



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos  
Naturales

**“PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL ESCUELA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CUENCA”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN  
Previo a la obtención del Título de:

**MAGÍSTER EN MARKETING DE DESTINOS Y PRODUCTOS  
TURÍSTICOS**

Presentado por

Paulina Alexandra Barros Morales

Guayaquil - Ecuador

2016

## **AGRADECIMIENTO**

“Nadie logra el éxito sin la ayuda de los demás. El sabio y el confiado reconocen esta ayuda con gratitud” (Alfred North Whitehead)

Mi más profundo agradecimiento a Dios por haberme regalado una segunda oportunidad para vivir; a mi querida familia por estar siempre a mi lado animándome a continuar, sembrando en mí, confianza y perseverancia; a mi tutor por su constante motivación, apoyo y conocimientos impartidos; y, a todos mis amigos, quienes con su experiencia, colaboraron en su momento para la culminación de este proyecto de estudio.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto con todo mi amor al tesoro máspreciado que poseo: mi familia. A mi complemento perfecto y gran amor Farley, a mis dos preciosos hijos Sebastián y Valentina, a mi mamita Hilda y a mi ángel Luchito, que desde el cielo cuida de mí. Gracias a mis amores por su paciencia, sacrificio y apoyo incondicional. Son mi mayor bendición e inspiración para seguir luchando día a día.

# **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**David Nacipucha Quintero, M.Sc.**

**PRESIDENTE**

---

**Sergio Torassa Bertorino, M.Sc.**

**DIRECTOR**

---

**Julio Gavilanes Valle, M.Sc.**

**EVALUADOR**

# **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación

me corresponde exclusivamente;

y el patrimonio intelectual de la misma

a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

---

Paulina Alexandra Barros Morales

## RESUMEN

La presente investigación está encaminada a la propuesta de implementación de un plan de marketing para el Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca, un proyecto que nació con la intención de ligar la actividad de prestación de servicios de alojamiento y alimentación con el proceso académico de enseñanza aprendizaje, un trabajo conjunto que pretende garantizar calidad y profesionalismo en el producto, tomando en consideración que al ser una entidad pública no persigue fines de lucro; sino por el contrario, su finalidad es mantener una adecuada autogestión y sostenibilidad, fortaleciendo los procesos de vinculación con la sociedad planteados por la institución.

Para el desarrollo del plan, se precisó el análisis de la oferta y demanda turística de Cuenca, utilizando información de dos estudios importantes realizados por profesionales de la UC<sup>1</sup>, cuyos resultados permitieron definir dos segmentos específicos de interés para el hotel escuela: jubilados o retirados extranjeros con edades entre 50 y 70 años de edad y personal profesional académico con edades entre 30 y 50 años, como principal mercado cautivo.

En base a los segmentos descritos, se plantea un plan de marketing con estrategias de producto, plaza, precio y promoción, acorde a los lineamientos de la empresa pública, que generen posicionamiento y permitan al proyecto convertirse en un referente a nivel local y nacional.

---

<sup>1</sup> UC: Universidad de Cuenca

Finalmente, se ha podido confirmar la viabilidad del plan de marketing, a través de una evaluación financiera completa, que mide la sostenibilidad del proyecto, logrando autogestión y cumplimiento de los objetivos previstos.

**Palabras Clave:** Hotel Escuela, Universidad, Cuenca, Proyecto, Servicios, Educación, Turismo, Producto, Valor.

Figura 1: Wordle del Proyecto Plan de Marketing para el Hotel Escuela de la UC



Fuente: Imagen generada en base a información ingresada en aplicación Wordle, [www.wordle.net](http://www.wordle.net), (2016)

# INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>V</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>4</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4 ANTECEDENTES .....	9
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA TURÍSTICA .....	14
2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA TURÍSTICA .....	48
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>82</b>
<b>PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>82</b>
3.1 DISEÑO DEL PRODUCTO HOTEL ESCUELA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	82
3.1.1 Análisis FODA .....	88
3.1.2 Misión.....	90
3.1.3 Visión .....	90
3.1.4 Objetivos.....	90
3.1.5 Valores.....	91
3.2 PRODUCTO: Caracterización y descripción .....	93
3.3 PLAZA: Comercialización y distribución.....	104

3.4	PRECIO: Asignación de valores y estrategias .....	108
3.5	PROMOCIÓN: Publicidad e incentivos.....	112
3.5.1	Estrategias globales de publicidad.....	113
3.5.2	Estrategias de promoción por segmentación de mercado.....	115
3.6	Estructura organizacional.....	116
3.7	Evaluación financiera .....	122
3.7.1	Inversión inicial.....	123
3.7.2	Estructura de costes .....	125
3.7.3	Punto de equilibrio .....	129
3.7.4	Flujo de caja o <i>cash flow</i> .....	132
3.7.5	<i>Cash flow</i> y perpetuidad .....	135
3.7.6	Valor actual neto (VAN) .....	138
3.7.7	Tasa interna de retorno (TIR) .....	139
3.7.8	<i>Payback</i> o plazo de recuperación .....	140
3.7.9	Cuenta de resultados previsional .....	141
3.7.10	Presupuesto de tesorería .....	142
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>144</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>151</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>164</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Servicios del Hotel Escuela.....	11
Tabla II: Duración de estancia en días de acuerdo a motivo de viaje .....	34
Tabla III: Duración de estancia en días de acuerdo a elección de hospedaje .....	34
Tabla IV: Gasto promedio general que realiza la UC por hospedaje y alimentación.....	39
Tabla V: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Turismo .....	43
Tabla VI: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Gastronomía .....	44
Tabla VII: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Hotelería .....	45
Tabla VIII: Cuadro comparativo sobre indicadores de hoteles en Cuenca .....	52
Tabla IX: Consumo realizado por UC en hospedaje y alimentación en 5 hoteles .....	58
Tabla X: Tarifas rack y corporativa para UC de los 5 hoteles en estudio .....	59
Tabla XI: Métodos de seguimiento o gestión de relaciones con los clientes .....	68
Tabla XII: Percepción sobre valor agregado de cada hotel en estudio .....	69
Tabla XIII: Frecuencia de actualización de página web de cada hotel.....	70
Tabla XIV: Análisis de indicadores hoteleros de los 5 hoteles en estudio .....	77
Tabla XV: Distribución de espacios en el Hotel Escuela de la UC .....	100
Tabla XVI: Inversión inicial para la puesta en marcha del Hotel Escuela de la UC .....	123
Tabla XVII: Estructura de costes anual .....	125
Tabla XVIII: Cálculo del coste de folletería promocional .....	126
Tabla XIX: Cálculo del coste de site inspections empresariales .....	127
Tabla XX: Cálculo del coste de comisión para agentes nacionales.....	127
Tabla XXI: Cálculo del coste de comisión para OTA's .....	128
Tabla XXII: Estructura de costes mensual .....	129

Tabla XXIII: Estimación del cash flow anual .....	132
Tabla XXIV: Estimación del cash flow y su perpetuidad .....	135
Tabla XXV: Cálculo del VAN .....	138
Tabla XXVI: Cálculo de la TIR.....	139
Tabla XXVII: Cálculo del payback .....	140
Tabla XXVIII: Cuenta de resultados previsional anual.....	141
Tabla XXIX: Presupuesto de caja mensual .....	142

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Wordle del Proyecto Plan de Marketing para el Hotel Escuela de la UC .....	VI
Figura 2: Modelo sencillo del proceso de marketing.....	15
Figura 3: Procedencia del turista extranjero que visita Cuenca.....	18
Figura 4: Procedencia del turista nacional que visita Cuenca .....	19
Figura 5: Distribución del turista que visita Cuenca .....	20
Figura 6: Distribución de edad del turista extranjero .....	21
Figura 7: Distribución de edad del turista nacional .....	22
Figura 8: Estado civil del turista que visita Cuenca .....	23
Figura 9: Nivel de instrucción del turista que visita Cuenca .....	24
Figura 10: Profesión del turista que visita Cuenca .....	25
Figura 11: Motivación del turista que visita Cuenca .....	26
Figura 12: Motivación del turista para elección del destino Cuenca .....	27
Figura 13: Medios de información utilizados por el turista que visita Cuenca .....	28
Figura 14: Modalidad de viaje del turista que visita Cuenca.....	29
Figura 15: Medios de transporte utilizados por el turista que visita Cuenca .....	30
Figura 16: Opciones de hospedaje del turista que visita Cuenca.....	31
Figura 17: Elección de hospedaje de acuerdo a motivación del turista extranjero .....	32
Figura 18: Elección de hospedaje de acuerdo a motivación del turista nacional .....	33
Figura 19: Gasto promedio diario por persona .....	35
Figura 20: Percepción sobre posibilidad de retorno a destino Cuenca .....	36
Figura 21: Percepción sobre recomendación de visita de destino Cuenca .....	37
Figura 22: Programas de posgrado en UC por año de inicio .....	41

Figura 23: Número de investigadores Prometeo vinculados a la UC .....	42
Figura 24: Ocupación hotelera en la ciudad de Cuenca .....	54
Figura 25: Porcentaje de servicios que ofrecen los 5 hoteles en estudio .....	61
Figura 26: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Hospedaje” .....	62
Figura 27: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Restauración” .....	63
Figura 28: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Recreación” .....	64
Figura 29: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Servicios complementarios” .....	65
Figura 30: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Talento humano” .....	66
Figura 31: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Facilidades en Infraestructura” .....	67
Figura 32: Meses de mayor ocupación con clientes corporativos de la UC .....	71
Figura 33: Servicios más utilizados por cliente de la UC en 5 hoteles en estudio .....	72
Figura 34: Servicios menos utilizados por cliente de la UC en 5 hoteles en estudio .....	73
Figura 35: Motivación del cliente de la UC para elección de los 5 hoteles en estudio .....	75
Figura 36: Render de la Fachada del Hotel Escuela de la UC .....	83
Figura 37: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector .....	84
Figura 38: Análisis FODA del Hotel Escuela de la UC .....	89
Figura 39: Matriz de Ansoff con inclusión de render del Hotel Escuela de la UC .....	94
Figura 40: Niveles de Producto .....	96
Figura 41: Plano aprobado del Proyecto Hotel Escuela de la UC .....	99
Figura 42: Render de la Terraza del Hotel Escuela de la UC .....	102
Figura 43: Render del Lobby de Recepción del Hotel Escuela de la UC .....	105
Figura 44: Estructura organizacional del Hotel Escuela de la UC .....	118

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades económicas de mayor dinamismo a nivel mundial. El Ecuador forma parte de esa dinámica, sobre todo por el hecho de que el turismo se ha consolidado como una fuente de ingresos, generando riqueza muy importante en la economía nacional.

Cuenca, es la tercera ciudad más importante del Ecuador, siendo reconocida como un producto turístico cultural por excelencia. Como consecuencia de ello, fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en el año 1999 y atrae la mirada turística de mercado nacional y extranjero.

