzar en el hotel, se escogerá una de las cinco estrategias competitivas genéricas propuestas por (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012), basado en las tres estrategias propuestas por Michael E. Porter, en su obra Estrategia competitiva en 1980:
 - Estrategia de costos bajos.
 - Estrategia de diferenciación amplia.
 - Estrategia dirigida de bajo costo.
 - Estrategia dirigida de diferenciación.
 - Estrategia de mejores costos del proveedor.
 - ✓ Se definirán acciones estratégicas con diversas dimensiones que complementen su planteamiento competitivo y maximicen el poder de la estrategia general.

b. Estrategias de áreas funcionales

- ❖ Se definirán estrategias específicas para cada área del hotel: operativa, administrativa, marketing, financiera, etc.

3. Para el cumplimiento del tercer objetivo: Definir el modelo de negocio y plan de acción para el hotel.

- ❖ El modelo de negocio que exprese la el propósito empresarial y describa la forma en que se creará, entregará y capturará valor, se diseñará a través del modelo de negocio Canvas (Business model Canvas), que es una herramienta útil, práctica y funcional para la gestión estratégica, la misma que considera los siguientes elementos:
 - Segmentos de cliente
 - Propuesta de valor
 - Canales de distribución
 - Fuentes de ingresos
 - Recursos clave
 - Relación con los clientes
 - Actividades clave
 - Socios clave
 - Estructura de costes
- ❖ Posteriormente, se definirá un plan de acción pertinente, que contemplará los siguientes aspectos:
 - Objetivos
 - Estrategias (definidas en el segundo objetivo)
 - Definición de actividades
 - Diagrama de Gantt
 - Asignación de recursos (para las estrategias)
 - Designación de responsables
- ❖ Finalmente, se establecerán medios de control del plan (antes, durante y después de su ejecución) con el fin de tener un control estricto de cada una de las actividades, talento humano que las ejecuta y del manejo adecuado de los recursos.

VII. RESULTADOS

A. REALIZAR EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL HOTEL, PARA DEFINIR SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD.

1. Análisis externo

a. Macroentorno

1) Político

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1424 publicado en el Registro Oficial 309 del 19 de abril de 2001, se declara como Política Prioritaria del Estado el desarrollo del turismo en el Ecuador. Así mismo, procesos liderados por los acuerdos multilaterales internacionales como la Agenda 21 han permitido que el Ecuador incorpore al desarrollo sostenible como parte de sus políticas y estrategias.

El gobierno actual, en su Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, en vigencia, dentro de su objetivo 9: garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo, incluye como una de sus políticas: Posicionar y potenciar a Ecuador como un país megadiverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales; fomentando el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección del patrimonio natural y cultural.

La institucionalidad del sector turístico desde lo público se desarrolla a partir del organismo rector sectorial que es el Ministerio de Turismo, ente que ha presentado un plan de desarrollo turístico nacional que busca estimular y fomentar el desarrollo turístico del país y atraer la inversión extranjera, a partir de tres grandes proyectos: Circuito Turístico, Pueblos Mágicos y Riviera del Pacífico, que tendrán tres ejes de acción: turismo receptivo, interno y de inversiones.

La intención del régimen es dinamizar la actividad económica y social de las localidades que permanecen dentro de esta propuesta de desarrollo, dicha propuesta pretende alcanzar la meta de un turista por cada habitante del país.

Referente al ámbito fiscal, la Ley de Fomento Productivo ofrece incentivos tributarios a quienes participan de nuevas inversiones en sectores priorizados, por ejemplo; exoneración del impuesto a la renta: 8 años a quienes inviertan dentro de Guayaquil y Quito, 12 años fuera de estas ciudades, 20 años para inversiones por parte de micros, pequeñas y medianas empresas. En zonas consideradas como especiales de Desarrollo se establece la exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas.

2) Económico

a) Situación económica nacional

i. Actividad económica

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC), fue de 152,4 en febrero de 2019, mayor respecto al mismo periodo en el 2018 siendo este de 147 y menor en comparación a enero de 2019 con 160,9.

El IDEAC corregido por el ciclo tendencia el cual permite evidenciar el crecimiento a mediano plazo, muestra una variación positiva de 0,9% en el primer bimestre de 2019, lo que significa un relativo aumento respecto al mismo bimestre del 2018 en el cual se la variación bimestral fue de 0,5%.

ii. Sector exterior

La Balanza Comercial ha mantenido una tendencia irregular, sin embargo, vale destacar que han existido meses de superávit y otros de déficit. Analizando el período enero– marzo 2019 se observa un pequeño superávit de 1,8 millones de dólares, valor sumamente inferior al superávit de 227,2 millones de dólares del mismo periodo en el 2018.

La irregularidad que se evidencia en la balanza comercial, se genera por el alto déficit de la balanza no petrolera que al período enero-marzo 2019 es de -1.067,8 millones de dólares y si se compara con los -962,9 millones de dólares en el mismo período, enero-marzo 2018, se puede observar que hay una tendencia al alza, generando problemas de sostenibilidad externa en el país.

La inversión extranjera directa (IED) del cuarto trimestre de 2018 fue de 596,2 millones de dólares, lo que refleja una tendencia al alza respecto de los otros trimestres del mismo año 2018, y por otro lado se ve una caída del riesgo país de 712 puntos en enero de 2019 a 552 para abril de 2019 cuya tendencia es importante para mantener la confianza de los acreedores internacionales.

iii. Sector público y política fiscal

La deuda externa pública para marzo de 2019 se ubicó en 37.080,5 millones de dólares, equivalente al 32,8% del PIB¹, evidenciando un aumento del 39,9% en relación al mismo mes del año 2017. La deuda interna pública para marzo de 2019 fue de 14.134,4 millones de dólares, lo que equivale al 12,5% del PIB. Por lo que, la deuda pública agregada (interna y externa) se situó en 51.214,9 millones de dólares, lo que representa el 45,3% del PIB, valor mayor al límite de endeudamiento público (40%) establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

iv. Empleo

Para marzo de 2019 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4,6%, a nivel urbano la tasa fue de 5,8% y a nivel rural de 2,2%. Por otro lado, a nivel nacional el empleo bruto se ubicó en el 63,4%, a nivel urbano 59,4% y a nivel rural 72,7%.

En marzo 2019, se observa que la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue de 37,9%, la tasa de subempleo de 18,7% y el empleo no pleno 27,2%. Además, se evidencia que el empleo adecuado a marzo 2019 ha caído 3,2 puntos porcentuales respecto de marzo 2018 lo que demuestra problemas importantes en el mercado laboral ecuatoriano, dando como resultado la necesidad de que el sector privado absorba las plazas que el sector público está dejando.

v. Inflación

Para abril de 2019 la inflación mensual se ubicó en 0,17%, la acumulada en 0,19% y la inflación anual en 0,19%.

El valor de la canasta familiar básica en abril de 2019 se ubicó en 715,70 dólares, lo que significa que el ingreso promedio cubre un 102,76% de la canasta básica lo cual se mantiene en el tiempo de manera favorable.

b) Perspectivas económicas

De acuerdo al informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) de marzo de 2019, la economía de Ecuador tendría en 2019 una disminución del 0,5%; mientras que su crecimiento proyectado para 2020 y 2021 será de 0,2% y 1,2% respectivamente.

Las medidas de política económica efectuadas por el gobierno siguen los lineamientos del “Plan Prosperidad” 2018-2021; el cumplimiento de este plan es condición para que el FMI entregue 4.200 millones de dólares bajo la figura de Servicio Ampliado durante los próximos 3 años.

c) Turismo como fuente de economía

La industria turística incluye un gran número de actividades económicas, tales como, alojamiento, alimentación y bebidas, transporte, agencias de viajes, entre otros, por lo cual genera varias oportunidades de empleo, y dinamiza la economía de los sectores turísticos. En el año 2018 la contribución total del turismo al PIB llegó al 5.51%, de los cuales el 2.28% es contribución directa, se estima que el ingreso de divisas por turismo receptor fue de 1043, 4 millones de dólares; además que se han registrado 134774 empleos generados por establecimientos turísticos.

i. Balanza turística

El 2018 la balanza turística creció con relación al 2017 y reflejó un saldo positivo de los ingresos frente a los egresos por 1332,3 millones de dólares.

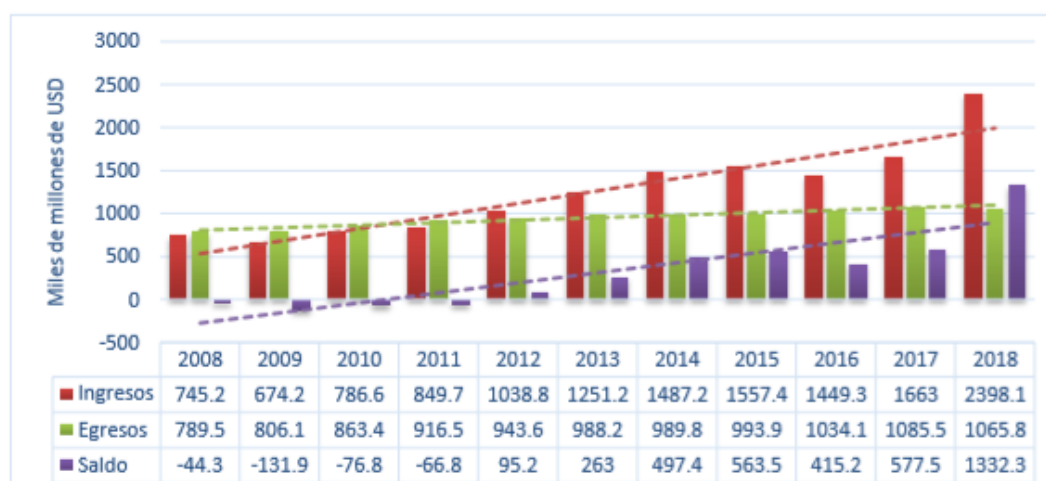


Figura 7.1. Balanza turística
Nota: Ministerio de turismo, 2018

ii. Ingreso de turistas

El ingreso de turísticas a Ecuador en 2018 muestra cifras positivas, según datos de la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, ente que indica que el ingreso de extranjeros al país creció un 11% con respecto a 2017, porcentaje que no considera al mercado venezolano.

La cifra asciende a 2,4 millones de personas, lo que implica un 51% más que en 2017. El mayor número de llegadas se registró por vía terrestre con 1,3 millones, seguido por vía aérea con 1'078017 millones.

Uno de los factores importantes para el crecimiento del turismo en 2018 fue el incremento en la llegada de visitantes por vía aérea, que representa un 16% más que en el 2017, gracias al inicio de operaciones de nuevas aerolíneas como Spirit, GOL, y Laser Airlines y la ampliación de frecuencias y nuevas rutas de Aeroméxico, Aireuropa, Tame y Aerolane.

iii. Mercados priorizados

La priorización de mercados se realiza en función a las tres principales fuentes de ingresos del sector turístico: el número de visitantes internacionales que recibe el país (volumen), el gasto promedio por día de los visitantes (gasto) y el número de días que cada visitante se queda en el país (estadía).

- Mercado Objetivo: Estados Unidos, Alemania, Canadá y Reino Unido.
- Mercados de Mantenimiento: España, Francia, Bélgica, Italia, Holanda (Países Bajos), Suecia y Suiza.
- Mercados Naturales: Colombia, Perú, Argentina, Chile, Panamá y México.
- Mercados de Oportunidad: China, Brasil, Australia, Japón e India.

iv. Mercados de mayor crecimiento

España es el primer país con mayor crecimiento porcentual, del cual, en el año 2018 se registraron más de 103008 llegadas, equivalente a un ingreso del 75% más que en el año 2017, seguido de Estados Unidos con 351709 llegadas, es decir 44% más que en 2017, así también Canadá con el 21% de crecimiento, Bélgica con el 17%, Alemania e Italia con el 15%, Países Bajos con el 13%, entre otros.

d) Actividades económico – productivas del cantón Riobamba

Las actividades económicas del cantón Riobamba están directamente relacionadas con su ubicación geográfica; así, la zona rural es eminentemente agrícola y la urbana eminentemente comercial, industrial y de servicios (educación, salud, administración municipal y organismos e instituciones públicas o privadas).

En la actualidad el cantón Riobamba se ha transformado en un centro comercial y de servicios de las actividades directas e indirectas relacionadas con las actividades productivas agrícolas del resto de cantones de la provincia. Sin duda es el mercado referencial, ya sea para la fijación de

precios, como para el abastecimiento de insumos para la agricultura. Por lo tanto, la dinámica económica del cantón depende en gran medida de las actividades productivas en otros cantones, de allí la importancia de ser el centro administrativo y capital de provincia.

La población económicamente activa se distribuye en los sectores económico-productivos de la siguiente manera:

Tabla 7.1. PEA por sector productivo

SECTOR	POBLACIÓN (%)
Sector primario	20.02%
Sector secundario	8.59%
Sector terciario	63.80%
No especificado	7.59%
TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia

3) Socio-cultural

a) Población

La tasa de crecimiento poblacional para enero del 2019 ha mantenido su tendencia del 1.56%, al igual que en el mismo periodo de tres años anteriores.

La tasa de natalidad ha disminuido en 13,4 nacidos vivos por cada mil habitantes, el 50.5% del total de estos nacimientos provinieron de mujeres entre 20 y 29 años.

La tasa de mortalidad ha tenido un crecimiento de aproximadamente 1,4%, siendo el mayor porcentaje el de mortalidad masculina, con registros mayores en personas mayores a 65 años.

b) Migración

El Ecuador está ligado estrechamente con el fenómeno migratorio, ya que en menos de dos décadas ha pasado de ser un país emisor de migrantes a ser receptor. En 1999, al menos 3 millones de personas se fueron del país a consecuencia de una crisis financiera, mientras, entre 2016 y 2018, nuestro país recibió al menos 250 mil venezolanos que salieron de su país debido a una crisis económica y social.

Cifras del Ministerio del Interior revelan que entre 2010 y 2012 el mayor número de extranjeros que ingresó al país fue de nacionalidad colombiana con 49.812 personas. Esto debido principalmente al conflicto armado del vecino país.

En 2013 se registró el ingreso mayoritariamente de ciudadanos haitianos con 12.747 personas. En 2014 el número de migrantes colombianos ocupó nuevamente el primer lugar con 15.877 ingresos. Mientras en 2015 son los migrantes cubanos lo que registran el mayor número de ingresos a Ecuador con 25.866 ciudadanos. Desde 2016 hasta la actualidad los migrantes venezolanos son los que encabezan la lista con 23.8237 personas.

c) Distribución del ingreso

Según los datos del último censo en la desigualdad medida por el coeficiente de Gini para el ingreso per cápita no se observa una tendencia a la reducción, más bien en ese periodo se observó un acelerado crecimiento de la crisis.

d) Hábitos de compra, inversión y ahorro

En el año 2018 el gasto final de lo consumido por los ecuatorianos superó los 44 mil millones de dólares, los datos del Banco Central del Ecuador indican que en febrero de 2019 el índice de confianza marcó 1,4%, que es el pico del ciclo de la economía en 2019. En los últimos años se ha observado un estancamiento de los depósitos que ha crecido a penas 1%, mientras que el crédito ha aumentado el 4%, lejos aún del 10% que ha alcanzado en años anteriores. El crecimiento actualmente depende del sector privado.

e) Creencias religiosas

El Ecuador, se ha declarado como un país laico, en el cual aproximadamente el 94.1% de la población es cristiano, el 5.6% es ateo y el 0.3% tienen una religiosidad popular.

f) Principales aspectos del cantón Riobamba

Riobamba se encuentra ubicado al norte de la provincia de Chimborazo, ocupa parte de la hoya del río Chambo y de las vertientes internas de las cordilleras Oriental y Occidental de Los Andes, lugar donde está la llanura Tapi, sobre la cual se levanta la ciudad y se encuentra dividida en 28 zonas.

La ciudad de Riobamba está ubicada a 2.754 metros sobre el nivel del mar. La temperatura promedio es de 14° C. Las más altas temperaturas registradas corresponden al mediodía con 23°C.

Límites:

Al Norte: cantones Guano y Penipe.

Al Sur: cantones Colta y Guamote.

Al Este: cantón Chambo y la provincia de Morona Santiago.

Al Oeste: provincias de Bolívar y Guayas.

i. Reseña histórica

La ciudad de Riobamba fundada el 14 de agosto de 1534, por el conquistador español Don Diego de Almagro, es la cabecera del cantón del mismo nombre, también capital de la provincia de Chimborazo. La ciudad se fundó sobre las ruinas de la ciudad destruida por Rumiñahui en su retirada hacia Quito luego de la derrota de Tiocajas.

El 4 de febrero de 1797, un terremoto destruyó la ciudad, la elevada colina de Culca sepultó a gran parte de la ciudad, el fenómeno telúrico dejó miles de víctimas lo que obligó a los sobrevivientes, por disposición de la autoridad española de la Presidencia de Quito, a visualizar la posibilidad de un nuevo asentamiento.