Por sus condiciones geográficas, históricas, sociales y culturales, Cuenca se constituye en el centro económico y polo importante de desarrollo de la Zona 6 del país que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago; y, sumado a ello su reconocimiento como Ciudad Patrimonio y Ciudad Universitaria, le convierte en un espacio propicio para el desarrollo y ejecución de iniciativas que fomenten la productividad.

Al ser Cuenca una ciudad universitaria, una de las instituciones de educación superior con renombre es la Universidad de Cuenca, que desde su fundación en el año de 1867, ha brindado sus servicios de educación a toda la región sur del país.

La institución es un referente de educación de calidad a través de la ejecución de proyectos de investigación, vinculación con la sociedad, implementación de infraestructura y equipamiento moderno.

Uno de los proyectos de la Universidad de Cuenca que constituye un elemento de cambio en el fortalecimiento del proceso educativo es la creación de un Hotel Escuela, proyecto que pertenece a la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad y que se encuentra en la primera etapa de ejecución, financiado con recursos propios de la Universidad de Cuenca, con recursos estatales priorizados por la SENPLADES y con el aval técnico de ACUDEEC (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, ex ACUDIR).

El proyecto actualmente cuenta con un estudio sobre la construcción, equipamiento y puesta en funcionamiento del hotel escuela (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012) (1), sin embargo carece de un plan de mercadeo que fortalezca su comercialización. En este marco, el siguiente trabajo tiene como finalidad aportar con un Plan de Marketing dentro del proyecto Hotel Escuela, que integre una propuesta innovadora que sirva como herramienta de planificación para su puesta en marcha en la ciudad de Cuenca.

La metodología que utilizará el estudio es cuantitativa y cualitativa para el análisis de la demanda y la oferta turística a través del uso de encuestas, entrevistas y la técnica de observación en la ciudad de Cuenca, investigación previa que servirá de base para la

elaboración del plan de marketing para el hotel escuela con su evaluación financiera correspondiente.

# **CAPÍTULO 1**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca, y sus entidades ejecutoras, Facultad de Ciencias de la Hospitalidad con el aval de ACUDEEC y bajo el financiamiento de la Universidad de Cuenca con recursos priorizados por la SENPLADES, presentan la necesidad de estudios para la ejecución del proyecto en diferentes áreas. Uno de ellos constituye la formulación de un plan con estrategias de marketing y comercialización que fortalezca su puesta en marcha y que se constituya en un eje de autogestión para la universidad cuencana como una política de autofinanciamiento que genere mejoras para el beneficio de la comunidad universitaria.

Por lo expuesto, la carencia de un plan de marketing para el proyecto de un hotel escuela en la ciudad de Cuenca, constituye una necesidad que solventará estrategias futuras de planificación interna de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad para el desarrollo del proyecto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de marketing para el Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca, que le permita ser una herramienta de planificación para la consecución de fondos de autogestión destinados a la mejora de la infraestructura y calidad académica de la Universidad.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar estrategias de comercialización para el proyecto Hotel Escuela de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que permitan el incremento del número de estudiantes para las carreras de Hotelería, Turismo y Gastronomía en mínimo un 10%.
- Contribuir a la sostenibilidad del proyecto Hotel Escuela, de tal manera que su puesta en funcionamiento permita cubrir gastos operativos, de mantenimiento, y se prevea un fondo de reposición de muebles y enseres a partir del primer año de gestión.
- Alcanzar una ocupación del 65%, 70% y 75% en el primer, segundo y tercer año respectivamente, a través de la aplicación de tarifas que permitan cumplir con el objetivo económico mencionado en el punto anterior.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Según (Espinel Castañeda, 1995), manifiesta que “la buena escuela, y necesariamente el Hotel-Escuela, investiga por su cuenta y a su ritmo sobre su propia actividad, a fin de mejorar calidad y rendimiento. Para ello, el hotel-escuela empieza adaptando a sus propósitos y características, los métodos y técnicas que en la organización empresarial proporcionan resultados óptimos” (2), es decir en el hotel escuela se deberán adoptar estrategias en función del mercado definido, que permitan a su vez medir la eficacia del personal que brinda el servicio y de su grado de cualificación. Para el autor, la utilidad pedagógica de un Hotel-Escuela no debe limitarse únicamente a la adquisición de personal con perfil profesional básico, sino se debe enfocar también a la formación e investigación gerencial.

En relación al tema, de acuerdo con (Spowart, 2006), en su reporte de investigación sobre la visión de los estudiantes de un hotel escuela, indica que en la actualidad los institutos con un nivel de educación superior, se ven cada vez más presionados a preparar a sus estudiantes para su desempeño profesional, incluyendo un componente de aprendizaje integrado al trabajo, con el fin de alcanzar sus objetivos. Según el autor “este aprendizaje integrado al trabajo es importante porque brinda a los estudiantes las oportunidades para aplicar lo que ellos han aprendido en la clase y estar mejor preparados para el lugar de trabajo actual” (3).

La creación del hotel escuela de la Universidad de Cuenca pretende por un lado contribuir a la mejora de la infraestructura del turismo de la ciudad de Cuenca, a través del rescate y puesta en valor de un edificio público que va a aportar significativamente desde el punto de vista técnico hotelero y constructivo social; y por otro lado, aportar notablemente a la formación del personal humano, lo cual es indispensable para completar la cadena de valor del turismo.

En la planificación del desarrollo nacional de Ecuador se identifican 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, siendo el turismo, uno de los sectores priorizados, como una de las principales líneas de acción. En este sentido, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 del Ecuador, plantea en el Objetivo 10 el impulso a la transformación de la matriz productiva y el proyecto del hotel escuela se enmarca en este objetivo con las siguientes políticas:

Política 10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

Política 10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

Política 10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2014) (4)

De igual forma, el PLANDETUR 2020 entre sus objetivos estratégicos a ser ejecutados a través de la ejecución de sus programas y proyectos, en el tema relacionado con infraestructura y educación plantea lo siguiente:

1. Generar una oferta turística sostenible y competitiva potenciando los recursos humanos, naturales y culturales, junto con la innovación tecnológica aplicada a los componentes de infraestructuras, equipamientos, facilidades y servicios, para garantizar una experiencia turística integral de los visitantes nacionales e internacionales. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007) (5)

Como política principal dentro de los objetivos se busca “la competitividad del sistema turístico con productos y servicios de calidad, características de sostenibilidad y la diferenciación del valor agregado por el aporte local al turismo y como estrategias turísticas”. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2007) (5)

Asimismo, el Plan Estratégico Cuenca 2020 dentro de sus principales planes, programas y proyectos de desarrollo local, en su eje estratégico económico, plantea el Plan Integral de Destino Turístico, cuyas acciones prioritarias a emprender se relacionan con la calificación de la mano de obra a través de: conferencias, talleres, cursos y carreras actualizados a las reales necesidades de la demanda de capacitación y la creación de un hotel escuela (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2004) (6), es decir existe además el apoyo de la I. Municipalidad de Cuenca, para la ejecución del proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca.

Por lo anteriormente señalado, se busca consolidar al turismo como una de las primeras fuentes de ingreso sobre las exportaciones de servicios totales, y se incluye ideas de valor agregado, innovación tecnológica, oferta turística sostenible, competitividad, gestión en servicios, mejoramiento en su prestación, turismo ético y responsable, bienestar de la comunidad, entre otros.

Todos estos conceptos son primordiales y tanto su significado como su enfoque involucran a la oferta y demanda turísticas, que formarán parte de la propuesta del Plan de Marketing.

#### **1.4 ANTECEDENTES**

La relevancia que ha tenido la ciudad de Cuenca en el tema de educación superior, ha permitido la implementación de infraestructura tecnológica con miras a fortalecer la cadena de valor en todos los procesos de formación y capacitación relacionados con el sector, lo que genera la creación y mejora de emprendimientos, actividades productivas, negocios y propuestas turísticas.

La Universidad de Cuenca en los últimos años, ha puesto énfasis en los proyectos de vinculación con la colectividad, siendo ésta una de sus principales fortalezas, ya que permanentemente buscan ligar las actividades propias de la Universidad a la promoción y desarrollo de los intereses que mantienen todos los sectores sociales.

La institución en la constante búsqueda de una mejora continua de su calidad académica a través de múltiples iniciativas, creó en el año 2008 la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, con las carreras de Gastronomía y Turismo; y, en el mes de junio del año 2010 se crea la carrera de Hotelería, complementando así las necesidades hospitalarias de la región.

En el año 2012, la Universidad de Cuenca recibió en donación por parte del Servicio de Rentas Internas, un inmueble ubicado en el centro histórico, a 300 metros del Parque Calderón, dentro de la zona declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad, siendo iniciativa de la Universidad de Cuenca recuperarlo y ponerlo en valor a través de la creación de un hotel escuela, el mismo que será gestionado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad.

Dicho proyecto contribuirá a la formación profesional de los estudiantes de las Carreras antes mencionadas y al ser una Facultad referencial en la región que apoya al desarrollo turístico de Cuenca, y por la ubicación estratégica de la ciudad en el centro de la zona 6, permitirá el acceso a todos aquellos potenciales profesionales a una educación basada en experiencias válidas y reales en la gestión administrativa y operativa dentro del hotel escuela.

Con un área de terreno de 664 m<sup>2</sup> y de 4.213 m<sup>2</sup> de construcción, la puesta en funcionamiento del hotel escuela, constituirá un aporte significativo para el fortalecimiento de la educación superior, mediante la formación académica en las áreas

de turismo, hotelería y gastronomía, además de fomentar la vinculación con la sociedad ecuatoriana, a través de la prestación de servicios de alojamiento y de alimentos y bebidas, así como al mejoramiento continuo del destino, mediante la capacitación y profesionalismo en el servicio a microempresarios y emprendedores de la zona.

El Hotel Escuela Universitario es una infraestructura que contará principalmente con las siguientes características de acuerdo con la Tabla I:

*Tabla I: Servicios del Hotel Escuela*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Habitaciones	36
Suite	1
Aulas	7
Salones para eventos	4
Restaurantes / bares	3
Business center	1
Gimnasio / SPA	1
Agencia de viajes	1
Cocina didáctica	1 (200 m <sup>2</sup> )
Tiendas	3
Áreas comunes y de circulación	20%
Bodegas y espacio de servicio	15%
Espacio administrativo	5%

Fuente: (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012)

En dichos espacios se ofrecerá servicios de alojamiento y alimentación especializada, cuya característica fundamental será que los estudiantes de diversas carreras y en

diversos niveles estén presentes en las tareas del hotel, poniendo en práctica lo aprendido en las aulas de clase en las ramas de hotelería, turismo y gastronomía, enfrentando situaciones y casos de la vida real.

Al mismo tiempo se encuentra enfocado a brindar un servicio de calidad a turistas nacionales y extranjeros, servidores públicos provenientes de otras ciudades, asistentes a congresos y convenciones que requieran servicios de alojamiento y alimentación.

El proceso de construcción del proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca se planificó ejecutar en dos fases: la primera que corresponde al reforzamiento de la estructura y readecuación del edificio actual, y la segunda que contiene la construcción de acabados arquitectónicos y obra civil, es decir mampostería, revestimiento, cielo raso, pisos, etc. La primera fase inició en el mes de marzo del año 2015 y concluyó en el mes de marzo del presente año, se tuvo previsto iniciar la fase con un monto de \$570.000 y se ha culminado la misma con un monto de \$548.000. Para la segunda fase se tiene previsto un cálculo aproximado de \$1'200.000 y su ejecución está programada para el año 2017.

En muchas realidades del mundo existen hoteles universitarios que son importantes lugares de prácticas, pasantías, generación de información y de conocimiento teórico-práctico, que se constituyen en espacios productivos, ubicando a los estudiantes en escenarios reales para su aprendizaje.

En el proyecto hotel escuela, este escenario de prácticas reales tendrá además un componente productivo de auto sostenibilidad económica, pues a través de los ingresos que se produzcan, éste se mantendrá en perfecto funcionamiento, pudiendo hacer reinversión, generando así ingresos para otras actividades de educación y profesionalización.

El espacio del hotel escuela, servirá además como un laboratorio real de investigación de diversas situaciones en las que intervienen turistas, esquemas administrativos, casos reales y sistemas organizativos.

Sin embargo, es importante mencionar que para la puesta en funcionamiento del hotel escuela, previamente se requiere de un estudio sobre oferta y demanda para el proyecto, estrategias de comercialización y promoción para su posicionamiento en el mercado y análisis sobre la factibilidad económica y financiera, componentes que forman parte de un completo Plan de Marketing, el mismo que se elaborará a detalle en el presente trabajo.

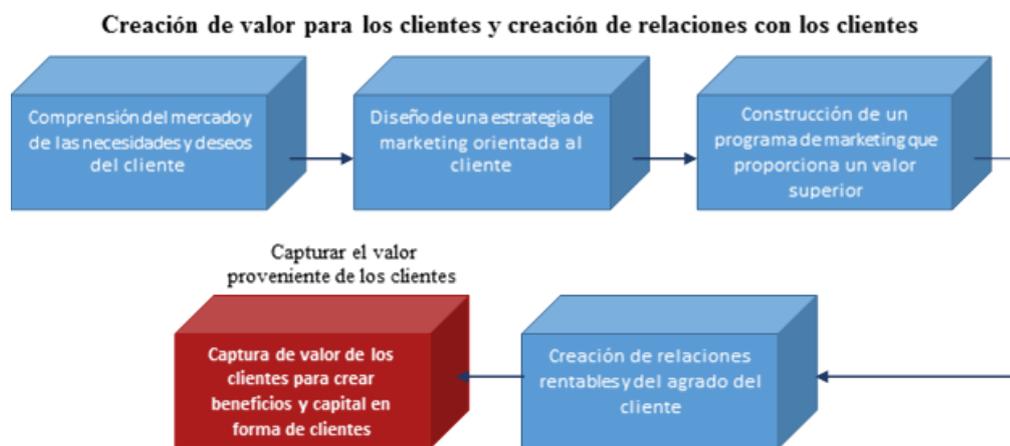
## **CAPÍTULO 2**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA TURÍSTICA**

Siguiendo el modelo de Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011), sobre el proceso de marketing, en la actualidad es indispensable relacionar producto – valor agregado – relación con el cliente. El modelo plantea el análisis y la comprensión del mercado, las necesidades y deseos de los clientes; el diseño de estrategias de marketing orientadas al cliente; construcción de programas de marketing que proporcionen valor superior; creación de relaciones que resulten rentables y convenientes para el cliente; y como consecuencia de la creación de ese valor, la fase de captura de valor de los clientes con el objetivo de crear beneficios y capital cliente a largo plazo (7). Lo dicho se encuentra expresado en la Figura 2.

Figura 2: Modelo sencillo del proceso de marketing



Fuente: (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011)

El modelo aplicado al Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca, busca precisamente la consecución de esos pasos, que permitan una vez conocido el mercado objetivo y su motivación, a través de un plan de marketing, la puesta en valor de características y servicios brindados por el establecimiento, que generen beneficios monetarios y no monetarios a una demanda con deseos y necesidades específicas.

Se espera que el hotel escuela, a pesar de que contará con una fuerza laboral compuesta por estudiantes y personal directivo profesional, brinde un servicio bajo estándares de calidad específicos, que generen experiencias nuevas en los clientes que superen sus expectativas, al tener la oportunidad de compartir un espacio donde se ejerza la academia conjuntamente con el hecho de recibir servicios de alojamiento y alimentación de primera.

En este sentido, la Universidad de Cuenca, a través de este proyecto, espera brindar un aporte a la vinculación con la comunidad y con la participación de estudiantes y docentes, forma parte de dos investigaciones que tienen como objetivo determinar la oferta y demanda turísticas reales de Cuenca, que permita medir la evolución de la actividad turística en el cantón y a futuro se puedan plantear propuestas de acción a favor del sector.

En dicho proceso se encuentran trabajando de forma independiente la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad y la Facultad de Ciencias Económicas. Es por este motivo que para el presente trabajo, se consideró como referente dicha información, la misma que ha sido recientemente levantada por profesionales en el área, con el criterio y la responsabilidad necesarios para demostrar la veracidad de los datos.

En el primer caso, la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad inició su investigación el 22 de julio de 2015 con la participación de más de 300 estudiantes, 6 docentes y 2 asistentes de investigación y tendrá una duración de aproximadamente 3 años, por lo que aún no se dispone de información completa.

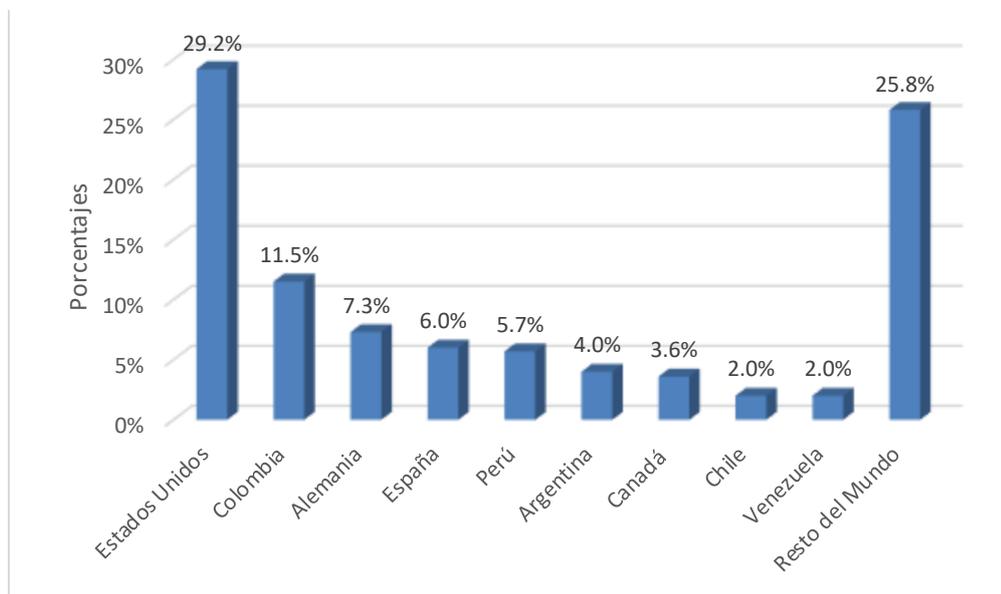
Según el estudio realizado por la Facultad, se obtuvo datos relevantes que fueron extraídos a su vez del uso de encuestas y entrevistas que el equipo de trabajo realizó a 119 establecimientos de alojamiento de un universo de 220 existentes en la ciudad, incluyendo variables o indicadores de análisis tales como: perfil del turista, porcentaje

de ocupación, medios de transporte que utilizan los viajeros, promedio de gasto, lugares más visitados, aspectos a mejorar, entre otros.

De igual forma, se analizaron en profundidad los datos del Boletín Uno de Estudio de Demanda y Oferta Turística en la Ciudad de Cuenca, que fue elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional GIER de la Facultad de Ciencias Económicas con el apoyo de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca y se publicó en el mes de junio de 2016. (Grupo de Investigación en Economía Regional GIER Universidad de Cuenca, 2016) (8). El estudio recoge el levantamiento de información primaria a través de la aplicación de encuestas a 1.500 personas, que visitaron Cuenca entre enero y abril de 2016.

En base a las diferentes fuentes consultadas y conjuntamente con entrevistas a expertos, se dispone de información, cuyo perfil responde a:

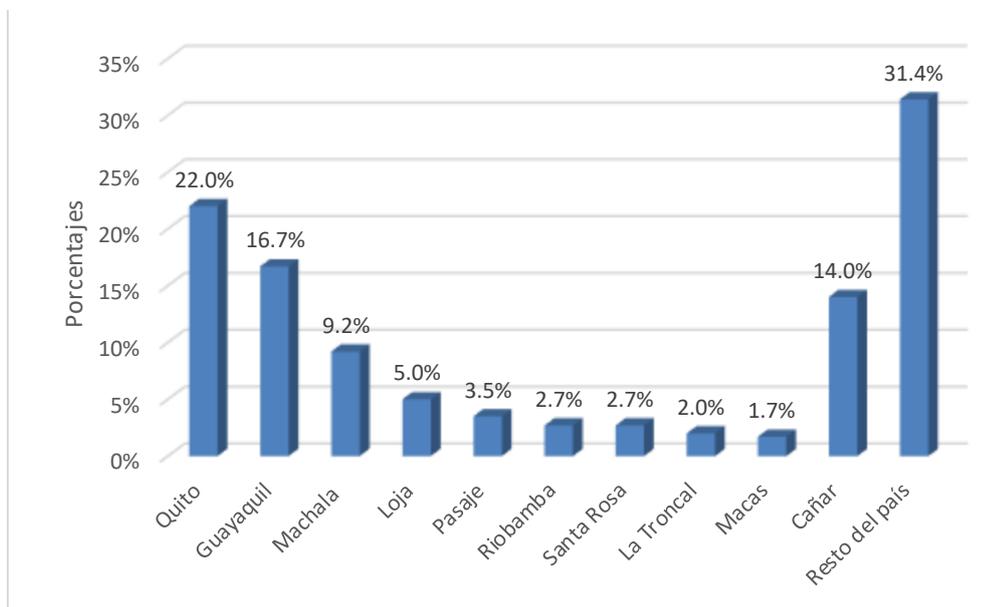
*Figura 3: Procedencia del turista extranjero que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Con respecto a la procedencia del turista extranjero, la Figura 3 muestra que el principal mercado internacional que visita Cuenca es procedente de Estados Unidos, con un alto porcentaje de 29.2% en comparación con los mercados siguientes. El mercado procedente de Colombia, por la cercanía entre países, es el segundo mercado que más visita la ciudad con 11.5%, seguido de Alemania que tiene presencia del 7.3%, España con 6.0% y Perú, país también fronterizo con 5.7%. Se recibe en menor porcentaje al mercado de Argentina con 4%, Canadá con 3.6% y con porcentajes iguales del 2% nos visitan turistas de Chile y Venezuela.