Desde su fundación, el Cantón Riobamba fue un reducto de grandes haciendas, reducidas hoy en su gran mayoría a minifundios destinados más a la economía de subsistencia que a la de acumulación.

La construcción del ferrocarril marcó un hito histórico en la vida del cantón, pues Riobamba no solo constituye un eje de comunicación para toda la región central del país, sino que con esta propuesta de transporte se inicia una nueva dinámica comercial y de intercambio entre la costa y la sierra, que generó también un intercambio cultural en la región.

Hasta la década de los años 80 la base económica local fue la agropecuaria, en 1920 se formó por dicha circunstancia la llamada Junta de Fomento Agrícola transformada en 1937 en el Centro Agrícola Cantonal de Riobamba.

Desde 1931, el Centro Agrícola instituyó la Feria de Macají como una expresión de la producción local agropecuaria, cuyos mercados tradicionales siempre se localizaron en Quito, Cuenca y Guayaquil.

A partir de la década de los años 60, con la Reforma Agraria llega una nueva estructura productiva acompañada de una profunda transformación de las relaciones sociales y productivas. La tenencia de la tierra que estaba en manos de pocas familias pasó a la forma de propiedad individual o comunitaria de los indígenas y las formas de producción sufrieron una indiscutible variación.

ii. Servicios básicos

La calidad y cobertura de los servicios básicos del cantón varía de acuerdo al servicio prestado, la cobertura del agua potable es un beneficio de la ciudad Riobamba y no de su área rural que, a diferencia de la ciudad, las parroquias rurales poseen agua entubada y de vertientes, a su vez que el alcantarillado es beneficio predominante de la ciudad de Riobamba y no cubre la totalidad de su área rural, siendo el servicio de energía eléctrica el de mayor cobertura dentro del cantón.

Tabla 7.2. Servicios básicos y cobertura en el cantón Riobamba

UNIDAD TERRITORIAL	COBERTURA DE AGUA (%)	COBERTURA DE ALCANTARILLADO (%)	COBERTURA DE ENERGÍA ELÉCTRICA (%)	DESECHOS SÓLIDOS (%)
Ciudad de Riobamba y conurbación con Licán	97,27 % Agua potable	97,27%	99,35%	100%
10 parroquias rurales	100% Agua entubada	9%		60%

Nota: Elaboración propia

iii. Salud

Este servicio es brindado a través de unidades operativas de primer nivel, categorizadas de la siguiente manera:

- Tipo A: son establecimientos que operan con un equipo de atención básica, que comprende medicina general, enfermería, odontología, un promotor de salud, stock de medicina básica.
- Tipo B: son establecimientos que operan con un equipo de atención media, que comprende medicina general, enfermería, odontología, farmacia, obstetricia y laboratorio.
- Tipo C: son establecimientos que operan con un equipo de atención completa, que comprende medicina general, enfermería, odontología, farmacia, obstetricia, laboratorio, sala de partos con hospitalización de 24 horas, emergencia, ecografía y rayos x.

iv. Educación

En el cantón existen un total de 648 centros de educación. 646 centros son de nivel inicial, básico y bachillerato; los mismos que se encuentran divididos según el tipo de educación en: fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares, y están reglamentados por el Ministerio de Educación, y dos centros son de nivel superior, estatales reglamentados por el Consejo de Educación Superior.

v. Sistema vial urbano

El sistema vial urbano de la ciudad de Riobamba, comprende una longitud total de 91666 metros en vías internas, de los cuales 37583 m son asfaltados, es decir el 41%; 11000 m son de adoquín piedra, lo cual representa el 12%; 15583m son de adoquín cemento, siendo el 17% y 27500m son de tierra, lo que equivale al 30%.

4) Tecnológico

a) Contribución al PIB

Al no existir un cálculo oficial por parte de las entidades de contabilidad pública, el Banco Central del Ecuador (BCE) indica cifras aproximadas del PIB de las TIC que es el sectorial “Correos y Comunicaciones”; señalando que en el 2016 el PIB sectorial contribuyó con 3.22% del PIB, lo cual significa un decrecimiento de 0,34% en relación a la información del 2015 que se ubicó en 3,56%. Este aporte marginal, lleva al análisis de que el Ecuador aún tiene un desarrollo insipiente de TIC y telecomunicaciones. (Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador, 2019, pág. 26)

b) Inversiones en I+D

Menciona Ramos (2019), que en el último informe sobre Ecuador de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que mide el nivel de innovación de los países, indica que si bien existe una mejor infraestructura la cantidad de patentes que existen en el país es muy baja.

Aunque en los últimos años se ha evidenciado mayor cantidad de publicaciones científicas, resulta complejo medir el grado de innovación, indicando además que para éste ámbito se tuvo una inversión de \$ 4.263,88 millones entre 2012 y 2014, valor que en su mayoría corresponde a recursos propios de las empresas, con un bajo porcentaje de apoyo público, siendo este del 5 % y el resto corresponde a recursos de la banca privada y fuentes del exterior.

Uno de los principales motivos para una baja producción científica es no contar con un sistema y políticas que promuevan la investigación y el desarrollo.

Mera (2019), informa, que la SENESCYT el año culminante efectuó una inversión de \$5.6 millones, fondos que no son reembolsables, destinados para 53 proyectos de Investigación y desarrollo tecnológico, de los cuales la mayoría participaron en el concurso dentro de la modalidad institucional, y el resto en la modalidad colaborativa en red, estos proyectos están inmersos en las áreas de Salud y Bienestar; Agricultura y Ganadería; Ambiente, Biodiversidad y Cambio Climático; Energía y Materiales; Desarrollo Industrial; Territorio y Sociedad Inclusivos y Tecnologías de Información y Comunicación.

c) Coste de acceso a las nuevas tecnologías

Los aranceles altos en los celulares y computadoras son obstáculos reales en la penetración de las nuevas tecnologías en el país, al igual que el costo de acceso a internet y de la cobertura.

5) Ecológico

a) Cambio climático

De acuerdo a los análisis de la Segunda Comunicación Nacional sobre Cambio Climático, entre los impactos más probables que se podrían verificar en el Ecuador se destacan: la intensificación de eventos climáticos extremos, como los ocurridos a causa del fenómeno “Oscilación Sur El Niño”, el incremento del nivel del mar, el retroceso de los glaciares, mayor transmisión de dengue y otras enfermedades tropicales, la expansión de las poblaciones de especies invasoras en Galápagos y otros ecosistemas sensibles del Ecuador continental y la extinción de especies.

b) Contaminación

De acuerdo a la información indicada por el Ministerio del Ambiente, el Ecuador emite el 0,15% de los gases de efecto invernadero a nivel mundial, sin embargo los ecosistemas frágiles como bosques andinos, páramos, bosques tropicales y zonas marinas y costeras, muestran afectación, combinado esto con su ubicación del territorio. Los sectores que mayores niveles de dióxido de carbono (CO₂) desprenden son el sector energético, el sector del uso del suelo y silvicultura, agricultura, industrias y desecho de residuos sólidos (Saenz, 2019).

c) Leyes de protección medioambiental

El principal cuerpo legal en materia ambiental concerniente al Ecuador es la Ley de Gestión Ambiental, en la cual se establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia, según menciona el artículo 1.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

Decreto Ejecutivo 1815, que fue firmado el 1 de julio de 2009, declara como Política de Estado la adaptación y mitigación del cambio climático y en la que el Ministerio del Ambiente, recibe el mandato de formular y ejecutar una estrategia nacional, que incluya mecanismos de coordinación y asegure la articulación interinstitucional de todos los niveles del Estado.

El Decreto Ejecutivo 495, del 20 de octubre de 2010 añade nuevos insumos específicos sobre cambio climático. Este Decreto dictamina que todas las entidades del sector público en Ecuador incorporarán progresivamente criterios de mitigación y adaptación en sus programas y proyectos de inversión y pre inversión. Se determina además que todos los proyectos de inversión pública con potencial de reducción de emisiones de GEI reforzarán tanto las oportunidades que ofrecen los mercados de carbono como otros mecanismos nacionales e internacionales que faciliten la reducción de emisiones.

El Ministerio del Ambiente, como ente encargado de la gestión del cambio climático, ha propuesto una Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC) que busca orientar las acciones en instancias públicas y privadas en todo el país, la misma que respeta y concuerda con lo establecido en instrumentos políticos y normativos vigentes, tales como la Constitución de la República del Ecuador (2008); los objetivos nacionales, estrategias generales, y prioridades establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013; Políticas y Agendas Sectoriales; Decretos Presidenciales, sin excluir el contexto político internacional en torno al cambio climático.

d) Conciencia social ecológica

La conciencia ecológica en el país se contempla desde sus leyes y normativas vigentes, evidente en sus distintos literales, así como en el artículo 6 de la Ley de Gestión Ambiental, en el cual indica que el aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables en función de los intereses nacionales dentro del patrimonio de áreas naturales protegidas del Estado y en ecosistemas frágiles, tendrán lugar por excepción previo un estudio de factibilidad económico y de evaluación de impactos ambientales, lo que muestra la intención del estado de permitir acciones en el territorio siempre y cuando garanticen el uso adecuado de sus recursos.

Así mismo, el Estado a través de las entidades pertinentes busca alternativas adicionales para proteger la naturaleza y contribuir a la disminución de sus áreas o recursos afectados, como es el caso del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), quien como ente encargado de la generación de políticas para el manejo eficiente de los recursos naturales y en búsqueda de promover el consumo responsable en la población, ha desarrollado iniciativas como “Construcción Participativa e Incluyente de Buenas Prácticas Ambientales – Universidad Verde” y “Nuestra Huella sobre el Planeta – Barrio Verde”, enfocadas a reducir la Huella Ecológica.

6) Legal

En el ámbito turístico el Ecuador cuenta con factores legales que, una vez fortalecidos y aprovechando la propia dinámica sectorial, pueden contribuir eficazmente a superar las limitaciones y al desarrollo sostenible del turismo con mayores tasas de crecimiento.

a) Ley de turismo

La ley de turismo en el artículo 3 menciona como principios de la actividad turística, los siguientes:

- La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.
- La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización.
- El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas.
- La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.
- La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos.

El Art. 5, indica que se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- Alojamiento
- Servicio de alimentos y bebidas
- Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito
- Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento
- La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones
- Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

b) Reglamento de turismo

La autoridad nacional encargada del ámbito turístico es el Ministerio de Turismo, según el artículo 27 del reglamento de turismo este ente tiene la potestad de expedir los reglamentos especiales y normas técnicas por actividad y modalidad, instrumentos de calificación y clasificación, e incluso el régimen tarifario en los términos establecidos la ley.

Las políticas y lineamientos generales que fija el Ministerio de Turismo en el ejercicio de su potestad de autoridad sectorial en esta materia, deberán ser observados obligatoriamente por los gobiernos seccionales autónomos y las personas jurídicas creadas por Ley para la Prestación de los Servicios Públicos Descentralizados.

Art. 28.- Plan de transferencia y delegación de atribuciones del Ministerio de Turismo a favor de las instituciones del régimen seccional autónomo.- El Ministerio de Turismo elaborará un Plan de transferencia y delegación de atribuciones a las instituciones del régimen seccional autónomo sobre la base de las disposiciones contenidas en la Constitución Política del Estado, de la Ley de Turismo, de la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, de este reglamento y

demás normativa vigente en esta materia. El plan referido deberá incluir además alternativas de financiamiento.

c) Reglamento de alojamiento turístico

El objeto del Reglamento de alojamiento turístico es regular la actividad turística de alojamiento, el mismo que será aplicado a nivel nacional.

Para ejercer la actividad turística de alojamiento según indica el artículo 4, es obligatorio contar con el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento, así como sujetarse a las disposiciones contenidas en el Reglamento y demás normativa vigente.

b. Análisis de mercado

1) Análisis de la oferta

a) Identificación de competidores

Al estar categorizado el establecimiento objeto de este estudio como hotel de 2 estrellas, se ha considerado como competencia al conjunto de establecimientos hoteleros que se encuentran categorizados como hoteles de 2 y 3 estrellas de la ciudad de Riobamba, de acuerdo al catastro turístico del año 2019, los mismos que además manejan tarifas similares, sumando así un total de 35 establecimientos.

Tabla 7.3. Competencia actual

NOMBRE	FECHA APERTURA	CLASIFICACIÓN	CATEGORÍA	EMPLEADOS	HABITACIONES	PLAZAS CAMAS
EL MARQUEZ DE RIO	8/19/2008	Hotel	2 Estrellas	10	22	46
EMPRESAERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES CA ZEUS	2/2/2012	Hotel	3 Estrellas	11	50	100
RINCON ALEMAN	3/3/2004	Hotel	2 Estrellas	3	12	16
CUMBRES	5/17/2016	Hotel	2 Estrellas	7	12	25
EL MOLINO	11/26/2009	Hotel	3 Estrellas	8	69	125
BELLA CASONA	2/22/2013	Hotel	2 Estrellas	4	14	26
TREN DORADO	7/3/1996	Hotel	2 Estrellas	2	31	72
EL CISNE INTERNACIONAL	5/17/2016	Hotel	2 Estrellas	5	27	77
ESTACION	7/20/2016	Hostal	2 Estrellas	2	26	55
ROYALTY	6/25/2014	Hotel	2 Estrellas	5	28	58
HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL	6/27/1984	Hotel	2 Estrellas	16	46	115
DIANA MARIA	5/3/2011	Hotel	2 Estrellas	6	11	25
REY DE LOS ANDES	1/6/2005	Hotel	2 Estrellas	3	17	50
SAN PEDRO DE RIOBAMBA	11/28/2007	Hotel	2 Estrellas	12	10	22
RIOBAMBA INN	4/12/1991	Hotel	3 Estrellas	12	20	40
HOSTERIA EL TROJE	8/20/2007	Hostería	3 Estrellas	13	41	125
SHALOM	3/13/2009	Hotel	2 Estrellas	5	15	40
RIO	9/30/2015	Hostal	3 Estrellas	4	19	38
ROCIO	6/30/2008	Hotel	2 Estrellas	3	18	25

MASHANY	1/8/2001	Hostal	2 Estrellas	3	13	28
MANSION SANTA ISABELLA	6/17/2010	Hotel	3 Estrellas	11	29	63
TORRE AZUL	2/18/2011	Hostal	2 Estrellas	2	15	17
REAL MADRID	3/13/2006	Hotel	2 Estrellas	19	23	38
CARACAS SUITE	10/2/2014	Hostal	2 Estrellas	3	24	34
ABRASPUNGO	4/13/1994	Hotel	3 Estrellas	36	14	36
EL ALTAR	8/23/2010	Hotel	2 Estrellas	3	31	79
MANABÍ	2/23/1990	Hotel	2 Estrellas	4	27	43
BAMBU	4/19/2007	Hotel	2 Estrellas	4	31	60
EL LIBERTADOR	11/21/2016	Hostal	2 Estrellas	3	38	75
HOSTERIA EL TORIL	11/23/1994	Hostería	3 Estrellas	4	41	134
LA COLINA DE RIO	9/20/2006	Hotel	2 Estrellas	2	16	33
MONTECARLO	6/13/2017	Hotel	2 Estrellas	6	20	41
QUINDELOMA ART AND GALLERY	12/6/2017	Hotel	3 Estrellas	23	45	91
CANADA	3/1/2019	Hostal	3 Estrellas	6	24	38
WHYMPER	4/10/1988	HOSTAL	SEGUNDA	11	20	40
				CAPACIDAD DIARIA		1930
				CAPACIDAD ANUAL		704450

Nota: Elaboración propia

b) Competencia potencial proyectada

Para el cálculo de la competencia potencial proyectada se tomó como referencia el 30% de ocupación promedio de la capacidad instalada anual de los 35 establecimientos analizados en el estudio de la oferta (704.450) y la tasa de crecimiento de la oferta turística del 5,2%, según información del Ministerio de Turismo.

$$\text{Competencia} = 704.450 * 30\% = 211.335$$

Tabla 7.4. Competencia proyectada

AÑO	COMPETENCIA PROYECTADA
2020	222.324
2021	233.885
2022	246.047
2023	258.842
2024	272.302

Nota: Elaboración propia

2) Análisis de la demanda

a) Segmento de mercado

La potencial demanda a captar por parte de Illari Hotel, está formada por turistas nacionales y extranjeros que visitan la Provincia de Chimborazo específicamente la ciudad de Riobamba.

b) Universo de estudio

Al no poseer información específica del número de turistas que visitan la ciudad de Riobamba, se toma como referencia los datos pertenecientes a la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo y al Parque Nacional Sangay, de esta manera el universo de estudio lo componen 250.000 turistas, de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Provincial del Ambiente de Chimborazo.

c) Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas propuesta por (Canavos, 1988):

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + p * q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra
 N = Universo de estudio
 p = probabilidad de ocurrencia
 q = probabilidad de no ocurrencia
 e = margen de error
 z = constante de posibilidad de error

Considerando un universo de 250000 turistas, procedo a calcular la muestra.

$$n = \frac{250000 * 0,5 * 0,5}{249999 \left(\frac{0,08}{1,75}\right)^2 + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{62500}{522,44 + 0,25} = \frac{62500}{522,69}$$

$$n = 119,573$$

$$n \approx 120$$

d) Técnica

La técnica empleada en este trabajo fue la encuesta.

e) Instrumento

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario (Ver Anexo 3).

f) Sistematización de resultados

i. Edad

Tabla 7.5. Edad

EDAD	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
< 18	3	3	2.5	2.5
18-25	24	27	20.0	22.5
26-35	29	56	24.2	46.7
36-40	16	72	13.3	60.0
>40	48	120	40.0	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

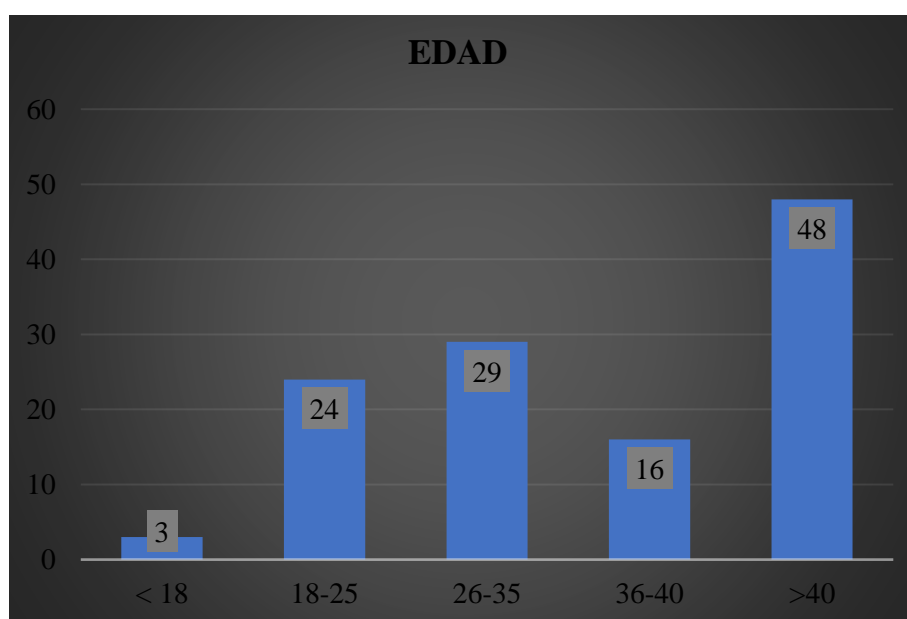


Figura 7.2. Edad

Nota: Elaboración propia

Según la información contenida en la tabla 7.5 y figura 7.2, la mayoría de los encuestados se encuentran en una edad mayor a los 40 años, siendo estos el 40%, seguido de quienes se ubican en edades comprendidas entre 26 y 35 años, quienes representan el 24,2%, el 20% en cambio tienen edades entre 18 y 25 años, un bajo porcentaje de encuestados pertenecen al rango de entre 36 y 40 años representando un 13,3%, y en menor porcentaje están los menores de 18 años, quienes corresponden el 2,5%.

ii. Género

Tabla 7.6. Género

GÉNERO	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
MASCULINO	73	73	60.8	60.8
FEMENINO	47	120	39.2	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

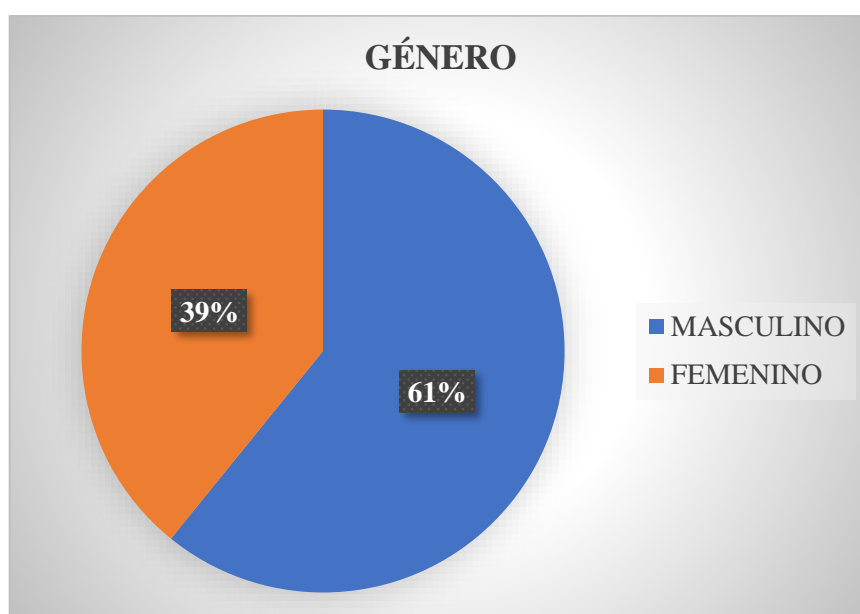


Figura 7.3. Género

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la información de la tabla 7.6 y figura 7.3, se determinó que de entre los clientes potenciales el 61% pertenece al público masculino, el 39% al público femenino.

iii. Procedencia

Tabla 7.7. Procedencia

PROCEDENCIA	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
COSTA	24	24	20.00	20.00
SIERRA	72	96	60.00	80
AMAZONÍA	3	99	2.50	82.5
GALÁPAGOS	0	99	0.00	82.5
EXTRANJERO	21	120	17.50	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

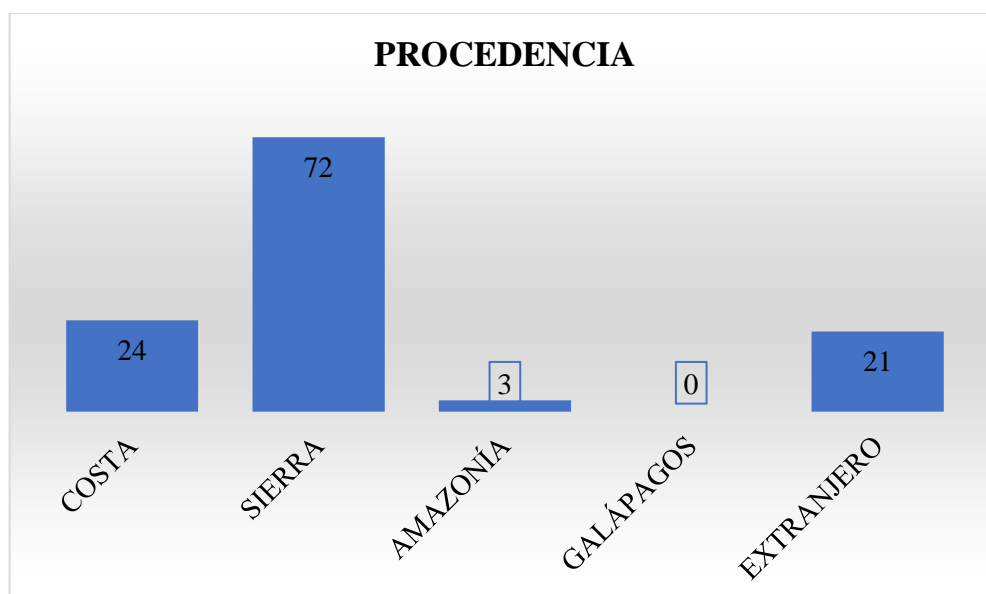


Figura 7.4. Procedencia

Nota: Elaboración propia

Según la tabla 7.7 y la figura 7.4, el 60% de los encuestados son procedentes de la región sierra, mientras que un 20% son de la región costa, apenas un 2.50% pertenecen a la Amazonía y ningún encuestado es de Galápagos, lo cual suma un total de 82,50% de potenciales clientes nacionales y por su parte un 17,50 % son extranjeros.

iv. Nivel de instrucción

Tabla 7.8. Nivel de instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
PRIMARIA	8	8	6.7	6.7
SECUNDARIA	26	34	21.7	28.3
SUPERIOR	66	100	55.0	83.3
POSTGRADO	20	120	16.7	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

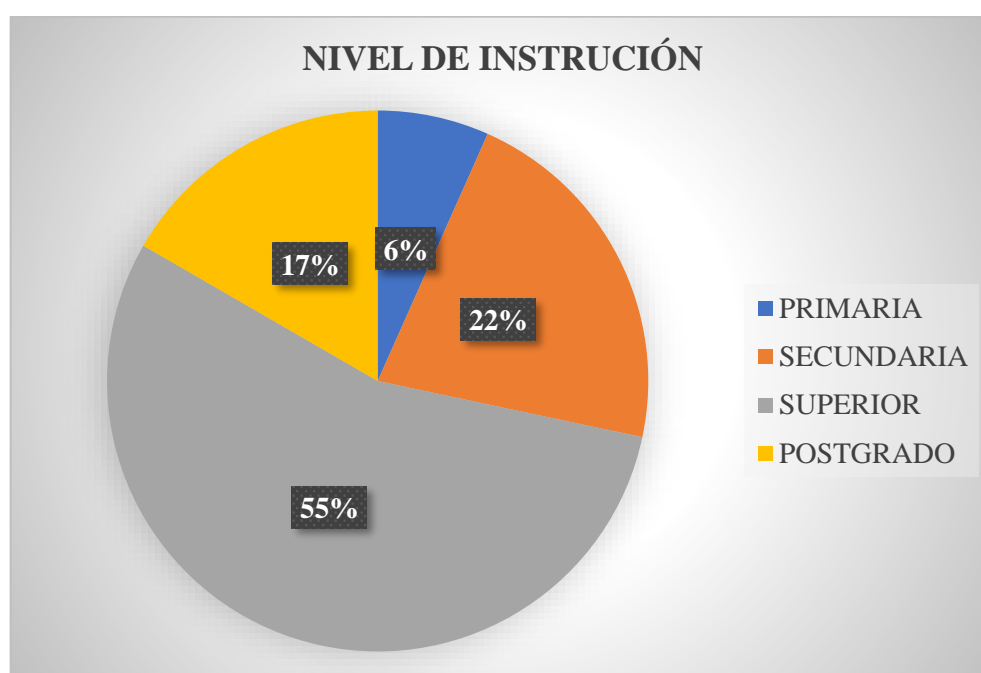


Figura 7.5. Nivel de instrucción

Nota: Elaboración propia

Según la tabla 7.8 y la figura 7.5, el 55% de los encuestados poseen estudios superiores, seguido del 22% que han culminado sus estudios secundarios, quienes han alcanzado el cuarto nivel de instrucción académica representan el 17%, mientras que apenas un 6% indica que sólo han terminado la primaria.

v. Fuente de información

Tabla 7.9. Fuente de información

PRINCIPAL FUENTE DE INFOMACIÓN	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
FAMILIARES O AMIGOS	38	38	32	31.7
PRENSA ESCRITA	3	41	3	34.2
TV	2	43	2	35.8
RADIO	0	43	0	35.8
INTERNET	67	110	56	91.7
PUNTOS DE INFORMACIÓN	5	115	4	95.8
AGENCIAS DE VIAJES	5	120	4	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

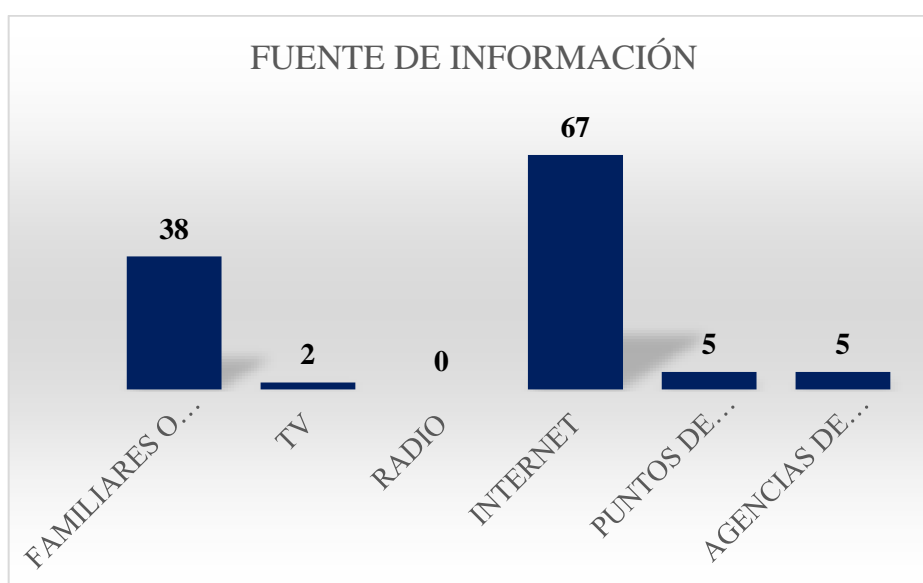


Figura 7.6. Fuente de información

Nota: Elaboración propia

Según los datos que se muestran en la tabla 7.9, el 56% de los encuestados indican que su principal fuente de información al momento de conocer sobre su lugar de destino es el internet, y su segunda alternativa con un 32% es a través de familiares y/o amigos, mientras que en menor porcentaje usan los puntos de información y agencias de viajes, representando estos un 4 % cada uno, dejando la prensa escrita, televisión y radio como últimas opciones, ya que se usan en un 3%, 2% y 0% respectivamente.

vi. Motivo de visita

Tabla 7.10. Motivo de visita

MOTIVO DE VISITA	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
NEGOCIOS/TRABAJO	8	8	7	6.7
GASTRONOMÍA	3	11	3	9.2
CULTURA	30	41	25	34.2
DESCANSO Y OCIO	63	104	53	86.7
SALUD Y BELLEZA	2	106	2	88.3
VISITA A FAMILIARES/AMIGOS	14	120	12	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

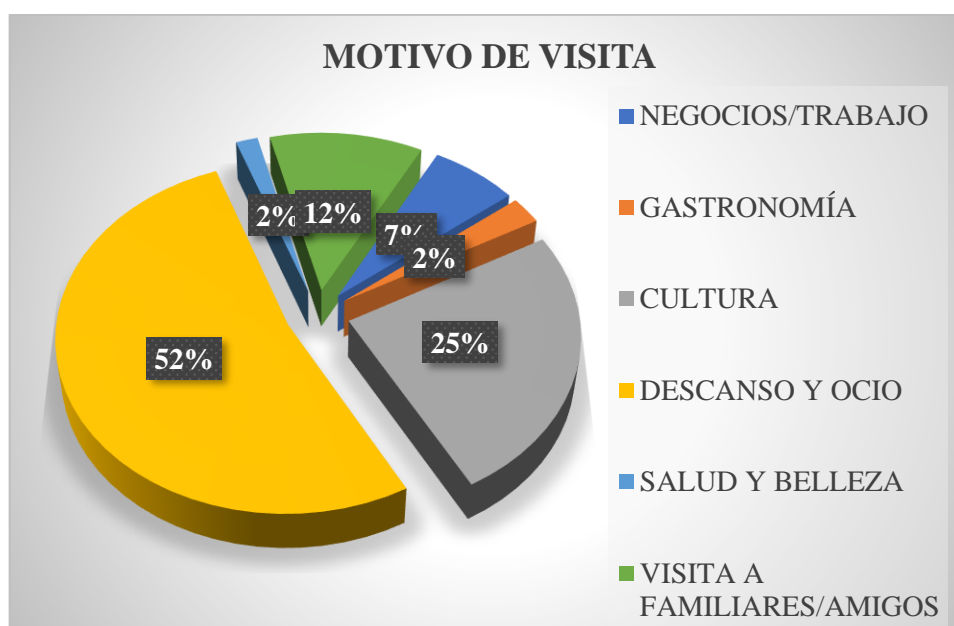


Figura 7.7. Motivo de visita

Nota: Elaboración propia

Según los datos que se observa en la tabla 7.10 y la figura 7.7 el principal motivo de visita a la ciudad de Riobamba es por descanso y ocio, como lo indican el 52% de los encuestados, como segunda atracción principal se encuentra la cultura del cantón, preferida por el 25% de encuestados, por otro lado la visita a familiares y amigos, así como atender temas de negocios y trabajo son motivo para el 12% y 7% de encuestados respectivamente, mientras que por gastronomía, salud y belleza sólo acuden al cantón en un 2%.

vii. Temporada de visita

Tabla 7.11. Temporada de visita

TEMPORADA DE VISITA	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
ENERO-MARZO	12	12	10.0	10.0
ABRIL-JUNIO	8	20	6.7	16.7
JULIO-SEPTIEMBRE	87	107	72.5	89.2
OCTUBRE-DICIEMBRE	8	115	6.7	95.8
SIEMPRE	5	120	4.2	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

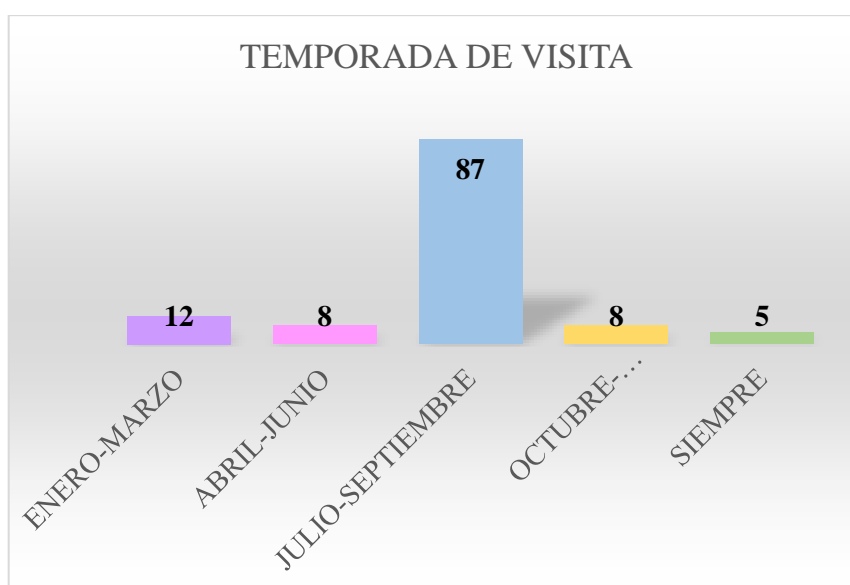


Figura 7.8. Temporada de visita

Nota: Elaboración propia

Según la información contenida en la tabla 7.11 y figura 7.8, la mayoría de los encuestados suelen visitar el cantón en el trimestre comprendido de julio a septiembre, siendo estos un 72.5%, seguido de quienes llegan entre enero y marzo, representando el 10%, el 6.7% acuden de abril a junio, así mismo de octubre a diciembre, y hay quienes visitan constantemente el cantón, siendo estos el 5% del total.

viii. Número de acompañantes

Tabla 7.12. Número de acompañantes

NÚMERO DE ACOMPAÑANTES	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
SÓLO	7	7	6	5.8
1 - 2P	22	29	18	24.2
3 - 4 P	43	72	36	60.0
5P O >	48	120	40	100.0
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

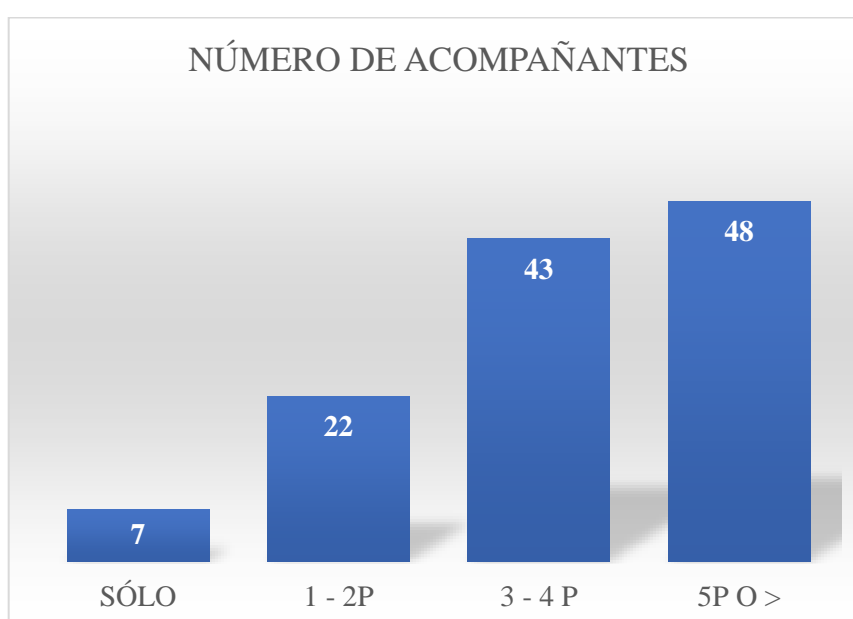


Figura 7.9. Número de acompañantes

Nota: Elaboración propia

Según la información contenida en la tabla 7.12 y figura 7.9, el 48 % de los encuestados suelen visitar el cantón con 5 o más acompañantes, un 43% lo suelen hacer con 3 o 4 personas, seguido de quienes viajan con 1 o 2 personas, representando el 22% y apenas un 7% deben o tienen que realizar sus viajes solos.

ix. Gasto diario

Tabla 7.13. Gasto diario

GASTO DIARIO	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
\$15-20	43	43	36	36
\$20-25	27	70	23	58
\$25-30	14	84	12	70
> \$30	36	120	30	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

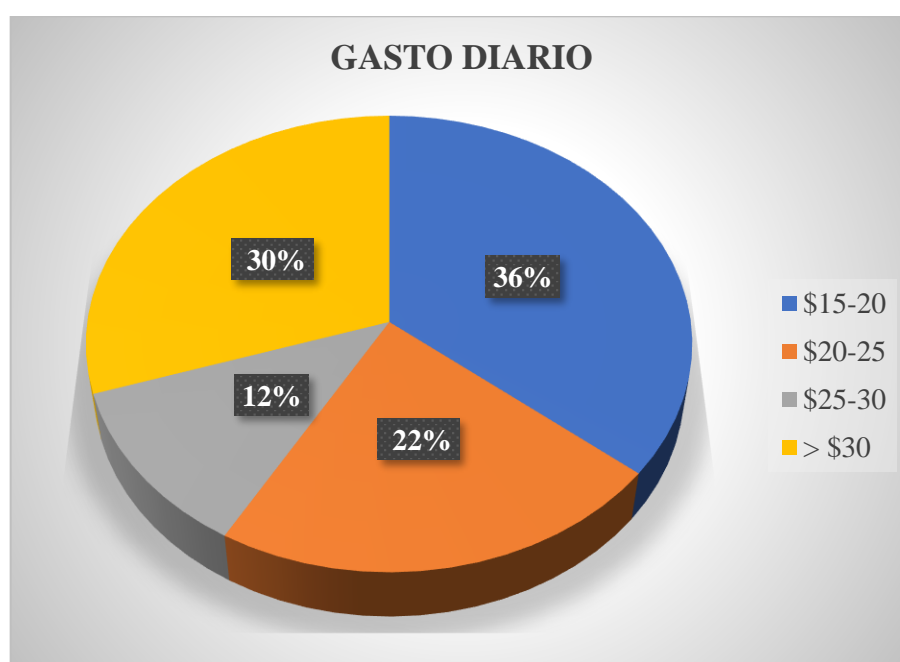


Figura 7.10. Gasto diario

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la información presente en la tabla 7.13 y figura 7.10, el 36% de los encuestados pagan por servicio de hospedaje diario entre \$15 y \$20, el 30% gasta diariamente más de \$30, mientras que el 22% suele pagar entre \$20 y \$25, así el 12% indica que tiene un gasto de entre \$25 y \$30 por día.

x. Aceptación

Tabla 7.14. Aceptación

ACEPTACIÓN	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
SI	99	99	83	83
NO	21	120	18	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

**Figura 7.11. Aceptación**

Nota: Elaboración propia

Según la información de la tabla 7.14 y figura 7.11, la mayoría de los encuestados muestran interés por conocer Illari Hotel, representando el 82%, por su parte el 18% indica no tener interés en usar los servicios del establecimiento.

xi. Servicios adicionales

Tabla 7.15. Servicios adicionales

SERVICIOS ADICIONALES	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
ALIMENTACIÓN	27	27	23	23
VENTA DE ARTÍCULOS DE ASEO	6	33	5	28
LAVADO Y SECADO DE ROPA	18	51	15	43
INFORMACIÓN TURÍSTICA	31	82	26	68
INFORMACIÓN DEL DESTINO	17	99	14	83
ARTESANÍAS	10	109	8	91
PARQUEADERO	4	113	3	94
SEGURIDAD	7	120	6	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia



Figura 7.12. Servicios adicionales

Nota: Elaboración propia

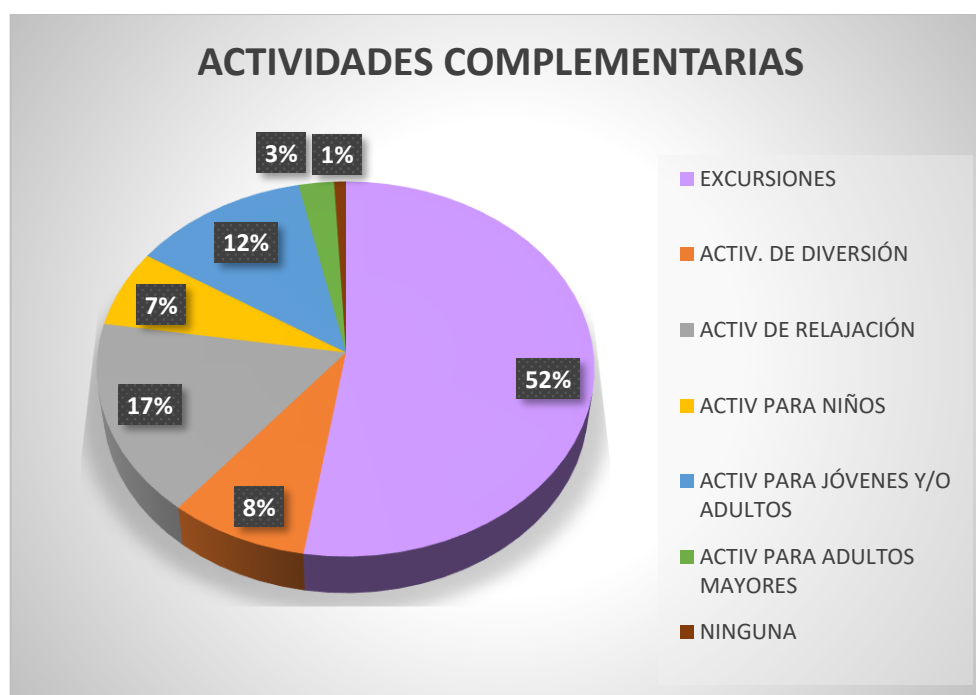
Según la información de la tabla 7.15 y figura 7.12, el 26% de los encuestados se interesan por recibir el servicio adicional de información turística, seguido del 23% que preferiría alimentación, de la misma manera hay quienes prefieren contar con el servicio de lavado y secado de ropa siendo estos el 15%, mientras que al 14% le interesa tener información general del cantón, así al 8% le gustaría poder contar con artesanías en el establecimiento, los servicios de ventas de artículos de aseo personal, seguridad y parqueadero son menormente preferidos, es así que representan el 6%, 5% y 3% respectivamente.

xii. Actividades complementarias

Tabla 7.16. Actividades complementarias

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
EXCURSIONES	63	63	52.5	53
ACTIV. DE DIVERSIÓN	10	73	8.3	61
ACTIV DE RELAJACIÓN	20	93	16.7	78
ACTIV PARA NIÑOS	8	101	6.7	84
ACTIV PARA JÓVENES Y/O ADULTOS	15	116	12.5	97
ACTIV PARA ADULTOS MAYORES	3	119	2.5	99
NINGUNA	1	120	0.8	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

**Figura 7.13. Actividades complementarias**

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 7.16 y figura 7.13, la mayoría de los encuestados representando el 52%, desearía que en su servicio de hospedaje se les incluya como actividad complementaria las excursiones, el 17% se interesa por actividades de relajación, al 12% le interesaría que se le incluyan actividades para jóvenes y adultos, mientras que el 8% preferiría actividades de diversión, y en cuanto a actividades para niños son preferidas por el 7%, en menor porcentaje se prefieren actividades exclusivas para adultos mayores con un 3%, mientras el 1% restante no tiene preferencia por ninguna actividad complementaria.

xiii. Precio sugerido

Tabla 7.17. Precio sugerido

PRECIO SUGERIDO	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
\$15-20	30	30	25	25
\$20-25	22	52	18	43
\$25-30	34	86	28	72
> \$30	34	120	28	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

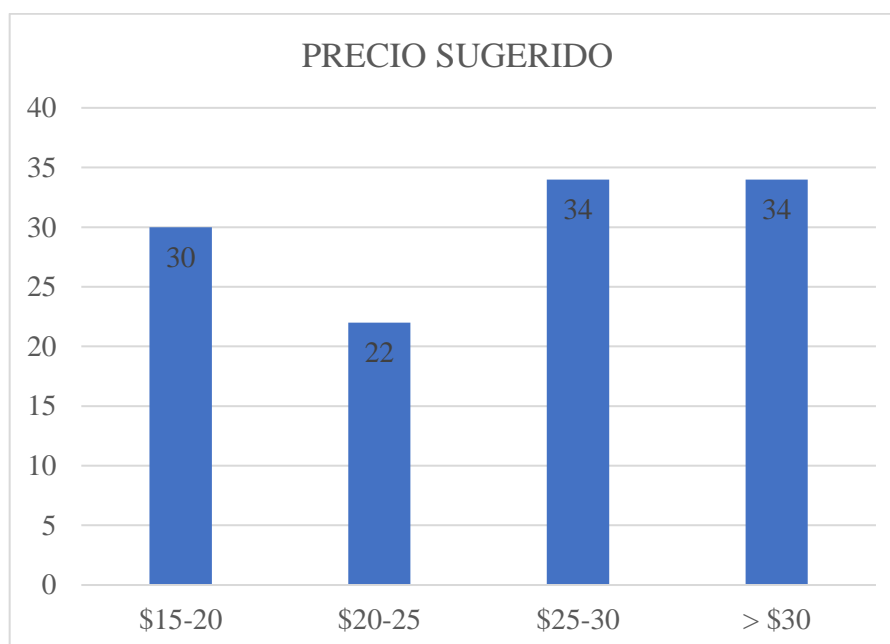


Figura 7.14. Precio sugerido

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 7.17 y figura 7.14, los encuestados que estarían dispuestos a pagar un valor de entre \$25 y \$30, por un servicio de hospedaje que les incluya los servicios y actividades adicionales que se mencionaron en los ítems anteriores, representan el 28%, al igual que quienes pagarían más de \$30, mientras que los que aceptan un valor de \$15 a \$20 alcanzan el 25%, y sólo el 18% de encuestas aceptan pagar de \$20 a \$25.

xiv. Medio de pago

Tabla 7.18. Medio de pago

MEDIO DE PAGO	Frecuencia absoluta	Fr. Absoluta Acumulada	Frecuencia relativa	Fr. Relativa acumulada
EFFECTIVO	75	75	63	63
TARJETA	40	115	33	96
TRANSFERENCIA	5	120	4	100
OTRO	0	120	0	100
TOTAL	120		100	

Nota: Elaboración propia

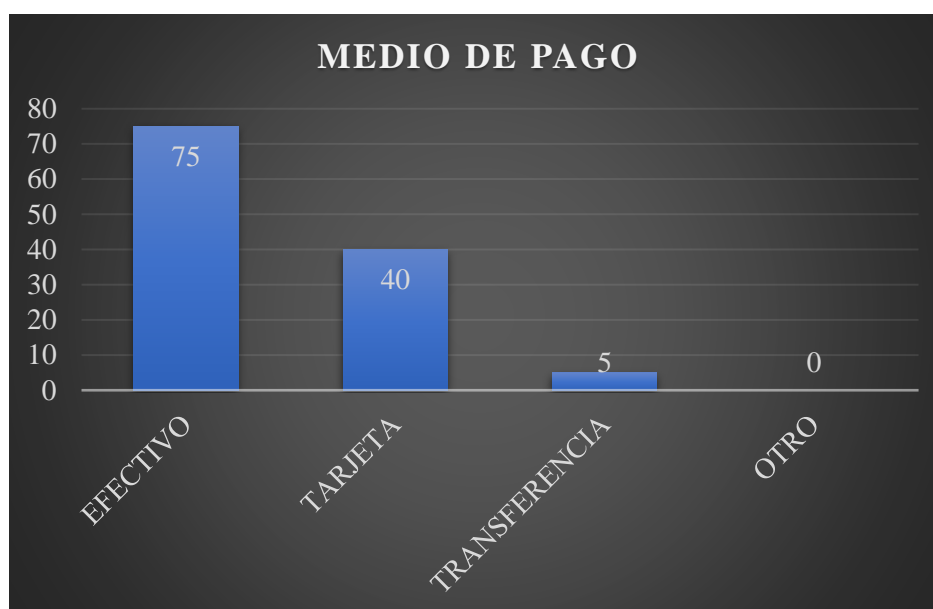


Figura 7.15. Medio de pago

Nota: Elaboración propia

Según los datos que se muestran en la tabla 7.18 y figura 7.15, la mayoría de encuestados indican que su principal medio de pago por servicios de hospedaje es en efectivo, alcanzando un 63%, mientras que quienes prefieren usar una tarjeta representan el 33%, y el 4% restante usualmente realiza sus pagos mediante transferencias.

g) Demanda potencial

Para este análisis se consideró el porcentaje de turistas que respondieron positivamente respecto a conocer y hospedarse en “Illari Hotel”, con un resultado del 82,50% de aceptación de acuerdo a la tabla 7.14. A partir de esto se obtiene la siguiente información:

Aceptación = 82,50 %

Universo de estudio = 250000

Demanda actual = $250000 * 82,50\% = 206250$

h) Demanda potencial proyectada

La proyección de la demanda se la efectuó, considerando el 11% de incremento de turistas, tasa referencial del año 2018, de acuerdo a los datos de la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo:

Tabla 7.19. Demanda potencial proyectada

AÑO	DEMANDA PROYECTADA
2020	228,938
2021	254,121
2022	282,074
2023	313,102
2024	347,543

Nota: Elaboración propia

3) Confrontación Oferta vs Demanda

a) Demanda insatisfecha proyectada

Para el cálculo de la demanda insatisfecha proyectada se considerará la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada durante los siguientes 5 años.