*Figura 4: Procedencia del turista nacional que visita Cuenca*

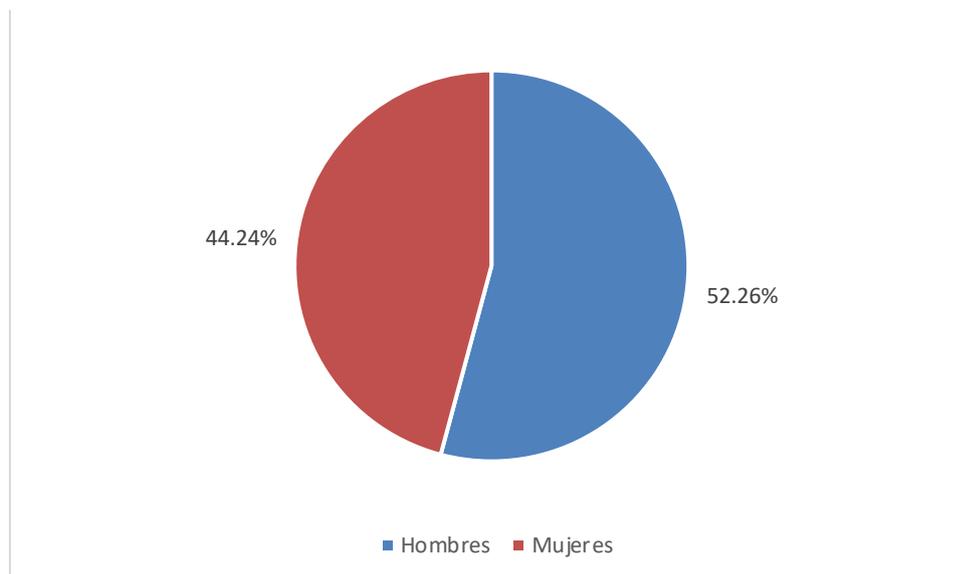


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

De acuerdo con la Figura 4 y según el estudio, el mayor porcentaje de turistas nacionales que visitan Cuenca le corresponde a Quito (22%), seguido de Guayaquil (16.7%), Machala (9.2%) y Loja (5%) principalmente.

Con respecto al alto porcentaje del 25.8% en la Figura 3 y 31.4% en la Figura 4, con respecto a los turistas del resto del mundo y del país respectivamente que visitan Cuenca, de acuerdo con la investigación del GIER, corresponden a procedencias que por su dispersión y variabilidad, no resultan significativas para el análisis de forma individual.

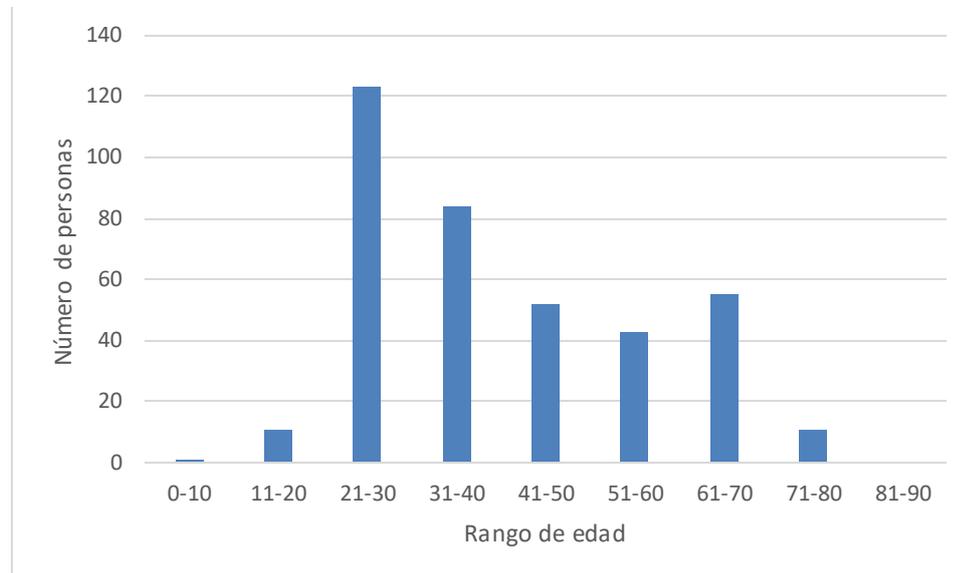
*Figura 5: Distribución del turista que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de estudio realizado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca (2016)

La Figura 5 muestra un porcentaje mayor de hombres que visitan la ciudad de Cuenca (52.26%), un valor no muy diferenciador en relación con el porcentaje de mujeres (44.24%), es decir se podría considerar cerca del 50% en ambos segmentos.

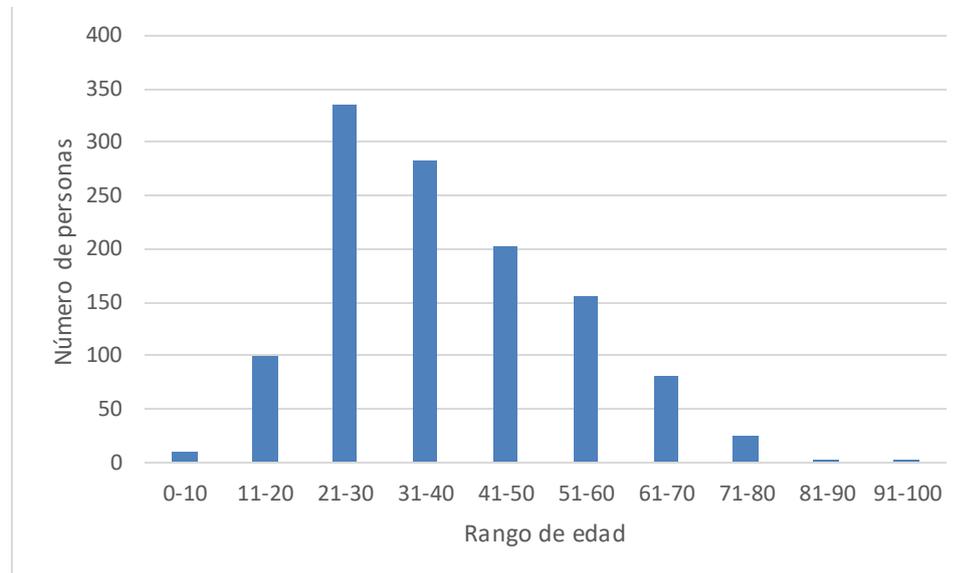
*Figura 6: Distribución de edad del turista extranjero*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Como se muestra en la Figura 6, la edad del turista extranjero que visita la ciudad en su mayoría oscila entre 21 y 30 años de edad, con una marcada diferencia de aproximadamente el 45% con respecto a las personas de 31 a 40 años de edad, es decir se trata de un turista joven.

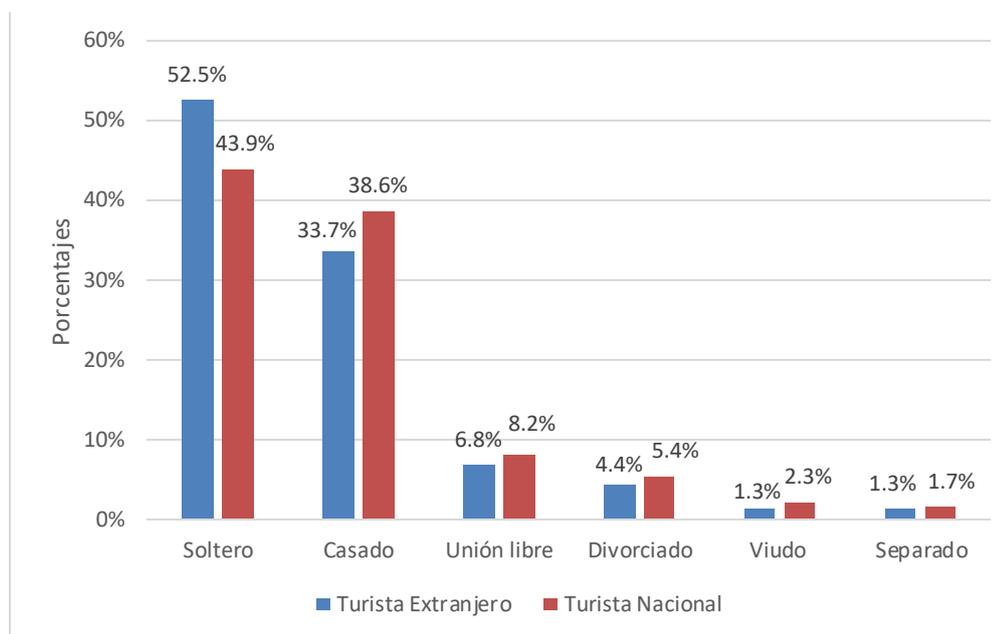
Figura 7: Distribución de edad del turista nacional



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

En el caso del turista nacional, de acuerdo con la Figura 7, ocurre similar situación a la del turista extranjero. Su edad está entre los 21 y 30 años de edad, sin embargo con una pequeña diferencia en relación a la Figura 6, se acercan las personas con rango de edad entre 31 y 40 años, por lo que en este caso se puede concluir que la edad promedio de los visitantes nacionales oscila entre los 21 y 40 años, tratándose igualmente de turistas jóvenes.

Figura 8: Estado civil del turista que visita Cuenca

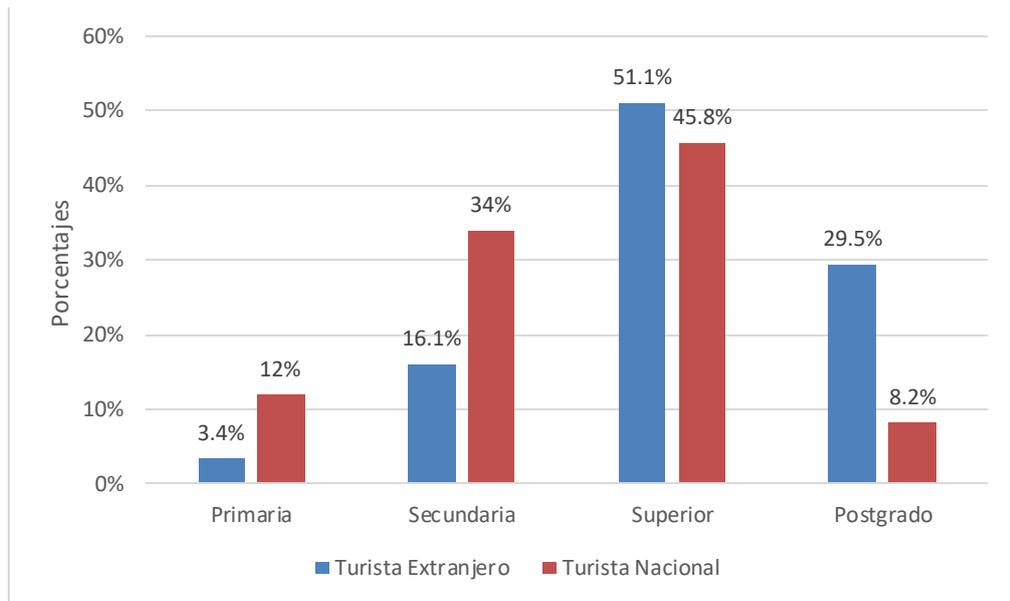


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

La Figura 8 muestra que tanto el turista extranjero como el nacional es mayoritariamente soltero, incluso superando en porcentaje el turista extranjero (52.5%) sobre el nacional (43.9%). Ocurre lo contrario con respecto al turista de estado civil casado, que en su mayoría es nacional (38.6%) superando en porcentaje al extranjero (33.7%). A efectos del presente trabajo, es importante sacar una relación entre los porcentajes del estado civil casado y el estado de unión libre, ya que los dos implican una relación de pareja, por lo que, de acuerdo con los datos, de la suma se obtiene como resultado un porcentaje total de 40.5% de parejas extranjeras y el 46.8% de parejas nacionales que visitan Cuenca, siendo más alto incluso este último valor en su conjunto

en relación al porcentaje del turista nacional de estado civil soltero, un dato que será de utilidad para el análisis posterior.