Tabla 7.20. Demanda insatisfecha proyectada

AÑO	DEMANDA PROYECTADA	COMPETENCIA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	228,938	222,324	6,613
2021	254,121	233,885	20,235
2022	282,074	246,047	36,027
2023	313,102	258,842	54,260
2024	347,543	272,302	75,242

Nota: Elaboración propia

b) Demanda objetiva

Tabla 7.21. Demanda objetiva proyectada

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA OBJETIVO
		50,00%
2020	6,613	3307
2021	20,235	10118
2022	36,027	18013
2023	54,260	27130
2024	75,242	37621

Nota: Elaboración propia

2. Análisis interno

Illari Hotel es un establecimiento turístico categorizado con 2 estrellas, que brinda el servicio de hospedaje y servicio de desayuno, posee 15 habitaciones, cuyos datos informativos se muestran en la siguiente ficha descriptiva:

ILLARI HOTEL					
LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Eduardo Kingman 2020 y Av. 11 de Noviembre			Teléfono	032398654
Correo electrónico		illarihotel@gmail.com			
					
GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
9/1/2018		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	15
	Mujeres	3		Número de plazas	33

	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simples
Servicios adicionales	Desayuno				Dobles
	Parqueadero				Matrimoniales
	Internet				Suite
Tarifas por tipos de habitaciones	Simples	\$25.00	Tarifas por edades	Adultos	\$25.00
	Dobles	\$40.00		Niños de 0 a 4 años	\$0.00
	Matrimoniales	\$40.00		Niños de 5 a 11 años	\$10.00
	Suite	\$60.00		Niños mayores de 11 años	\$20.00

Nota: Elaboración propia

A continuación, se detalla la distribución de la planta arquitectónica del establecimiento.

a) Primer piso

El primer piso está formado por la recepción y 4 habitaciones, al exterior se ubica el parqueadero.

b) Segundo piso

El segundo piso consta de 5 habitaciones.

c) Tercer piso

El tercer piso posee 5 habitaciones.

d) Cuarto piso

El cuarto piso está integrado por 1 habitación, la cafetería, la bodega, y la terraza mirador.

a. Administrativo

1) Estructura orgánica

a) Evaluación según niveles

Tabla 7.22. Evaluación de la estructura orgánica

Niveles	Parámetros		Calificación
	Existe	No existe	
Nivel estratégico		X	0
Nivel de apoyo		X	0
Nivel asesor		X	0
Nivel operativo			0
PUNTUACIÓN			0

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/4

En el hotel no existe un organigrama estructural, ni se ha designado un responsable de su elaboración y posterior de su actualización.

2) Estructura funcional

a) Nivel estratégico

Tabla 7.23. Evaluación nivel estratégico

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

b) Nivel de apoyo

Tabla 7.24. Evaluación nivel de apoyo

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

c) Nivel asesor

Tabla 7.25. Evaluación nivel asesor

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

d) Nivel operativo

Tabla 7.26. Evaluación nivel operativo

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe		
Inadecuado		
Adecuado	X	2
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

PUNTUACIÓN FUNCIONAL: 2 /12

Al no existir un organigrama estructural, no quedan completamente definidas las áreas funcionales para su correcto funcionamiento, por lo cual se trabaja sólo con personal del área operativa, basado en las decisiones de su propietario.

3) Manual de funciones

Tabla 7.27. Evaluación manual de funciones

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe		
Inadecuado		
Adecuado	X	2
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

Tabla 7.28. Cumplimiento del manual de funciones

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe		
Nula aplicación		
Aplicación parcial	X	2
Aplicación permanente		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

El manual de funciones existente tiene bien definido las funciones generales en relación al cargo, sin embargo, no ha definido bien las responsabilidades específicas, adaptándose a la realidad del hotel y no posee una definición del perfil de cada cargo.

Debido a las falencias en su estructura orgánica y funcional, no se aplica ni eficaz ni permanentemente el manual.

4) Flujo de comunicación interna

Tabla 7.29. Evaluación del flujo de comunicación interna

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

Debido a su falta de gestión administrativa y operativa no se ha establecido un flujograma de comunicación interna acorde a la realidad del hotel.

5) Flujograma de proceso

Tabla 7.30. Evaluación del flujograma de procesos

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

Los procesos administrativos dentro del hotel no están definidos estructuralmente, para un mejor desempeño del mismo.

6) Reglamento de funcionamiento

Tabla 7.31. Evaluación del reglamento de funcionamiento

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe		
Inadecuado		
Adecuado	X	2
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

El hotel cuenta con un manual organizacional con sus aspectos principales como: visión, misión y políticas de la empresa, sin embargo, no tiene objetivos definidos, ni los aspectos anteriores se han redactado en base a algún criterio técnico.

En cuanto a permisos y trámites legales para el funcionamiento de hotel, existe una buena gestión, ya que cuenta con el permiso anual de funcionamiento, emitido por el cuerpo de bomberos de la ciudad de Riobamba, cuenta con la patente debidamente registrada y pagada, la licencia anual de funcionamiento emitida por el MINTUR, así también, se encuentra debidamente registrado en el sistema SIETE de este organismo.

7) Presupuesto del área administrativa

Tabla 7.32. Evaluación del presupuesto del área administrativa

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

Al no existir una estructura orgánica bien definida, no se ha designado un responsable de proyectar un presupuesto necesario para el correcto funcionamiento del área administrativa.

b. Operativo

1) Alojamiento

Tabla 7.33. Evaluación de área operativa – alojamiento

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
Inadecuado		
Adecuado	X	2
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

El hotel cuenta con el personal capacitado para cumplir con las actividades necesarias de alojamiento y tiene la suficiente infraestructura, la cual es adecuada al poseer espacios comunes con buen ambiente, y acceso para discapacitados, tiene 15 habitaciones que se distribuyen de la siguiente manera: 4 en el primer piso, 5 en el segundo, 5 en el tercero y 1 en el cuarto piso. El inconveniente radica en no contar con un flujograma estructurado de procesos.

2) Cafetería

Tabla 7.34. Evaluación de área operativa – cafetería

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
Inadecuado		
Adecuado	X	2
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 2/3

El hotel cuenta con el personal capacitado para cumplir con las actividades necesarias en el área de la cafetería y esta tiene además de tener la infraestructura adecuada y necesaria, se encuentra dotada de los insumos y equipos adecuados, sin embargo, no se ha definido un flujograma de procesos.

3) Lavandería

Tabla 7.35. Evaluación de área operativa – lavandería

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
Inadecuado	X	1
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 1/3

La maquinaria con la que cuenta el hotel no es suficiente para cubrir la demanda del área, a pesar de poseer los materiales e insumos necesarios para su funcionamiento.

Adicionalmente el hotel no cuenta con el personal especializado para cumplir con las actividades de lavandería, por tal razón el personal de recepción ha tenido que asumir esta función, además, que no se ha definido un flujograma de procesos para el área.

4) Presupuesto del área operativa

Tabla 7.36. Evaluación del presupuesto del área operativa

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

El hotel no cuenta con un presupuesto necesario y adecuado para el área operativa y no se ha designado un encargado de su elaboración y proyección.

c. Financiero

1) Ingresos y egresos

Tabla 7.37. Evaluación del registro de ingresos y egresos

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

El hotel no lleva un registro, estructurado y ordenado de ingresos, costos y gastos.

2) Estados financieros

Tabla 7.38. Evaluación del registro de los estados financieros

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe	X	0
Inadecuado		
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 0/3

El hotel no cuenta con registros, estructurados y ordenados de los estados financieros, tales como balance de pérdidas y ganancias, balance general, flujo de caja.

3) Libros

Tabla 7.39. Evaluación del registro en libros

Parámetros	Cumplimiento	Calificación
No existe		
Inadecuado	X	1
Adecuado		
Satisfactorio		

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN: 1/3

El hotel cuenta con el registro de contabilidad en libro diario y mayor, sin embargo, presenta varias inconsistencias debido al empirismo en el manejo general del hotel, de la misma manera sucede con el libro de compras y ventas.

d. Servicios – tarifas

Tabla 7.40. Tarifas generales

TIPO DE HABITACIÓN	TARIFA GENERAL
HABITACIÓN INDIVIDUAL	25.00 USD
HABITACIÓN DOBLE	40.00 USD (20.00 USD por persona)
HABITACIÓN TRIPLE	60.00 USD (20.00 USD por persona)
SUITE	80.00 USD

Nota: Elaboración propia

Tabla 7.41. Tarifas por edades

EDAD DE HUÉSPEDES	PORCENTAJE DE PAGO
Niños de 0 a 4 años	0%
Niños de 5 a 11 años	50%
Niños de 12 años en adelante y adultos	100%

Nota: Elaboración propia

PUNTUACIÓN:2/3

Las tarifas para el servicio de alojamiento fueron determinadas por el propietario en base a la tarifa promedio de los hoteles ubicados dentro del mismo sector, estas tarifas permanecen fijas hasta la actualidad, sin ningún otro tipo de análisis, para su determinación, lo que, si bien evidencia que su definición ha sido adecuada, es necesario un mayor análisis para que su sea satisfactoria.

e. Resumen del análisis interno

Tabla 7.42. Resumen del análisis interno

	PARÁMETRO	PUNTUACIÓN
ADMINISTRATIVO	Estructura orgánica	0/4
	Estructura funcional	2/12
	Manual de funciones	4/6
	Flujo de comunicación interna	0/3
	Flujograma de procesos	0/3
	Reglamento de funcionamiento	2/3
	Presupuesto para el área administrativa	0/3
OPERATIVO	Alojamiento	2/3
	Cafetería	2/3
	Lavandería	1/3
	Presupuesto para el área operativa	0/3

FINANCIERO	Ingresos y egresos	0/3
	Estados financieros	0/3
	Libros	1/3
SERVICIOS-TARIFAS	Pertinencia	2/3
TOTAL		16/58

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de cada área del hotel se evidencia muchas falencias en los procesos y estructuras pertinentes para su desarrollo, debido a su deficiente gestión administrativa, operativa y financiera.

3. Análisis de competitividad

❖ Se analizó la competitividad del hotel en función de la propuesta de Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012), en su obra “Administración estratégica”, la cual ofrece herramientas analíticas para dar respuesta a preguntas clave de evaluación, cuyo análisis en conjunto revela la competitividad de una empresa.

a. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?

La industria turística en el país va en aumento, lo que impulsa la inversión privada en este importante medio de la economía nacional, además que la tendencia de llegada de personas extranjeras ha presentado un claro crecimiento, lo que permite determinar que demanda de la industria es lo bastante fuerte para apoyar un crecimiento en ventas que deje utilidades.

b. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?

Las fuerzas competitivas que se analizarán se basan en el diamante de competitividad de Michael Porter, quien propone 5 fuerzas competitivas que enfrentan las empresas:

Tabla 7.43. Fuerzas competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	PRESIONES COMPETITIVAS	EVALUACIÓN DE LAS PRESIONES	FORTALEZA COLECTIVA
Competencia de vendedores rivales	<ul style="list-style-type: none"> Rápido crecimiento de la demanda. Bajos costos de cambio de marca. Alto número de competidores. 	<p>Débil</p> <p>Moderada</p> <p>Moderada</p>	<p>Débil a Moderada</p>
Competencia de nuevos participantes a la industria	<ul style="list-style-type: none"> Débiles barreras a la entrada. Poco poder de oposición al ingreso a la industria. 	<p>Fuerte</p> <p>Fuerte</p>	<p>Fuerte</p>
Competencia de los productores de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de productos sustitutos Precios atractivos de productos sustitutos. 	<p>Fuerte</p> <p>Fuerte</p>	<p>Fuerte</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos del cambio a sustitutos. 	Fuerte	
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de artículos de los proveedores. • Insumos diferenciados. • Insumos son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria. • Dificultad de cambio de proveedor 	Débil	Débil
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos del cambio a competidores y/o sustitutos. • Escasa diferenciación. • Baja demanda. • Compradores bien informados de calidad, precios y costos. 	Fuerte	Moderada

Nota: Elaboración propia

La rivalidad entre los vendedores es débil a moderada, las débiles barreras de entrada a la industria hotelera ejercen una fuerte presión, porque permiten que los recién llegados obtengan participación del mercado, al igual que la competencia de los sustitutos, de modo contrario, los proveedores ejercen un poder de negociación débil, mientras que el poder de los clientes es moderado. En conjunto el nivel de intensidad de las fuerzas competitivas es moderada, es decir que la competencia, si bien es vigorosa aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables.

c. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?

1) Impulsores del cambio

- Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo del sector.
- Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa.
- Cambio tecnológico.
- Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
- Innovación de producto y de marketing.
- Entrada o salida de empresas importantes.
- Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países.
- Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.
- Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad.

2) Determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva

En general, los impulsores del cambio provocan que la demanda del servicio turístico crezca, la competencia muestre una tendencia a ser más intensa, sin embargo, los efectos combinados de los impulsores generan una mayor rentabilidad en la industria turística.

d. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?

Alrededor del 80% de los competidores rivales ocupan una posición sólida en el mercado, entre los que destacan el hotel Chimborazo Internacional con 25 años de existencia, mientras el 20% restante aún necesitan emplear una estrategia adecuada que les permita posicionarse sólidamente en el mercado turístico del cantón.

e. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?

Los principales movimientos estratégicos a realizarse y en algunos casos ya realizados destacan: disminución de precios, asociación con operadores turísticos, valor agregado, personalización de servicios, marketing diferenciado.

f. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?

Los factores competitivos que más afectan la capacidad de los establecimientos de hospedaje para prosperar en el mercado son diferenciación, publicidad, optimización de recursos.

g. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Se determina que el ambiente de la industria hotelera en el cantón es básicamente atractivo, debido a que existe un buen potencial de crecimiento, la rentabilidad se ve favorecida por los efectos combinados de los impulsores de cambio, y a pesar del corto tiempo que tiene el hotel de presencia en el mercado ocupa una posición relativamente fuerte en su zona geográfica teniendo la capacidad de resistir fuerzas competitivas negativas, presentando así, perspectivas generales de rentabilidad que pueden llegar a superar al promedio de la industria.

h. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?

La estrategia actual del hotel se basa principalmente en el trato personalizado al cliente, y ambiente acogedor en las instalaciones, la cual, si bien ha dado buenos resultados durante su primer año de funcionamiento, necesita ser reestructurada y articulada de manera técnica para un adecuado funcionamiento en los siguientes periodos.

i. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?

Recursos tangibles: Terreno, instalaciones.

Recursos intangibles: Conocimiento adquirido, imagen, lealtad del cliente, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad, grado de motivación.

Capacidades: capacidad de innovación continua, capacidad de enganche de clientes y ventas directas, capacidad de logística y operación.

Recursos y capacidades con mayor poder competitivo:

- ✓ Instalaciones
- ✓ Capacidad de enganche de clientes
- ✓ Capacidad logística y operativa

j. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?

FORTALEZAS: base de clientes atractiva, buena posición para negociar, capacidad para un buen servicio al cliente, calidad en el servicio, capacidad de enganche de clientes, ubicación, reputación, capacidad operativa.

OPORTUNIDADES: crecimiento de la demanda, ventas por internet, política turística.

DEBILIDADES: pocos recursos financieros para aumento del personal, mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes, falta de administración, capacidad de la planta desperdiciada.

AMENAZAS: probable entrada de nuevos competidores, nuevos requisitos regulatorios, aumento de precios en recursos claves.

Internamente las fortalezas del hotel son lo bastante sólidas como para competir con éxito, y sus debilidades se pueden corregir aplicando una mejor estrategia, lo que le vuelve un establecimiento con importantes capacidades de aprovechar las oportunidades comerciales atractivas que se ajustan a sus fortalezas, además las amenazas externas en su mayoría pueden ser sobrellevadas por el hotel.

k. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?

La propuesta de valor del hotel se basa en actividades primarias como operación, ventas y servicio, así como en actividades de apoyo como manejo de la cadena de abastecimiento, gestión de recursos humanos y administración general, a costos ligeramente más altos al promedio en el sector, in sobrepasar el límite aceptado por los clientes, lo que aún lo mantiene como un establecimiento levemente fuerte frente a sus rivales.

l. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?

Debido a la comparación entre sus fortalezas y debilidades competitivas, se deduce que el hotel es relativamente fuerte frente a sus principales rivales, entre las que se destacan la capacidad de servicio al cliente, reputación, imagen.

m. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

- ✓ Ineficiente administración.
- ✓ Inadecuado manejo de recursos financieros.

- ✓ Escasez de personal
- ✓ Desaprovechamiento de la planta.
- ✓ Costos unitarios superiores a los principales competidores.

B. GENERAR ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO DEL HOTEL

1. Preocupaciones

- ✓ Ineficiente administración.
- ✓ Inadecuado manejo de recursos financieros.
- ✓ Escasez de personal
- ✓ Desaprovechamiento de la planta.
- ✓ Costos unitarios superiores a los principales competidores.
- ✓ Entrada de nuevos competidores.
- ✓ Aumento de precios en recursos claves.

2. Estrategias

a. Estrategia de negocios

De acuerdo al análisis previo y el objetivo que pretende alcanzar el dueño del hotel, la estrategia de negocios pertinente es la llamada “Estrategia de mejores costos del proveedor”, que combina elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos, con el fin de ofrecer a los clientes más valor por su dinero al incorporar mejores atributos al servicio prestado con costo menor que los rivales.

1) Acciones estratégicas

- ✓ Fortalecer y ampliar recursos y capacidades para incorporar atributos atractivos con un costo menor o igual a la competencia.
- ✓ Mejorar su área de marketing.
- ✓ Personalización en masa.
- ✓ Emplear una reingeniería de procesos de negocio.
- ✓ Incorporar prácticas de administración de la calidad total (Total quality management, TQM).

b. Estrategias de áreas funcionales

1) Estrategia de operación: Reingeniería de procesos, con el objetivo de alcanzar mejoras ideales en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

2) Estrategia comercial o de marketing:

- Incorporación de medios de comunicación y difusión para colocar el servicio de hospedaje en el mercado, tales como:

Directos:

- ✓ Prensa escrita
- ✓ Internet (Página web, redes sociales, e-mail)
- ✓ Material pop

Indirectos:

- ✓ Clientes (boca a boca)
- ✓ Plataformas digitales de búsqueda
- Mejorar el servicio e implementar detalles de calidad, atractivo para los potenciales clientes.
- Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos)

3) Estrategia financiera: Potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera.

4) Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación): Incorporar nuevas técnicas, cuyas acciones están dirigidas a la mejora de su eficiencia.

Técnicas de dirección y gestión empresarial:

- ✓ Incorporar en su proceso de toma de decisiones la Matriz FODA (mensualmente), para conocer los factores del entorno y de su situación interna y diseñar mes a mes acciones estratégicas encaminadas a aprovechar sus fortalezas y oportunidades y defenderse de sus amenazas y debilidades.

Técnicas de motivación de los trabajadores:

- ✓ Incorporación del incentivo “Empleado del mes”.

5) Estrategia de recursos humanos:

- ✓ Ampliar y mejorar la captación de personal.
- ✓ Mejorar el sistema de comunicación interna.
- ✓ Capacitación poli-funcional del personal, trimestralmente.
- ✓ Inclusión del personal mediante equipos de trabajo en la planificación anual.

C. DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL HOTEL

1. Modelo de negocios Canvas

a. Segmentos de cliente

Illari Hotel, busca llegar como principal objeto de mercado a turistas nacionales y extranjeros que visitan la Provincia de Chimborazo, específicamente la ciudad de Riobamba, que desean alojarse en un lugar en donde además de confort encuentren un trato personalizado a un precio justo y coherente, manteniendo la relación calidad-precio.

b. Propuesta de valor

Estrategia de mejores costos del proveedor, ofertando mayor calidad y variedad en el servicio a un precio atractivo.

c. Canales de distribución

Directos:

- ✓ Ferias
- ✓ Página web
- ✓ Redes sociales

Indirectos:

- ✓ Clientes (boca a boca)
- ✓ Plataformas digitales de búsqueda y reservas

d. Relación con los clientes

Preventa

- ✓ Reservas directas
- ✓ Página web
- ✓ Ferias y eventos de relacionados al hospedaje y turismo en general

Ejecución del servicio

- ✓ Atención

Postventa

- ✓ Encuesta de satisfacción: calidad de atención en la recepción, calidad de atención en la cafetería, relación calidad-precio, limpieza en habitaciones, instalaciones en general.

e. Actividades clave

- ✓ Fortalecer y ampliar recursos y capacidades para incorporar atributos atractivos con un costo menor o igual a la competencia.
- ✓ Mejorar su capacidad de marketing.
- ✓ Personalización en masa.
- ✓ emplear una reingeniería de procesos de negocio.
- ✓ Incorporar prácticas de administración de la calidad total (Total quality management, TQM).

f. Recursos clave

Recursos tangibles:

- ✓ Terreno
- ✓ Instalaciones adecuadas
- ✓ Requisitos legales
- ✓ Personal especializado

Recursos intangibles:

- ✓ Conocimiento adquirido
- ✓ Imagen
- ✓ Lealtad del cliente
- ✓ Reputación en cuanto a calidad
- ✓ Servicio y confiabilidad
- ✓ Motivación

g. Socios clave

Comercialización:

- ✓ Booking
- ✓ Facebook
- ✓ Despegar

Proveedores:

- ✓ Bio Limpio
- ✓ Comercial Don Barato

h. Fuentes de ingresos

- ✓ Ventas directas por hospedaje
- ✓ Reservas a través de plataformas digitales
- ✓ Venta de servicios adicionales como alimentación, lavado y secado de ropa

i. Estructura de costes

Requerimientos comerciales

- ✓ Personal
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Equipos de oficina
- ✓ Muebles de oficina
- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Publicidad

Requerimientos área productiva

- ✓ Personal
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Equipos de oficina
- ✓ Muebles de oficina
- ✓ Lencería
- ✓ Suministros
- ✓ Capacitación
- ✓ Mantenimiento

Requerimientos área administrativa

- ✓ Administrador
- ✓ Personal de limpieza
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Equipos de oficina
- ✓ Muebles de oficina
- ✓ Gastos anuales de permisos de funcionamiento
- ✓ Gastos de servicios básicos

2. Plan de acción

a. Objetivos

General

- Fortalecer el área administrativa, operativa y financiera del hotel.

Específicos

- Elevar sus niveles de competitividad.
- Reducir costos.
- Alcanzar mayor participación en el mercado.

b. Estrategias

- Operación
- Comercial o de marketing
- Finanzas
- I+D+i
- Recursos humanos

c. Actividades

A1. Reingeniería de procesos.

A2. Selección de medios de comunicación y difusión.

A3. Implementación de detalles de calidad en el servicio.

A4. Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos).

A5. Disminuyendo el porcentaje de utilidades a la finalización del ejercicio económico.

A6. Aplicación de la Matriz FODA.

A7. Reconocimiento “Empleado del mes”.

A8. Ampliar y mejorar la captación de personal.

A9. Mejorar el sistema de comunicación interna.

A10. Capacitación poli - funcional del personal.

A11. Creación de equipos de trabajo para la planificación anual.

d. Diagrama de Gantt

Tabla 7.44. Diagrama de Gantt

Actividad	Inicio	Fin	1-Mar-2020	1-Abr-2020	1-May-2020	1-Jun-2020	1-Jul-2020	1-Ag-2020	1-Sep-2020	1-Oct-2020	1-Nov-2020	1-Dic-2020	1-En-2021	1-Feb-2021	28-Feb-2021
A 1	1-Mar-20	31-Mar-20	■												
A 2	1-Mar-20	31-Mar-20	■												
A 3	1-Mar-20	30-Apr-20	■	■											
A 4	1-May-20	28-Feb-21			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A 5	1-Dec-20	31-Dec-20										■			
A 6	1-May-20	28-Feb-21			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A 7	1-May-20	28-Feb-21			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A 8	1-Apr-20	31-Aug-20		■	■	■	■	■	■						
A 9	1-Apr-20	30-Jun-20		■	■	■									
A 10	1-Aug-20	1-Feb-21						■						■	
A 11	1-Mar-20	31-Mar-20	■												

Nota: Elaboración propia

e. Asignación de recursos (para las estrategias)

- Operación

Personal especializado

Infraestructura

Artículos de oficina

Transporte

- Comercial o de marketing

Personal especializado

Artículos de oficina

Internet

Material digital

Material pop

Transporte

- Finanzas

Personal especializado

Artículos de oficina

- I+D+i

Recurso humano

Material impreso

Material digital

Artículos de oficina

Internet

- Recursos humanos

Personal especializado

Material impreso

Material digital

f. Designación de responsables

A1. Reingeniería de procesos: gerente.

A2. Selección de medios de comunicación y difusión: gerente, asesor de marketing.

A3. Implementación de detalles de calidad en el servicio: personal de atención al cliente.

A4. Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos): asesor de marketing.

A5. Disminuyendo el porcentaje de utilidades a la finalización del ejercicio económico: gerente.

A6. Aplicación de la Matriz FODA: equipo de trabajo.

A7. Reconocimiento “Empleado del mes”: gerente.

A8. Ampliar y mejorar la captación de personal: gerente.

A9. Mejorar el sistema de comunicación interna: equipo de trabajo.

A10. Capacitación poli - funcional del personal: gerente.

A11. Creación de equipos de trabajo para la planificación anual: gerente.

g. Propuesta

- **Definición del organigrama estructural**

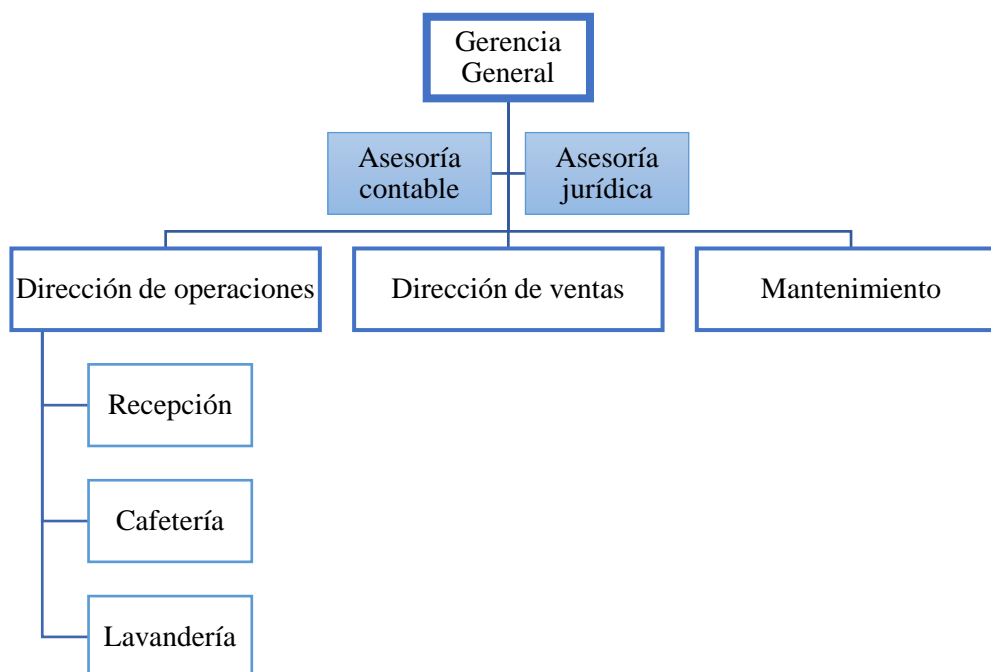


Figura 7.16. Organigrama estructural

Nota: Elaboración propia

- **Determinación de objetivos empresariales**

- Satisfacer las necesidades y requerimientos de los visitantes nacionales y extranjeros del cantón y la provincia.
- Brindar calidad e innovación en el servicio de hospedaje y alimentación a nivel local y provincial, manteniendo la relación calidad - precio.
- Contribuir a la dinamización de la economía en la localidad.

- **Estructurar los registros principales del área contable – financiera.**

1. Estructura de costos y gastos

Tabla 7.45. Estructura de costos y gastos

Denominación	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
COSTO DE PRODUCCIÓN					
Mano de obra directa					
Materiales e insumos/Materia prima					
Materiales e insumos/Materia prima (Mitigaciones)					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos y salarios					
Servicios básicos					
Mantenimiento					
Materiales e insumos					
Depreciación					
GASTOS EN VENTAS					
Promoción y publicidad					
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses					
TOTAL					

Nota: Elaboración propia

2. Estructura de ingresos

Tabla 7.46. Ingresos

Producto - Servicio	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Habitaciones simples					
Precio					
Subtotal					
Habitaciones dobles					
Precio					
Subtotal					
Suite					
Precio					
Subtotal					
Desayunos					
Precio					
Subtotal					
TOTAL					

Nota: Elaboración propia

3. Balance de pérdidas y ganancias

Tabla 7.47. Balance de pérdidas y ganancias

Denominación	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
(+) Ventas					
(-) Costo de producción					
(=) Utilidad bruta					
(-) Gasto administración					
(-) Gasto de ventas					
(=) Utilidad operativa					
(-) Gasto financiero					
(=) Utilidad antes de reportar utilidades e impuestos					
(-) Repartición de utilidades					
(=) Utilidades antes de impuestos					
(-) Impuestos					
UTILIDAD NETA					

Nota: Elaboración propia

4. Balance de general

Tabla 7.48. Balance general

DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024
Activo corriente (capital de trabajo)					
Activo fijo					
Depreciación acumulada					
Activos diferidos (valor anual de amortización)					
TOTAL DE ACTIVOS					
Pasivo corriente (intereses)					
Pasivo Largo plazo (préstamo)					
Patrimonio					
UTILID.EJERCICIO (Utilidad neta)					
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO					

Nota: Elaboración propia

3. Medios de control

A6. Aplicación de la Matriz FODA.

A7. Reconocimiento “Empleado del mes”.

A8. Ampliar y mejorar la captación de personal.

A9. Mejorar el sistema de comunicación interna.

A10. Capacitación poli - funcional del personal.

A11. Creación de equipos de trabajo para la planificación anual.

Nota: Elaboración propia

La valoración mensual se realizará durante 12 meses, a partir del mes de marzo del presente año, en base a los siguientes parámetros:

C: cumple

C/P: cumple parcialmente

N/C: no cumple

b. Evaluación

Tabla 7.50. Ficha de evaluación



ILLARI HOTEL

RUC: 0601574155001

FICHA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Dirección: Eduardo Kingman 20-20 y Av. 11 de Noviembre

Periodo de evaluación: Marzo 2020- Febrero 2021

Teléfono: (03) 239-6854

Fecha de evaluación:

OBJETIVO	INDICADORES	FECHA DE APLICACIÓN	RESULTADO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
FORTALECER EL ÁREA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA DEL HOTEL	Número de convenios realizados con instituciones				
	Número de visitas a la página web				
	Número de contactos realizados				
	Número de comentarios en las en las distintas redes				
	Número de clientes anuales				
	Número de clientes frecuentes				
	Tasa de ocupación				
	Número de capacitaciones				
	Satisfacción del cliente				

Satisfacción del personal

Estados financieros

Nota: Elaboración propia

VIII. CONCLUSIONES

1. En la ciudad de Riobamba Illari hotel, categorizado por el Ministerio de Turismo como un establecimiento de 2 estrellas, tiene un alto potencial competitivo por su ubicación, diseño arquitectónico, calidad, reputación e imagen, frente al conjunto de alojamientos de 2 y 3 estrellas que forman parte de la oferta del cantón, por sus características similares en cuanto a calidad en el servicio principal y adicional, así como en el precio.
2. La implementación de nuevas estrategias a nivel de negocio y de áreas funcionales, como reingeniería de procesos, incorporación de medios de comunicación y difusión para colocar el servicio de hospedaje en el mercado, mejoramiento del servicio e implementación de detalles de calidad, negociación y firma de acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas, etc., autofinanciación, aplicación de técnicas de dirección y gestión empresarial y técnicas de motivación de los trabajadores, ampliación y mejoramiento de la captación de personal, mejoramiento del sistema de comunicación interna, capacitación poli funcional del personal, trimestralmente, e inclusión del personal mediante equipos de trabajo en la planificación anual, son el punto de partida para el fortalecimiento administrativo, operativo y financiero del hotel.
3. La propuesta de acción basada en nuevos procesos administrativos y operativos, así como el control y evaluación periódica de ésta, permitirán incrementar la tasa de ocupación, elevar el nivel competitivo y por consiguiente contribuirán con el posicionamiento del hotel en el mercado turístico del cantón.