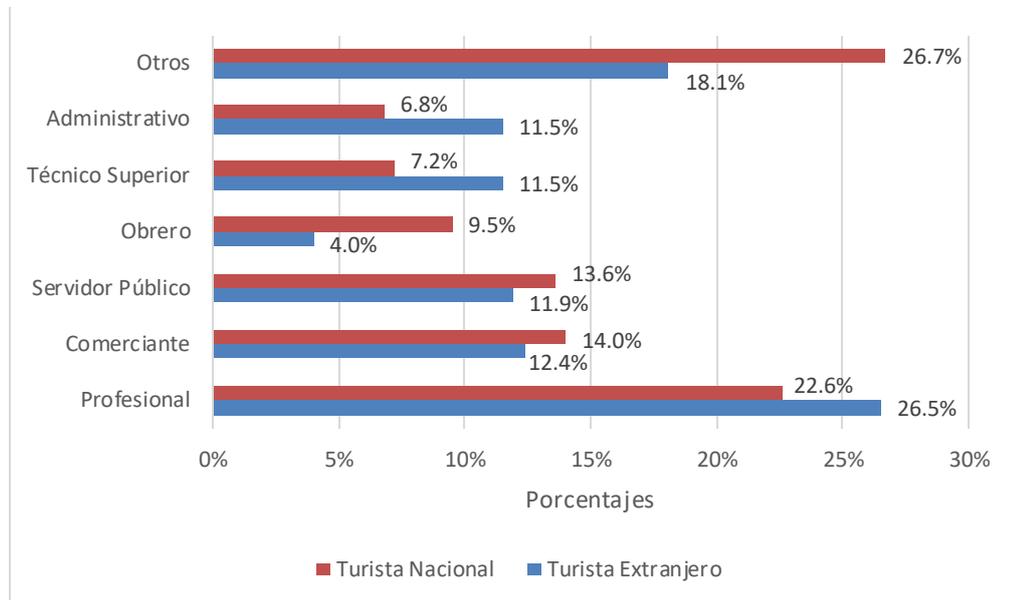
*Figura 9: Nivel de instrucción del turista que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Otro de los datos importantes a analizar, de cara al presente trabajo sobre el hotel escuela, es el nivel de instrucción del turista, y precisamente la Figura 9, muestra que tanto el turista extranjero como nacional tienen un alto nivel de educación superior, incluso de postgrado en el caso del turista extranjero (29.5%) y en el caso del turista nacional, se presenta mayor incidencia en su instrucción secundaria (34%), es decir el turista que visita Cuenca se caracteriza por su alto nivel de formación.

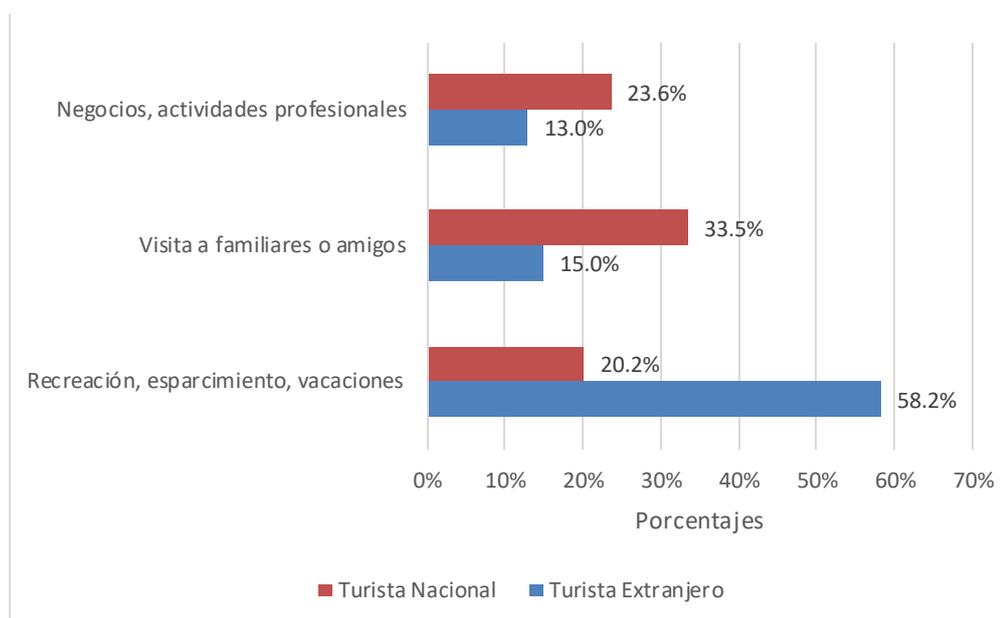
*Figura 10: Profesión del turista que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

En lo referente a profesión de los turistas, comparando los dos tipos, la Figura 10 indica que tanto el turista extranjero como el nacional son profesionales en su mayoría con un 26.5% y 22.6% respectivamente, y en el orden le siguen aquellos turistas nacionales con 14% y 13.6% que se desarrollan como comerciantes y servidores públicos, con similitud a los turistas extranjeros que alcanzan porcentajes cercanos de 12.4% y 11.9%.

*Figura 11: Motivación del turista que visita Cuenca*

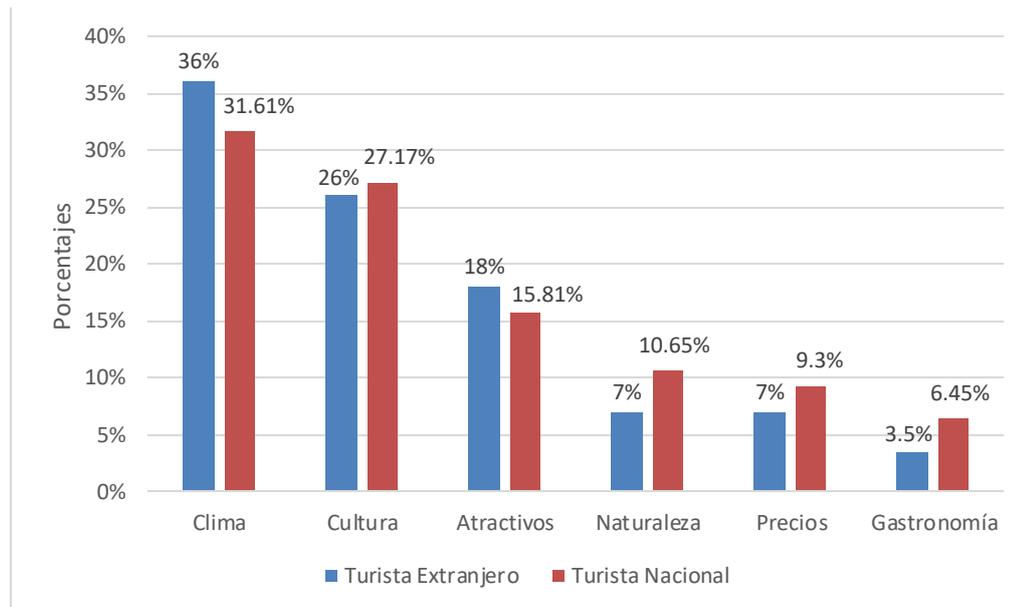


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Se ha tomado como referencia a las tres principales motivaciones, las mismas que se ajustan a las necesidades del presente proyecto. La Figura 11 indica que en el caso del turista extranjero su principal motivación con un 58.2% es la recreación, esparcimiento o vacaciones, en relación con la principal motivación del turista nacional que es la visita a familiares o amigos con un porcentaje del 33.5%, situación que podría tener una explicación de que el turista extranjero viaja por su cuenta, quizá llegando por primera vez a la ciudad, lo que disminuye la posibilidad de que tenga amigos o familiares para visitar. A diferencia del turista nacional que su prioridad es la visita a familiares o amigos, seguido de la motivación de negocios o actividades profesionales que a su vez es congruente con los resultados de la Figura 10, que enfoca al turista nacional dentro

del ámbito profesional y de negocios y como tercera opción la recreación, esparcimiento o vacaciones (20.2%).

*Figura 12: Motivación del turista para elección del destino Cuenca*

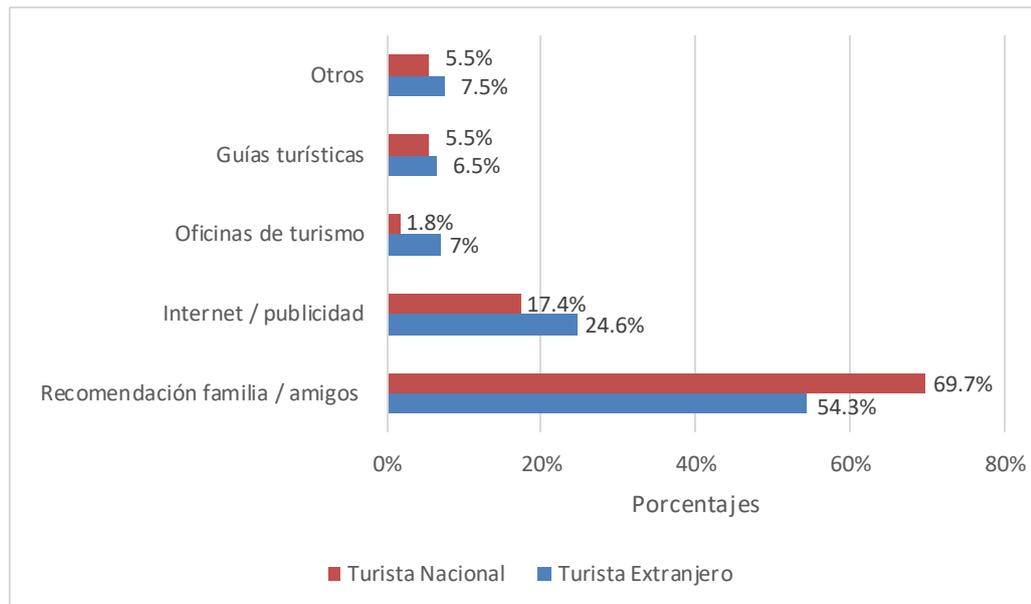


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Además de la motivación del turista desde el punto de vista de la actividad como tal que viene a desarrollar, el estudio consideró el análisis de la motivación que tiene el turista extranjero y nacional para escoger el destino Cuenca para la práctica de esa actividad. La Figura 12 muestra que los dos tipos de turistas con una mínima diferencia entre ellos, prefieren la ciudad por su clima en primer lugar, seguido del tema cultural incluso de mayor preferencia en el turista nacional (27.17%) y en tercer lugar como información más relevante, se ubica el tema de los atractivos, generando mayor interés

en el mercado internacional (18%). Con ello se ratifica en la afirmación de que Cuenca es un destino cultural por excelencia.

*Figura 13: Medios de información utilizados por el turista que visita Cuenca*

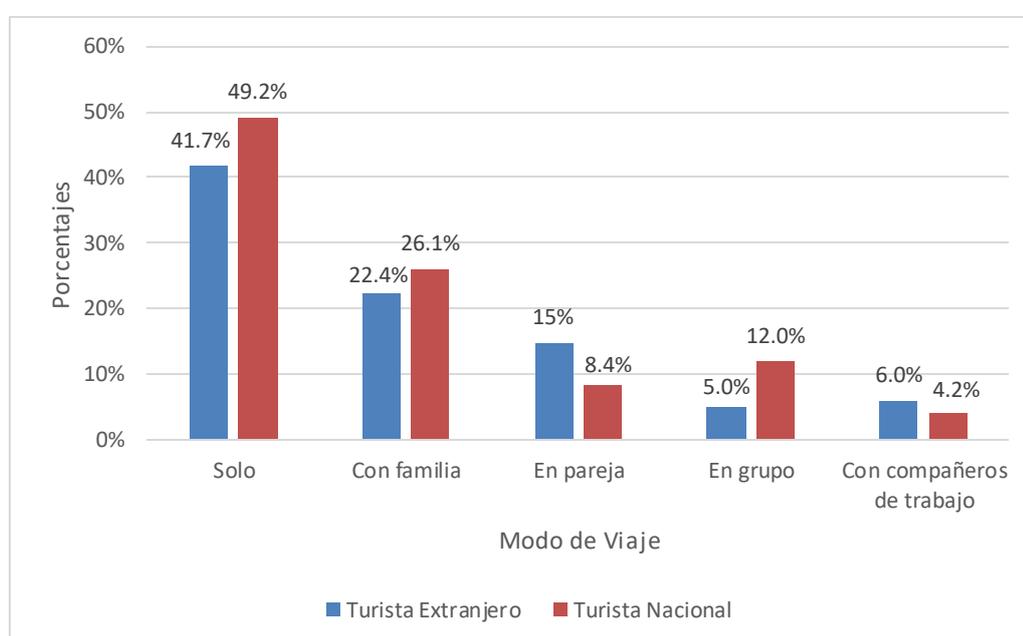


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Al realizar un cuadro comparativo se obtuvo como resultado en la Figura 13, que el turista extranjero y nacional utiliza como su primer medio de información a las referencias o recomendaciones de sus amigos o familiares, un porcentaje bastante alto en el turista nacional (69.7%) en concordancia con el resultado de la Figura 11 que mencionó como principal motivación la visita a familiares o amigos, quienes guían al turista sobre el destino y sus principales actividades. En el caso del turista extranjero también recurre a recomendación de familia o amigos en menor porcentaje (54.3%), ya que prefiere recibir información de experiencias previas reales antes que aquellos datos

que son publicados online y offline. Por el contrario, con respecto al segundo indicador, predomina el uso del internet y publicidad en el turista extranjero (24.6%) con relación al turista nacional (17.4%), ya que se conoce que el extranjero es un buscador innato de información digital.

Figura 14: Modalidad de viaje del turista que visita Cuenca

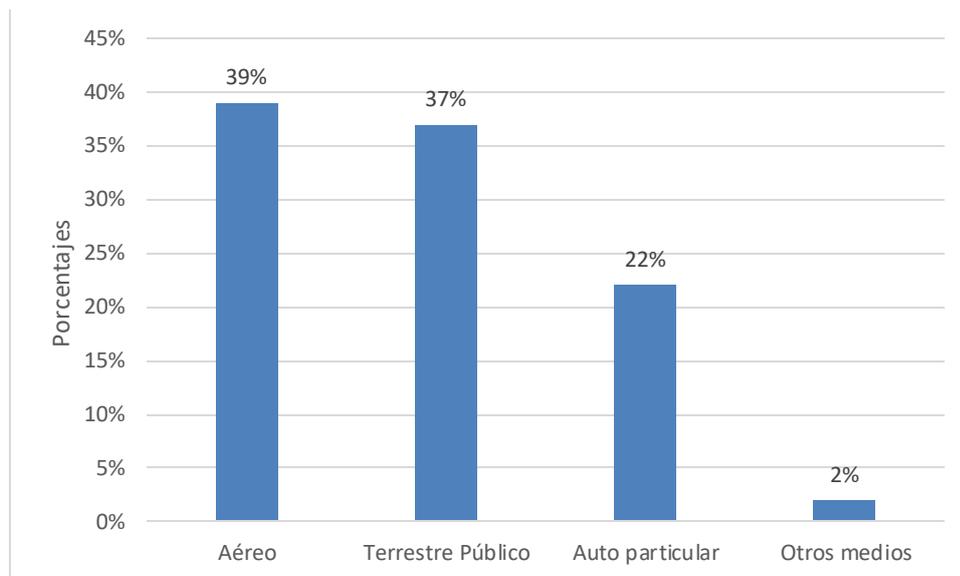


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Con relación a este indicador, también se muestra coincidencia en la Figura 14, en la que tanto el turista nacional como extranjero viajan solos, con un alto porcentaje sobre todo en el turista nacional (49.2%) sobre el extranjero (41.7%). De igual forma, en segundo lugar con una diferencia mínima en el porcentaje, los dos tipos de turista viajan con la familia y en tercer lugar se ubican los turistas extranjeros que viajan en pareja

(15%) y en cuanto al mercado nacional mayor porcentaje se presenta en los viajes de grupo (12%).

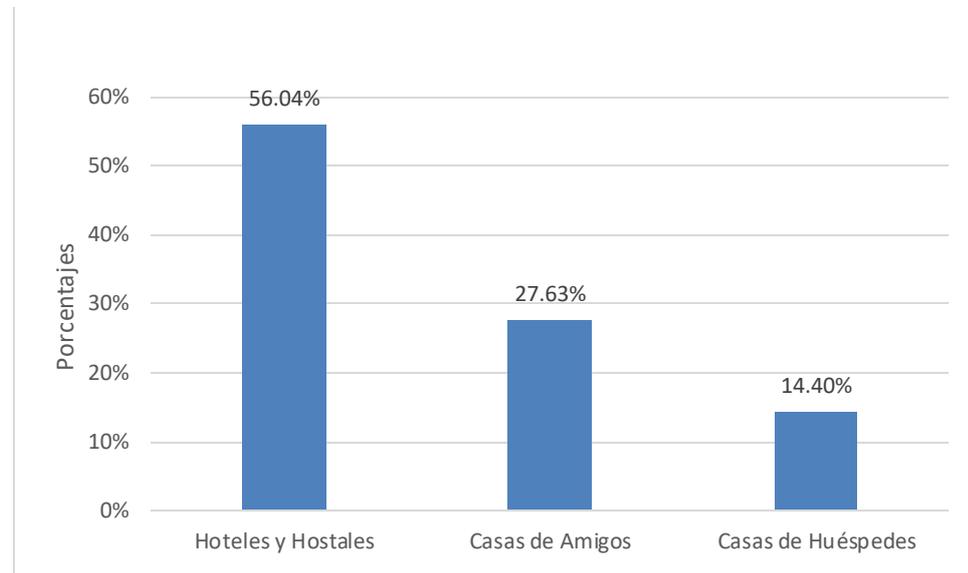
*Figura 15: Medios de transporte utilizados por el turista que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de estudio realizado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca (2016)

La Figura 15 muestra que el turista nacional utiliza en primer lugar el transporte aéreo (39%), seguido del transporte público (37%), con una mínima diferencia de 2% entre estos medios, que se puede deducir por la distancia que existe entre Cuenca y sus principales destinos de origen que son Quito y Guayaquil.

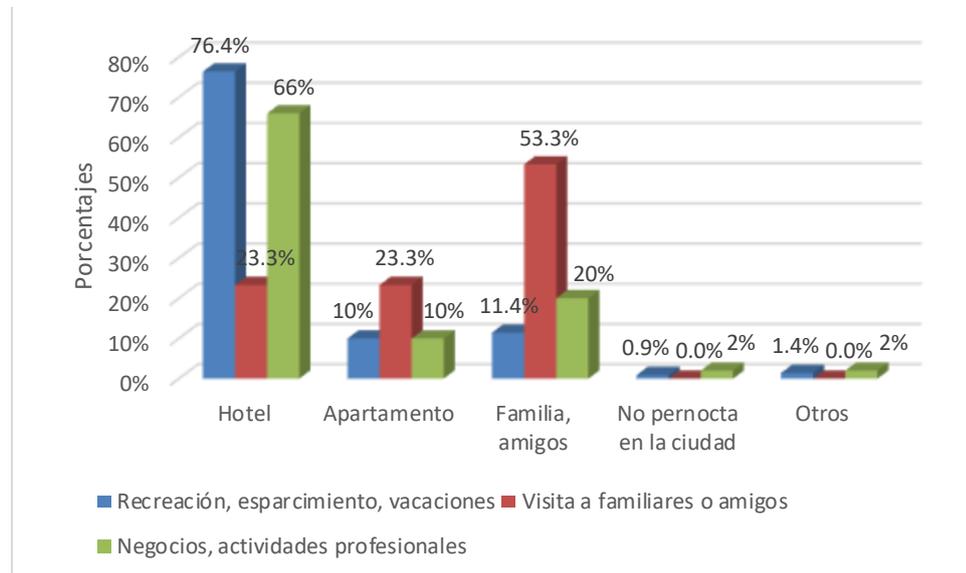
*Figura 16: Opciones de hospedaje del turista que visita Cuenca*



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de estudio realizado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca (2016)

En cuanto al hospedaje de los turistas, los datos de la Figura 16 reflejan que el mayor porcentaje (56.04%) corresponde a los viajeros que prefieren hospedarse en hoteles y hostales, y un casi 50% menos de este valor (27.63%) pertenece a aquellos viajeros que se hospedan en casas de amigos o casas de huéspedes, un indicador sin duda alguna muy relevante que beneficia a los intereses y objetivos del hotel escuela.