IX. RECOMENDACIONES

1. Implementar nuevos sistemas de procesos en cada área de trabajo del hotel, con mayores criterios técnicos por parte de los tomadores de decisiones.
2. Aplicar las estrategias y acciones específicas claves, previamente diseñadas para una mayor satisfacción del personal y de los huéspedes a captar.
3. Controlar y actualizar periódicamente los procesos a incorporarse de acuerdo a los requerimientos del hotel y a los cambios en el ámbito externo.

X. RESUMEN

La presente investigación propone: diseñar un plan de negocios para Illari Hotel, parroquia Lizarzaburu, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; para lo cual es necesario cumplir tres etapas: diagnóstico situacional, generación de estrategias de negocios y funcionales, y propuesta del plan de acción y modelo de negocios. La primera muestra como resultado el crecimiento en el sector turístico a nivel nacional y local, en cuanto a su entorno, y en lo interno, sus características competitivas tales como, reputación e imagen, ubicación, diseño arquitectónico y servicio, son la base para el incremento de la tasa de ocupación actual correspondiente al 12%, la misma que no se eleva debido a las decisiones poco adecuadas en la administración. En la segunda se determina que la estrategia de negocios más acertada es “Estrategia de mejores costos del proveedor”, que combina elementos de diferenciación y a la vez de costos bajos, esta se apoya en estrategias de áreas funcionales, tales como: reingeniería de procesos, incorporación de medios de comunicación y difusión para colocar el servicio de hospedaje en el mercado, mejoramiento del servicio e implementación de detalles de calidad, negociación y firma de acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas, etc., autofinanciación, aplicación de técnicas de dirección y gestión empresarial y técnicas de motivación de los trabajadores, ampliación y mejoramiento de la captación de personal, mejoramiento del sistema de comunicación interna, capacitación poli-funcional del personal, trimestralmente, e inclusión del personal mediante equipos de trabajo en la planificación anual. En la tercera se define el modelo de negocios a través de la metodología Canvas, apoyado del plan de acción basado en las estrategias previamente definidas, que requiere control y evaluación, para lograr el fortalecimiento del área administrativa, operativa y financiera del hotel.

Palabras clave: PLAN DE NEGOCIOS – TURISMO RECREACIONAL – HOSPEDAJE – AGENCIAS DE VIAJES

Por: Stefanny Mancero



REVISADO
19 de febrero
Stefanny Mancero

XI. SUMMARY

The present investigation proposes to design a business plan for Illari Hotel, Lizarzaburu parish, Riobamba canton, Chimborazo province; for which it is necessary to fulfil three stages: situational diagnosis, generation of business and functional strategies, and proposal of the action plan and business model. The first shows, as a result, the growth in the tourism sector at national and local level, in terms of its environment, and internally, its competitive characteristics such as reputation and image, location, architectural design and service, are the basis for the increase in the current occupancy rate corresponding to 12%, which does not rise due to poor management decisions. In the second one, it is determined that the most successful business strategy is "Strategy of best supplier costs", which combines elements of differentiation and at the same time of low costs, this is supported by strategies of functional areas, such as process reengineering, incorporation of media and dissemination to place the hosting service on the market, service improvement and implementation of quality details, negotiation and signing of collaboration and contracting agreements with Travel Agencies, Tour Operators, Companies, among others, self-financing, application of management techniques and business management and motivation techniques for workers, expansion and improvement of the recruitment of personnel, improvement of the internal communication system, poly-functional training of personnel, quarterly, and inclusion of personnel through teams of work in the annual planning. In the third, the business model is defined through the Canvas methodology, supported by the action plan based on previously defined strategies, which requires control and evaluation, to achieve the strengthening of the administrative, operational and financial area of the hotel.

Keywords: BUSINESS PLAN - RECREATIONAL TOURISM - ACCOMMODATION TRAVEL AGENCIES



XII. BIBLIOGRAFÍA

- Anzil. (2008). *Competitividad*. Recuperado el 05 de Abril de 2019, de Zonaeconomica: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Arturo. (2009). *Definición de negocio y de empresa*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de CreceNegocios.com -: <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/comment-page-1/#comments>
- Arturo. (Septiembre de 2018). *Qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad*. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de CreceNegocios.com: Qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y estadística, Aplicaciones y métodos*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <https://estadisticaunicaes.files.wordpress.com/2012/05/george-c-canavos-probabilidad-y-estadistica-aplicaciones-y-metodos.pdf>
- Carreto. (2008). *¿Qué es estrategia?* Recuperado el 01 de Abril de 2019, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (Marzo de 2004). *Norma NIIF 3, Combinaciones de negocios*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <https://drive.google.com/file/d/1qUCNWRG15giy9H1OPL6qhGdwUUP1SBNu/view>
- Corvo. (2018). *Análisis situacional: en qué consiste, cómo se hace y ejemplo*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.lifeder.com>: <https://www.lifeder.com/analisis-situacional/>
- Coutinho, V. (2017). *Qué es Promoción en la mezcla de marketing*. Recuperado el 03 de Abril de 2019, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/promocion-en-el-marketing/>
- Deborah. (2015). *Definición de Promoción*. Recuperado el 03 de Abril de 2019, de <https://www.definicion.co>: <https://www.definicion.co/promocion/>
- Econlink. (12 de Enero de 2013). *"¿Qué es Desarrollo?"*. Recuperado el 30 de Marzo de 2019, de <https://www.econlink.com.ar>: <https://www.econlink.com.ar/que-es-desarrollo>
- Egaña, R. (2015). *Fortalecimiento Institucional: Una mirada desde la experiencia*. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de <https://documentos.serviciocivil.cl/>: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=15d5609d-54ea-449b-9574-6da4e5884cba>
- Escuela de Organización Industrial. (2013). *La importancia de elaborar un plan de negocio o plan de empresa en Proyectos de negocio*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de Wiki - EOI: https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_importancia_de_elaborar_un_plan_de_negocio_o_plan_de_empresa_en_Proyectos_de_negocio
- Espinoza, S. (2012). *Plan de negocios para la ampliación del Hotel Baltra en la ciudad de Quito*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <http://dspace.udla.edu.ec>: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1051/3/UDLA-EC-TIC-2012-37.pdf>
- Fundación Romero. (Diciembre de 2018). *¿Qué es un plan de negocios y cuál es su importancia?* Recuperado el 07 de Abril de 2019, de PQS Perú: <https://www.pqs.pe/capacitacion/plan-de-negocios-definicion>

- Foundation Center. (2016). *¿Que es el fortalecimiento institucional?* Recuperado el 07 de Abril de 2019, de <https://grantcraft.org>: <https://grantcraft.org/content/takeaways/que-es-el-fortalecimiento-institucional-y-por-que-es-importante/>
- Gallardo, E. (2012). *Fundamentos de planificación*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <http://diposit.ub.edu>: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Gananci. (2015). *Qué es el modelo Canvas para diseño de negocios*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://bienpensado.com>: <https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>
- García, P. (2016). *¿Qué es el factor financiero?* Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Factor Financiero 2016: <http://www.factorfinanciero.com/que-es-el-factor-financiero/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento del cantón Riobamba 2015-2030*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://issuu.com>: https://issuu.com/ramirovallejo/docs/plan_de_desarrollo_2015-2030
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba. (2017). *Plan estratégico de desarrollo cantonal*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <http://www.epemapar.gob.ec>: <http://www.epemapar.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/plandesarrollocantonal.pdf>
- Gomez. (07 de Abril de 2017). *Análisis interno de la empresa*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de ThemeXpose: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-interno-de-la-empresa.html>
- González. (2018). *El plan de acción: definición y componentes*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://overflow.pe>: <https://overflow.pe/plan-accion-definicion-componentes/>
- González, Á. (2009). *Plan de negocios*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de Monografias.com S.A.: <https://www.monografias.com/trabajos70/plan-negocios/plan-negocios.shtml>
- Graus. (2018). *Significado de Evaluación*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de 7Graus: <https://www.significados.com/evaluacion/>
- Instituto Superior Mayor Pedro Traversari. (2016). *Gestión en Hotelería y Turismo*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de El Instituto Tecnológico Superior “Mayor Pedro Traversari: <http://www.institutotraversari.edu.ec/gestion-en-hoteleria-y-turismo/>
- Jiménez, M. (2013). *Planificación*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de <https://centrodeociolachopera.files.wordpress.com>: <https://centrodeociolachopera.files.wordpress.com/2013/12/plan-programa-proyecto.pdf>
- Lanzagorta, J. (2013). *¿Por qué es importante hacer un plan de negocios?* Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de Planea Tus Finanzas.com |: <https://planeatusfinanzas.com/importante-hacer-plan-de-negocios/>
- Learn. (2015). *¿Qué es evaluación?* Recuperado el 04 de Abril de 2019, de <https://2-learn.net/director/que-es-evaluacion/>
- León. (25 de Abril de 2013). El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento. *Revista La Barra*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento
- Lyn, A. (Febrero de 2018). *¿Qué es la evaluación financiera de proyectos?* Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de <https://www.cuidatudinero.com>: <https://www.cuidatudinero.com/13117543/que-es-la-evaluacion-financiera-de-proyectos>

- Mera. (Junio de 2019). *Inédita financiará 53 proyectos de investigación*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de EL TELÉGRAFO: <https://www.itelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/proyectos-investigacion-senescyt>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador. (2019). *Libro Blanco: Líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación y Transferencia del Conocimiento en TIC*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <https://pdfslide.net/documents/lineas-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-y-gradecimiento-el.html>
- Monterroso. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones., *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 4-26. Recuperado el 06 de Abril de 2019, de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Muñoz. (2014). *¿Para qué sirve un plan de acción?* Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Wordpress: <https://jsumunozmar.wordpress.com/2014/11/05/para-que-sirve-un-plan-de-accion/>
- Noguez. (2016). *¿Qué es una estrategia de promoción?* Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.merca20.com/>: <https://www.merca20.com/una-estrategia-promocion/>
- Ordaz, V., & Saldaña, G. (2005). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato. Guanajuato, México. Recuperado el 20 de Marzo de 2019
- Organizacion Mundial del Turismo. (Junio de 2014). *La Organización Mundial del Turismo es un organismo especializado de las Naciones Unidas*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Padilla. (2006). *Instrumentos de medición de la competitividad*. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de <http://www.competitividad.org.do>: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>
- Páez. (2012). *Planificación Estratégica (I): Niveles de Gestión Estratégica*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de CMI Gestión: <http://cmigestion.es/2012/08/17/planificacion-estrategica-i-niveles-de-gestion-estrategica/>
- Panosso, & Lohman. (2012). *Los 6 elementos del sistema turístico*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de Entorno Turístico: <https://www.entornoturistico.com/los-6-elementos-del-sistema-turistico/>
- Perera, J. (2014). *Diagnóstico situacional del hotel Caribe Princess con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados*. Recuperado 01 de Octubre de 2019, de http://www.itzonamaya.edu.mx/web_biblio/archivos/res_prof/ige/ige-2014-54.pdf
- Perez, J. (2015). *Introducción al concepto de desarrollo*. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de El Orden Mundial en el Siglo XXI: <https://elordenmundial.com/introduccion-al-concepto-de-desarrollo/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de negocio*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de 2008-2018 - Definicion.de: <https://definicion.de/negocio/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de 2008-2018 - Definicion.de: <https://definicion.de/plan/>
- Quintana, J. F. (2016). *Plan de Empresa y Viabilidad de un Hotel de 36 habitaciones ubicado en Sevilla*. Sevilla. Recuperado el 05 de Abril de 2019
- Ramirez. (2017). *Niveles de la Estrategia (corporativa, de negocios y funcional)*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Scribd Inc.: <https://es.scribd.com/document/353115649/Niveles-de-la-Estrategia-corporativa-de-negocios-y-funcional>

- Ramos, X. (Agosto de 2019). *Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de C.A. EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/09/nota/7462626/financiamiento-investigacion-desarrollo-es-limitado-pais>
- Rivadeneira. (2017). *5 herramientas de Análisis Situacional*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <http://dicodegroup.com>: <http://dicodegroup.com/cinco-herramientas-analisis-situacional/>
- Rodríguez, R. (2017). *Estrategias de promoción*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Mglobal Marketing Razonable: <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Rojas, K. (2016). *Herramientas de Planeación*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de WebProfit Ltda.: <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion/>
- Rovere, M. (1993). *¿Qué es una estrategia?* Recuperado el 01 de Abril de 2019
- Rueda, & Ahumada. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el municipio de Puerto Colombia, Atlántico*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8143/JuanPablo_RuedaGonzalez_MariaRaquel_AhumadaColley_2015.pdf?sequence=2&fbclid=IwAR24yiqCJmJ6NYCfhoGijL-5WCdJvVmZBWdCR6u6SFTuyDWT6E-Zw6EJR7Y
- Saenz. (Marzo de 2019). *Ecuador es un territorio vulnerable frente a los gases de efecto invernadero*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de Grupo EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-territorio-vulnerable-gases-contaminacion.html>
- Salgado. (2007). *Análisis situacional*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://repositorio.espe.edu.ec>: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
- Sánchez. (s.f.). *Servicio*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Scrum. (2015). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.iebschool.com>: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de Abril de 2019
- Varela, R. (2017). *Plan de negocio*. Recuperado el Abril 07 de 2019, de [EmprendePyme.net](http://www.emprendepyme.net): <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio>
- Vinueza, & Estefania. (2014). *Investigación de mercado y diseño de un plan de negocios para el centro de capacitación ocupacional particular "Canadian School" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, En el periodo 2012-2013*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de <http://dspace.espe.edu.ec>: <http://dspace.espe.edu.ec/bitstream/123456789/8226/1/12T00976.pdf>

Anexo 3: Encuestas para el estudio de mercado



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE RECURSOS NATURALES
ESCUELA DE ECOTURISMO



La presente encuesta se la realiza con fines académicos donde su respuesta es totalmente confidencial, de la manera más comedida solicito responder el siguiente cuestionario con la mayor veracidad posible.

1. Procedencia.....

2. Edad:

a. Menor de 18 b. 18-25 años c. 26-35 años
d. 36-40 años e. Más de 40 años

3. Género: Femenino Masculino

4. Nivel de instrucción

a. Primaria b. Secundaria c. Superior d. Postgrado

5. Al momento de viajar ¿cuál es la principal fuente de información que utiliza para conocer acerca de su lugar de destino y los servicios turísticos (hospedaje, alimentación, transporte, etc.) del mismo?

a. Familiares o amigos
b. Prensa escrita
c. Televisión
d. Radio
e. Internet
f. Puntos de información
g. Correo electrónico
h. Agencias de viajes

6. ¿Cuál es su principal motivo de viaje? (Escoja 1 sola opción)

a. Negocios/Trabajo
b. Gastronomía
c. Cultura
d. Descanso y ocio
e. Salud y belleza
f. Visita a familiares/amigos

7. ¿En qué meses prefiere o debe realizar sus viajes?

- a. Enero-Marzo
- b. Abril-Junio
- c. Julio-Septiembre
- d. Octubre-Diciembre
- e. Siempre

8. Usted generalmente ¿Con cuántas personas viaja?

- a. Sólo
- b. 1 - 2 personas
- c. 3 - 4 personas
- d. 5 o más personas

9. Usted en promedio ¿Cuánto gasta diariamente por persona cuando se hospeda?

- a. \$15-20
- b. \$20-25
- c. \$25-30
- d. Más de \$30

10. Estaría dispuesto a hospedarse en Illari Hotel durante su visita a la ciudad de Riobamba

- a. Si
- b. No

11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir durante su estadía en un hotel? (Escoja 1 sola opción)

- a. Alimentación
- b. Venta de artículos de aseo
- c. Lavado y secado de ropa
- d. Información turística
- e. Información general del destino
- f. Venta de artesanías
- g. Parqueadero 24 horas
- h. Guardianía/seguridad

12. ¿Qué actividades complementarias le gustaría realizar durante su estadía en un hotel? (Escoja 1 sola opción)

- a. Excursiones
- b. Actividades de diversión
- c. Actividades de relajación
- d. Actividades para niños
- e. Actividades para jóvenes y/o adultos
- f. Actividades para adultos mayores
- g. Ninguna

13. Usted ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día y por persona en un hotel que incluya los servicios y actividades que usted escogió en las preguntas anteriores?