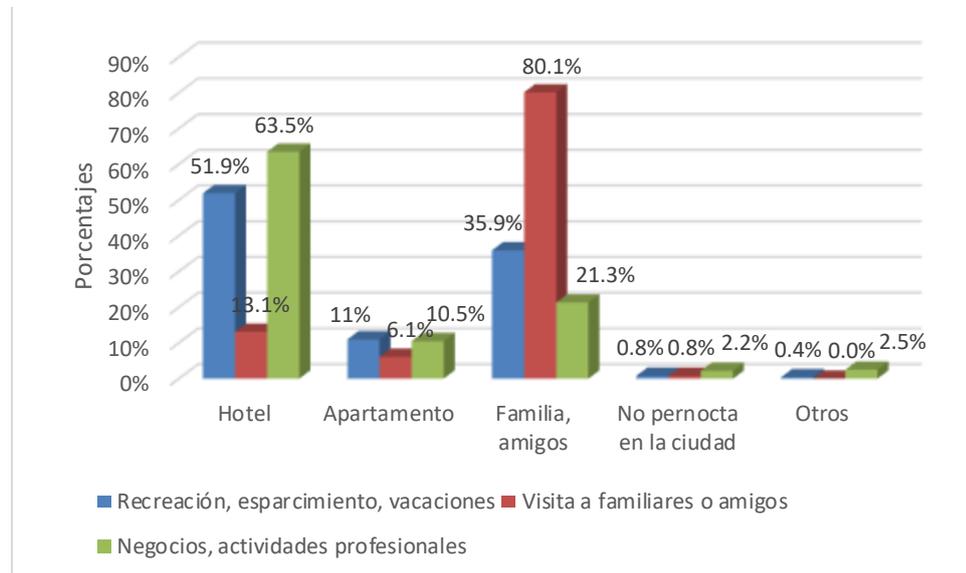
Figura 17: Elección de hospedaje de acuerdo a motivación del turista extranjero



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

La Figura 17 muestra datos muy interesantes para el análisis. El turista extranjero que visita la ciudad por recreación prefiere en su mayoría utilizar los servicios de un hotel (76.4%), al igual que el turista que viene por negocios o actividades profesionales, que con tan sólo un 10% menos, se ubica en similar situación. Otro valor alto es el que se genera por hospedaje en la casa de familia y amigos (53.3%), donde posiblemente pueden obtener hospedaje gratuito.

Figura 18: Elección de hospedaje de acuerdo a motivación del turista nacional



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

La Figura 18 muestra también un alto porcentaje en el uso del alojamiento hotelero, sin embargo al contrario de la información anterior, el mayor porcentaje corresponde al turista cuya motivación son los negocios o actividades profesionales (63.5%), dato que resulta muy interesante para el proyecto del hotel escuela, ya que puede convertirse en un segmento o nicho específico en el cual trabajar. En menor porcentaje se encuentra el turista que viene a Cuenca por recreación, esparcimiento o vacaciones y elige el hotel para hospedarse. Mayor porcentaje aún representa el turista nacional que visita a familiares y amigos (80.1%), y en consecuencia por la gratuidad en el alojamiento, deciden hospedarse en sus casas.

*Tabla II: Duración de estancia en días de acuerdo a motivo de viaje*

<b>Motivación</b>	<b>Turista Extranjero</b>	<b>Turista Nacional</b>
<b>Recreación, esparcimiento, vacaciones</b>	3	3
<b>Visita a familiares o amigos</b>	7.5	3
<b>Negocios, actividades profesionales</b>	3	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

La Tabla II muestra estrecha relación en el número de días que tanto el turista extranjero como nacional utilizan para visitar la ciudad, excepto en el caso de la visita a familiares o amigos, que se muestra un incremento de doble de días en el turista extranjero, es decir se toma más tiempo realizando esta actividad, lo cual coincide con los resultados de la Figura 17, que indica un porcentaje considerable en elección de hospedaje de este grupo, posiblemente por la gratuidad de servicios que obtiene durante su permanencia en Cuenca.

*Tabla III: Duración de estancia en días de acuerdo a elección de hospedaje*

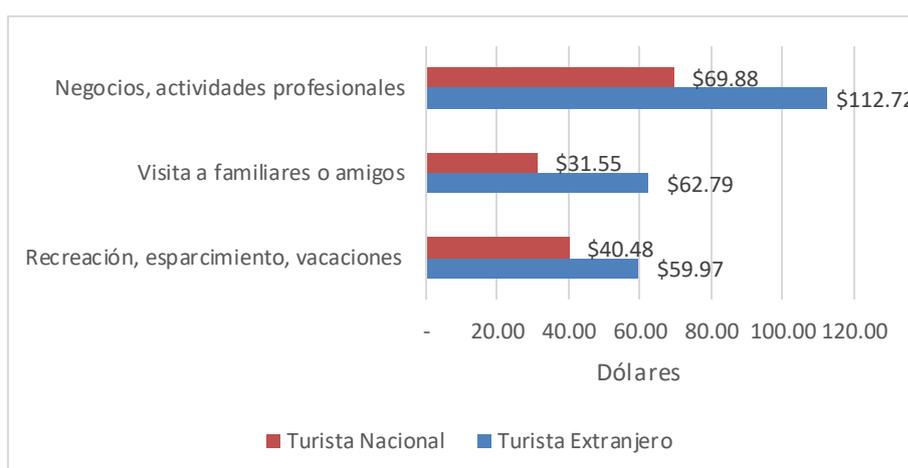
<b>Tipo de Alojamiento</b>	<b>Turista Extranjero</b>	<b>Turista Nacional</b>
<b>Hotel</b>	3	2
<b>Apartamento</b>	10	4
<b>Familia, amigos</b>	7	3
<b>No pernocto en la ciudad</b>	1	1
<b>Otros</b>	7	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

De igual forma, es importante analizar la estancia con relación al tipo de alojamiento utilizado, por lo que haciendo una comparación entre el turista extranjero y nacional en la Tabla III, el primero prefiere el apartamento para su estadía de más días, seguido de la familia y amigos, un resultado que coincide con el del análisis previo. Con respecto al turista nacional, se mantienen valores similares en duración de estancia, predominando igualmente el apartamento como su primera opción.

Los resultados anteriores, a efectos del presente trabajo, se consideran positivos, ya que el hotel si bien no se considera como una opción de alojamiento para muchos días de estadía, sin embargo, los 2 o 3 días de permanencia en cada caso, representan un ingreso importante para este tipo de establecimiento, pudiendo enfocarse principalmente en aquellas personas con motivación de vacaciones o recreación y negocios o profesionales.

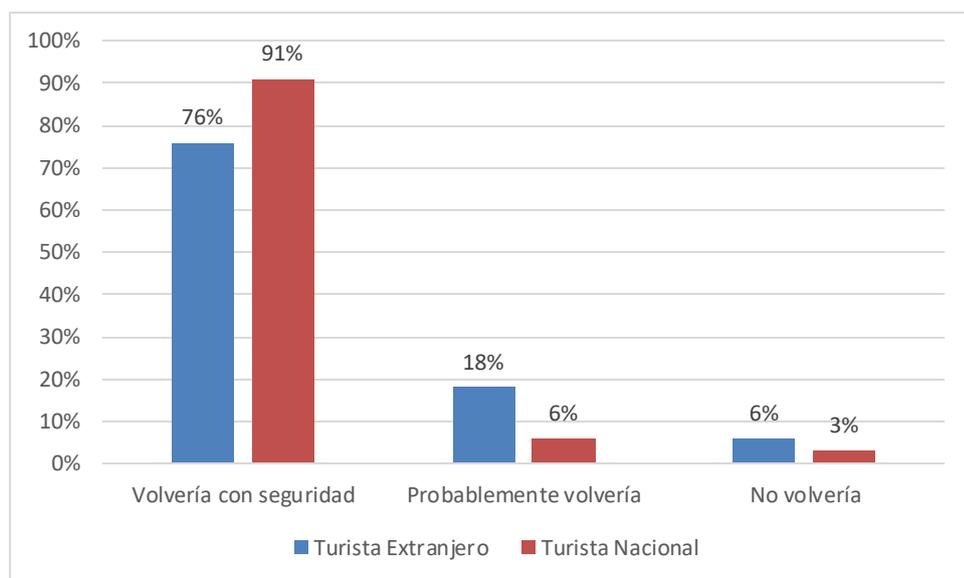
*Figura 19: Gasto promedio diario por persona*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

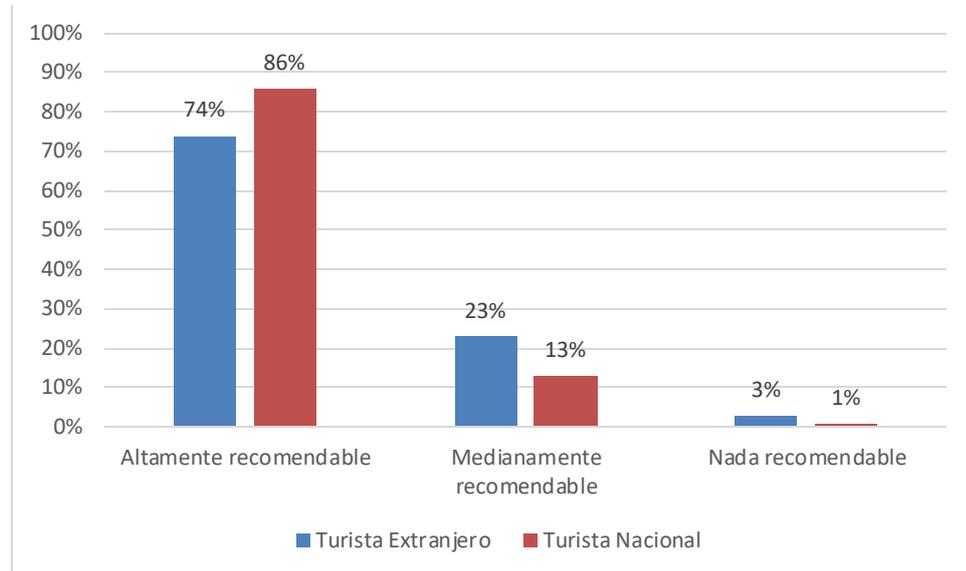
Con respecto al gasto diario general realizado por los turistas en Cuenca, se puede destacar en la Figura 19 una marcada diferencia entre los valores que gastan por negocios o profesión con relación a las otras dos actividades de visita a familiares y recreación. A pesar de mantener estancias cortas, este grupo de personas profesionales, prefieren las opciones de alojamiento y alimentación de mayor costo, ya que dichos gastos son cubiertos por las empresas donde laboran o reciben viáticos para sus viajes.

*Figura 20: Percepción sobre posibilidad de retorno a destino Cuenca*



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Figura 21: Percepción sobre recomendación de visita de destino Cuenca



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

En el estudio se consideró la investigación de dos factores de percepción de turistas extranjeros y nacionales enfocados en su grado de satisfacción con los servicios del destino, obteniendo los resultados de la Figura 20 y Figura 21, que demuestran de forma positiva que la ciudad de Cuenca recibe con altos porcentajes (76% y 91%) el retorno de turistas, quienes consideran al destino altamente recomendable por sus atractivos y servicios (74% y 86%).