- a. \$15-20
- b. \$20-25
- c. \$25-30
- d. Más de \$30

14. Generalmente usted compra los servicios de hospedaje con: (Escoja 1 sola opción)

- a. Efectivo b. Tarjeta c. Transferencia d. Otro

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4: Fichas descriptivas de la competencia

HOTEL EL MARQUEZ DE RIO					
LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Lizarzaburu y Coangos			Teléfono	032601642
Correo electrónico		marquezderiotel@hotmail.com			
					
GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
19/08/2008		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	5	Habitaciones	Número de habitaciones	22
	Mujeres	5		Número de plazas	46
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Individual
Servicios adicionales					Doble
			Doble estándar		
			Triple Estándar		
			Familiar		
Parking					
Wi fi					
Desayuno					
TV pagada					

HOTEL RINCON ALEMAN

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Remigio Romero y Alfredo Pareja Mz H casa 9		Teléfono	032600388	
Correo electrónico		info@hostalrinconaleman.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
3/3/2004		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	12
	Mujeres	2		Número de plazas	16
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Individual
Servicios adicionales	Parking		Doble		
	Wi fi		Doble-2 camas		
	Desayuno en la habitación		Doble-cama supletoria		
	TV pagada		Triple		
	Cocina		Estudio con sauna		
	Juegos de mesa		Superior		
	Lavado, planchado		Estudio cocina		

EMPRESA ERA ARGUELLO ALTAMIRANO COSTALES CA ZEUS

LOCALIZACIÓN


Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel Leon Borja y Duchicela			Teléfono	032968036
Correo electrónico		patriciocostales@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación	Categoría	
02/02/2012		Alojamiento	Hotel	3 estrellas	
Número de empleados	Hombres	6	Habitaciones	Número de habitaciones	50
	Mujeres	5		Número de plazas	100
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Suite simple
Servicios adicionales	Parking	Alquiler de bicicletas			Suite doble
	Wi fi	Centro de negocios			Ejecutiva simple
	Desayuno	Servicio de lavandería			Ejecutiva doble
	TV pagada	Servicio de planchado			Ejecutiva triple
	Gimnasio	Fax/fotocopiadora			Premium simple
	Sala de juegos	Servicio a la habitación			Premium doble
	Alquiler de autos			Premium triple	

HOTEL CUMBRES

LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	España 2455 y Orozco			Teléfono	032960925
Correo electrónico		cumbreshotel@hotmail.com			
					
GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
17/05/2016		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	12
	Mujeres	4		Número de plazas	25
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Doble
Servicios adicionales	Agencia de viajes		Triple		
	Transporte		Simple		
	Escuela de español para extranjeros		Matrimonial		
	Envío de dinero y paquetería				

EL MOLINO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Duchicela 4213 y Unidad Nacional			Teléfono	032942232
Correo electrónico		elmolinohotelrio@yahoo.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
26/11/2009		Alojamiento	Hotel		3 estrellas
Número de empleados	Hombres	6	Habitaciones	Número de habitaciones	69
	Mujeres	2		Número de plazas	125
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Recepciones				Doble
	Cafetería				Matrimonial
	Restaurante				Triple
	Internet				Suite

BELLA CASONA

LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Duchicela 1953 y Monterey			Teléfono	032944179
Correo electrónico		info@hotelbellacasona.com			



GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
22/02/2013		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	14
	Mujeres	3		Número de plazas	26
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Desayuno Bufet				Doble
	Internet /Llamadas internacionales		Matrimonial		
	Parqueadero		Triple		
	Frigobar				

TREN DORADO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Carabobo 2235 y 10 de Agosto			Teléfono	032964890
Correo electrónico	htrendorado@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
03/07/1996		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	0	Habitaciones	Número de habitaciones	31
	Mujeres	2		Número de plazas	72
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Internet		Dobles		
	Tv por cable		triples	Matrimoniales	

EL CISNE INTERNACIONAL

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel León Borja 2225 y Duchicela			Teléfono	032941980
Correo electrónico	hotelelcisne@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
17/05/2016		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	27
	Mujeres	2		Número de plazas	77
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Matrimoniales
Servicios adicionales	Restaurante		Dobles		
	Spa/Jacuzzi/Sauna		Triples		
	Parqueadero		Cuádruples		
	Tv por cable		Suites		

ESTACIÓN

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Unidad Nacional 2915 y Carabobo			Teléfono	032948626
Correo electrónico		davidv2004@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría	
20/07/2016		Alojamiento	Hostal		2 estrellas	
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	26	
	Mujeres	1		Número de plazas	55	
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Individual	
Servicios adicionales		Alimentación			Matrimonial	
		Organización de eventos			Triple	
					Cuádruple	
				Doble		

ROYALTY

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Lizarzaburu 5184 y Saint Amand Montrond			Teléfono	032603186
Correo electrónico		elenacabezas14@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
25/06/2014		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	28
	Mujeres	3		Número de plazas	58
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurante		Doble		
	Cafetería		Triple		
	Parqueadero		Cuádruple		
	Caja fuerte				

CHIMBORAZO INTERNACIONAL

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Argentinos y Los Nogales			Teléfono	032963475
Correo electrónico	hotelchimborazo@andinanet.net				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
27/06/1984		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	9	Habitaciones	Número de habitaciones	46
	Mujeres	7		Número de plazas	115
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Triple
Servicios adicionales	Restaurante				Doble
	Salones para eventos				Matrimonial
	Piscina				Sencilla
	Sala de juegos				Suite

DIANA MARIA

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Sergio Quirola y Av. 11 de Noviembre			Teléfono	032607327
Correo electrónico	norma840929@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
03/05/2011		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	11
	Mujeres	2		Número de plazas	25
	Discapacitados	1		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Desayuno		Doble		
	Traslado aeropuerto		Matrimonial		
	Internet		Triple		
	Tv por cable				

REY DE LOS ANDES

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Lizarzaburu y Camilo Egas			Teléfono	032601943
Correo electrónico		hotelreydelosandes@gmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
06/01/2005		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	17
	Mujeres	1		Número de plazas	50
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales		Internet			Dobles
		Cable			Triples
				Cuádruples	

SAN PEDRO DE RIOBAMBA

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel León Borja 2950 y Juan Montalvo			Teléfono	032940586
Correo electrónico	sanpedroderiobambahotel@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
28/11/2007		Alojamiento	Hotel		2 estrellas
Número de empleados	Hombres	6	Habitaciones	Número de habitaciones	10
	Mujeres	6		Número de plazas	22
	Discapitados	0		Tipo de habitaciones	Matrimoniales
Servicios adicionales	Parqueadero		Simple		
	Internet		Dobles		
	Servicio de lavandería		Triplés		
Bar/Salón					

RIOBAMBA INN

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Carabobo 2320 y Primera Constituyente			Teléfono	032961696
Correo electrónico		mariana.vinueza.g@gmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
12/04/1991		Alojamiento	Hotel		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	6	Habitaciones	Número de habitaciones	20
	Mujeres	6		Número de plazas	40
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurant		Dobles		
	Parqueadero		Triples		
	Internet				
	Tv cable				

HOSTERIA EL TROJE

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	San Luis
Dirección	Km 4 1/2 vía Chambo			Teléfono	032622087
Correo electrónico		j_fco77@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
20/08/2007		Alojamiento	Hostería		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	8	Habitaciones	Número de habitaciones	41
	Mujeres	5		Número de plazas	125
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Internet				Doble
	Desayuno				Triple
	Parqueadero				Cuadruple

SHALOM

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel León Borja y 3548 y Uruguay			Teléfono	032940814
Correo electrónico	gerencia@hotelshalom.com.ec				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
13/03/2009		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	15
	Mujeres	2		Número de plazas	40
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales		Matrimoniales			
Parqueadero			Dobles		
Desayuno			Triples		
Tours en bicicleta			Cuádruples		
Internet					

RIO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Pichincha 2156 y 10 de Agosto			Teléfono	032968157
Correo electrónico	gerencia@riohotelecuador.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
30/09/2015		Alojamiento	Hostal		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	19
	Mujeres	1		Número de plazas	38
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurante		Dobles		
	Snack-Bar		Triple		
	Tv cable		Suite		

MANSION SANTA ISABELLA

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Veloz 2848 y Magdalena Dávalos			Teléfono	032962947
Correo electrónico	info@mansionsantaisabella.co				



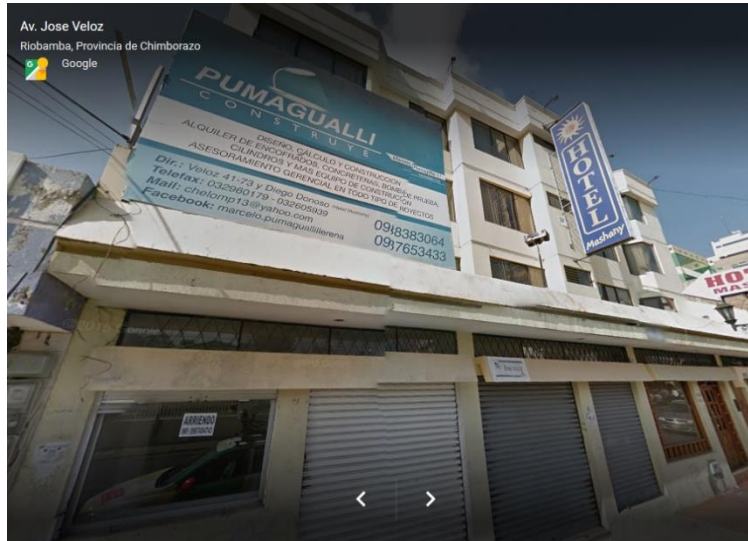
GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
17/06/2010		Alojamiento	Hotel		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	5	Habitaciones	Número de habitaciones	29
	Mujeres	6		Número de plazas	63
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Lavandería		Matrimoniales		
	Planchado		Dobles		
	Caja fuerte		Triples		
				Suites	

MASHANY

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Veloz 4173 y Diego Donoso			Teléfono	032942914
Correo electrónico	ligiaaquilla@yahoo.es				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
08/01/2001		Alojamiento	Hostal		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	13
	Mujeres	1		Número de plazas	28
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Internet				Doble
	Tv cable				Triple

ROCIO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel León Borja 2158 y Brasil			Teléfono	032961848
Correo electrónico	edbonifaz@yahoo.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
30/06/2008		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	18
	Mujeres	2		Número de plazas	25
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple Dobles Triples
Servicios adicionales	Internet				
	Tv cable				
	Parqueadero				

TORRE AZUL

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Maldonado
Dirección	Av. Edelberto Bonilla 2 y Hanoi			Teléfono	032378686
Correo electrónico	dmlara@hotmail.es				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
18/02/2011		Alojamiento	Hostal		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	15
	Mujeres	1		Número de plazas	17
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Aire acondicionado		Matrimoniales		
	Parqueadero		Dobles		
	Internet				

REAL MADRID

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Veloz 3942 y Carlos Zambrano			Teléfono	032967521
Correo electrónico		nellyvioleta@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
13/03/2006		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	10	Habitaciones	Número de habitaciones	23
	Mujeres	9		Número de plazas	38
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales		Tv cable	Matrimonial		
		Internet			
		Parqueadero			
		Seguridad			Doble

CARACAS SUITE

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Epicachima 2024 y Av. Daniel León Borja			Teléfono	0987924040
Correo electrónico	manuel_10_01_45@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
02/10/2014		Alojamiento	Hostal		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	24
	Mujeres	1		Número de plazas	34
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Suites
Servicios adicionales	Parqueadero				
	Restaurante				
	Salas de reuniones				
	Internet				

ABRASPUNGO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Km 3.5 vía a Guano			Teléfono	032364275
Correo electrónico		ihurtado@haciendaabraspungo.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
13/04/1994		Alojamiento	Hotel		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	24	Habitaciones	Número de habitaciones	14
	Mujeres	11		Número de plazas	36
	Discapacitados	1		Tipo de habitaciones	Matrimoniales
Servicios adicionales	Restaurante				Dobles
	Cafetería				Suites
	Jardines				

EL ALTAR

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. 11 de Noviembre y Demetrio Aguilera			Teléfono	032604602
Correo electrónico		hotelelaltar@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
23/08/2010		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	31
	Mujeres	2		Número de plazas	79
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales		Doble			
Parqueadero				Triple	
Alimentación					
Sala de negocios					
Internet					

MANABÍ

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Colón 1958 y Olmedo			Teléfono	032967967
Correo electrónico	hmanabiec@hotmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
23/02/1990		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	2	Habitaciones	Número de habitaciones	27
	Mujeres	2		Número de plazas	43
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales		Desayuno			Doble
		Tv cable	Triple		
		Parqueadero	Matrimonial		
		Internet			

BAMBU

LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Pedro Vicente Maldonado y Saint Amand Montrond			Teléfono	032317030
Correo electrónico		info@hotelbamburiobamba.ec			



GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
19/04/2007		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	31
	Mujeres	1		Número de plazas	60
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurante		Doble		
	Cafetería		Triple		
	Sala de juegos		Matrimonial		
	Karaoke				

EL LIBERTADOR

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Daniel León Borja 2922 y Carabobo			Teléfono	032964116
Correo electrónico		sandratapia1970@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
21/11/2016		Alojamiento	Hostal		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	38
	Mujeres	2		Número de plazas	75
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Teléfono		Doble		
	Tv cable		Triple		
	Internet				

HOSTERIA EL TORIL

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Maldonado
Dirección	Av. Alfonso Chavez 954			Teléfono	032374440
Correo electrónico		infohosteriaeltoril@gmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
23/11/1994		Alojamiento	Hostería		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	41
	Mujeres	1		Número de plazas	134
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Cabañas
Servicios adicionales	Piscina				
	Sala de recepciones				
	Plaza de toros				
	Canchas deportivas				

LA COLINA DE RIO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. 11 de Noviembre y Ricardo Descalzi			Teléfono	032602789
Correo electrónico		carlos.l.1975@hotmail.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
20/09/2006		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	1	Habitaciones	Número de habitaciones	16
	Mujeres	1		Número de plazas	33
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurante		Doble		
	Café en áreas comunes		Triple		
			Cuádruple		
			Suite		

MONTECARLO

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	10 de Agosto 2541 y García Moreno			Teléfono	032960557
Correo electrónico		mail@hotelmontecarlo-riobamba.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
13/06/2017		Alojamiento	Hotel		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	5	Habitaciones	Número de habitaciones	20
	Mujeres	1		Número de plazas	41
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Triple
Servicios adicionales	Paruquadero		Cuádruple		
	Bar salón		Suite		
	Internet		Doble		
	Servicio de lavandería				

QUINDELOMA ART AND GALLERY

LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Velasco
Dirección	Argentinos y Carlos Zambrano			Teléfono	0999542857
Correo electrónico		apumagualli@quindeloma.com			



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
06/12/2017		Alojamiento	Hotel		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	16	Habitaciones	Número de habitaciones	45
	Mujeres	6		Número de plazas	91
	Discapacitados	1		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Bañera de hidromasaje		Matrimoniales		
	Parqueadero		Dobles		
	Bar/Salón		Triples		
	Internet		Cuádruples		

CANADA

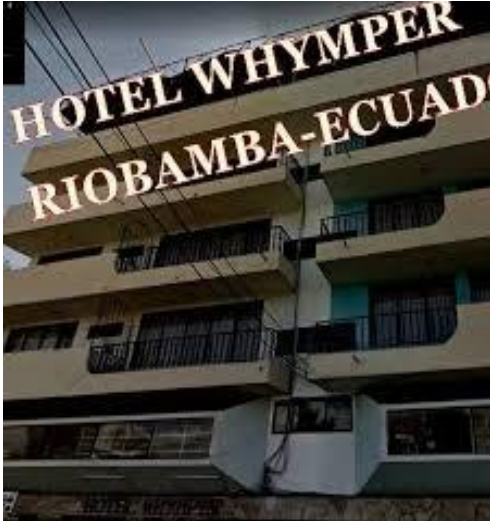
LOCALIZACIÓN

Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. La Prensa 2331 y Av. Daniel León Borja		Teléfono	032946676	
Correo electrónico	hotelcanada2018@gmail.com				



GENERALIDADES

Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
01/03/2019		Alojamiento	Hostal		3 Estrellas
Número de empleados	Hombres	3	Habitaciones	Número de habitaciones	24
	Mujeres	3		Número de plazas	38
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Tv cable		Dobles		
	Internet		Triples		
		Parqueadero			

WHYMPER					
LOCALIZACIÓN					
Provincia	Chimborazo	Cantón	Riobamba	Parroquia	Lizarzaburu
Dirección	Av. Miguel Ángel León 2010 y Primera Constituyente			Teléfono	032964575
Correo electrónico		gallegosregina4@gmail.com			
					
GENERALIDADES					
Fecha de apertura		Actividad	Clasificación		Categoría
10/04/1988		Alojamiento	Hostal		2 Estrellas
Número de empleados	Hombres	6	Habitaciones	Número de habitaciones	20
	Mujeres	5		Número de plazas	40
	Discapacitados	0		Tipo de habitaciones	Simple
Servicios adicionales	Restaurante				Doble
	Cafetería				Triple
	Parqueadero				