Por otro lado, según la investigación realizada por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, en lo que se refiere a preferencias de visita de turistas nacionales y extranjeros, éstas se concentran en lo que constituye el Centro Histórico, citando como los lugares más visitados a las cercanías del Parque Calderón, las iglesias, Plaza de las

Flores y los museos; y, en relación con este tema, cerca de 3.000 turistas encuestados plantean como prioridad que se debe mejorar el sistema de información, la seguridad, el tránsito, la calidad del transporte y nivel de contaminación.

Sobre el perfil del turista descrito, como parte de un análisis complementario, en lo referente a la edad y procedencia, es necesario tomar en cuenta a un segmento de mercado importante, el mismo que ha sido objeto de algunos estudios por parte de estudiantes de la Universidad de Cuenca, en cuanto a su proceso de residencia en la ciudad posterior a sus primeras visitas en calidad de turistas.

Utilizando la técnica de observación, se ha podido constatar que se trata de extranjeros, principalmente originarios de Estados Unidos y Canadá, con edades que oscilan entre los 50 y 70 años de edad, conocida como la generación de los *baby boomers*.

Cuenca es considerada como un destino privilegiado tanto para la visita como para la residencia de aquellos extranjeros jubilados o retirados, que eligen como destino la ciudad principalmente por su clima, cultura, costos bajos en servicios y naturaleza, sin embargo a pesar de no disponer aún de estadísticas oficiales y características de este grupo, se lo debe considerar dentro del perfil del turista que visita Cuenca.

Asimismo, se identificó a un segmento de mercado adicional, cual es el del personal académico que actualmente utiliza los servicios de algunos hoteles de la ciudad y que una vez puesto en marcha el hotel escuela, podrán acceder a sus servicios de forma integral.

De acuerdo a la información obtenida de entrevistas a expertos dentro de la Universidad de Cuenca (Ver Anexo 2), se ha podido determinar el perfil de este grupo que corresponde a hombres y mujeres nacionales y extranjeros, de estado civil indistinto, con edades entre los 30 y 50 años de edad aproximadamente, con niveles de instrucción superior. A este grupo se lo puede considerar como parte de un segmento corporativo por estar vinculado a empresas o instituciones, quienes gozan de preferencias en tarifas y servicios.

Con el fin de analizar la importancia e influencia de este segmento en el proyecto hotel escuela, se realizó una investigación dentro de la institución de educación superior, con el fin de conocer el gasto promedio realizado por año, cubriendo rubros de hospedaje y alimentación de aquellos profesionales que vienen a la ciudad para dictar cursos, talleres, conferencias, maestrías, o para mantener reuniones entre autoridades y demás funcionarios de la Universidad.

*Tabla IV: Gasto promedio general que realiza la UC por hospedaje y alimentación*

<b>Año</b>	<b>Gasto Promedio</b>
<b>2014</b>	\$120,000
<b>2015</b>	\$138,000
<b>2016</b>	\$95,000

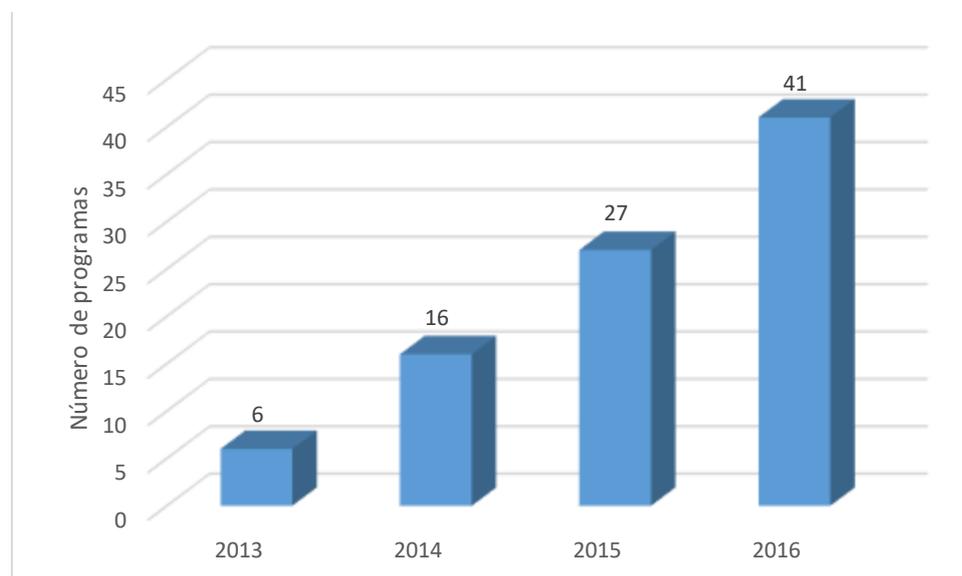
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Sistema Financiero, Universidad de Cuenca (2016)

De acuerdo con la Tabla IV, se puede apreciar un alto consumo por parte de la Universidad de Cuenca en alojamiento y alimentación, incrementándose el valor incluso para el año 2015. En el caso del año 2016, los valores se encuentran registrados hasta el mes de septiembre, sin embargo es importante mencionar que, a partir del mes de mayo de este año, en algunos casos, los valores por concepto de viáticos para el personal académico que visita la Universidad, fueron incluidos en los contratos de servicios profesionales, cálculos que no se verían reflejados en las cuentas que muestran los valores mencionados anteriormente. Para tener una referencia, la institución paga un promedio de \$100 a \$150 por concepto de viáticos por día por invitado.

Sobre la importancia del personal académico, es necesario realizar un análisis, en lo que se refiere a su participación en programas de posgrado que oferta la Universidad de Cuenca, los mismos que a partir de los dos últimos años se han incrementado, toda vez que el Consejo de Educación Superior CES, ha procedido a dar su aprobación y autorización de inicio correspondientes.

De acuerdo con información proporcionada por la Dirección de Posgrados de la Universidad de Cuenca, se registran las siguientes cifras estadísticas de los últimos años:

*Figura 22: Programas de posgrado en UC por año de inicio*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Posgrados, Universidad de Cuenca (2016)

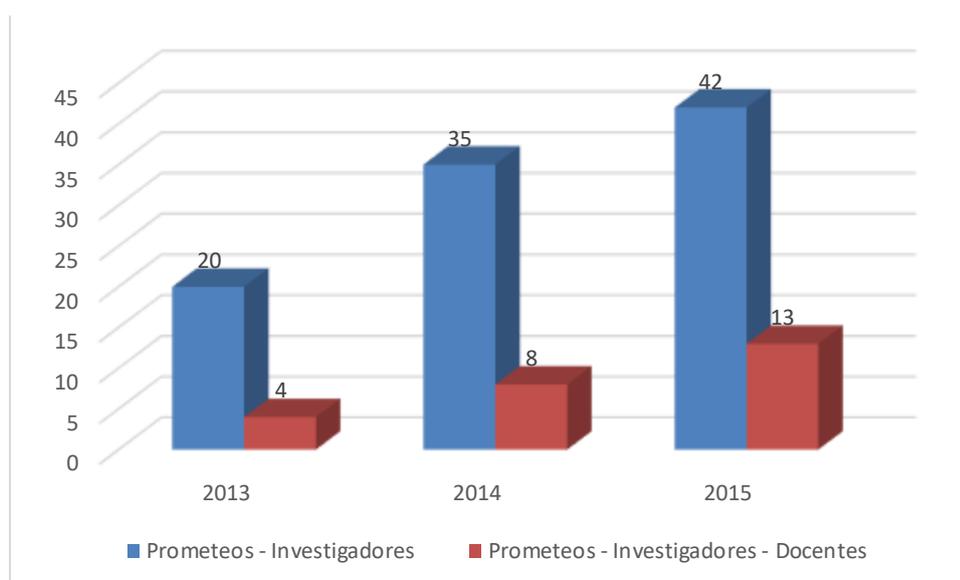
Como se aprecia en la Figura 22, existe un incremento significativo cada año, con un promedio aproximado de 12 programas, entre nuevas ediciones y las ya existentes, que se inician en cada período. El año 2016 cerrará con 41 programas, entre maestrías, doctorado y especialidades médicas odontológicas, un dato que resulta positivo, ya que se trata de huéspedes con estadías prolongadas de mínimo 4 días, lo cual contribuirá a mantener un nivel de ocupación medio en el hotel escuela.

De igual forma, la SENESCYT por medio de su programa “Proyecto Prometeo”, busca el fortalecimiento de las capacidades de investigación y docencia principalmente en las instituciones de educación superior, siendo la Universidad de Cuenca parte de ese proyecto, vinculando a investigadores extranjeros, quienes por períodos de hasta un

año, sin estar meses consecutivos necesariamente, permanecen en la ciudad brindando su aporte al conocimiento, a través del desarrollo conjunto de proyectos en diferentes áreas.

De acuerdo con una investigación realizada en la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca, se cuenta con la siguiente información estadística registrada en los últimos años sobre la visita de este grupo de personas:

*Figura 23: Número de investigadores Prometeo vinculados a la UC*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DIUC, Universidad de Cuenca (2016)

Como muestra la Figura 23, cada año se ha venido incrementando el número de investigadores, por la importancia que reviste su presencia en la búsqueda de la excelencia académica que mantiene como objetivo la Universidad de Cuenca. Se espera que a futuro se mantenga el programa, lo cual sería beneficio para el hotel escuela, ya

que generaría posibles ingresos fijos por concepto de hospedaje y alimentación de este importante segmento.

Por otro lado, en función de uno de los objetivos planteados dentro del plan de marketing propuesto en el presente trabajo, sobre estrategias para lograr un incremento en el número de estudiantes que ingresen a estudiar en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, se considera importante y necesario analizar la demanda estudiantil, para lo cual a continuación se presenta información sobre el número de personas matriculadas por período lectivo y carrera.

*Tabla V: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Turismo*

<b>Turismo</b>			
<b>Período Lectivo</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Mar 2014 - Ago 2014</b>	121	159	<b>280</b>
<b>Sep 2014 - Feb 2015</b>	114	152	266
<b>Mar 2015 - Ago 2015</b>	120	163	<b>283</b>
<b>Sep 2015 - Feb 2016</b>	121	150	271
<b>Mar 2016 - Ago 2016</b>	119	177	<b>296</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sistema de Gestión Académica, Universidad de Cuenca (2016)

En la carrera de Turismo, la Tabla V muestra un incremento de aproximadamente el 6% de matrículas en el año 2016 con relación al año 2014 en los períodos lectivos marzo – agosto. Se evidencia una diferencia con los períodos lectivos septiembre – febrero, en razón del ingreso que se da a través del sistema de admisión por parte de la SENESCYT, implementado desde el año 2012 y debido a que en el período marzo –

agosto se apertura los primeros ciclos, por lo que se ha tomado como referencia para el análisis los datos correspondientes a ese semestre.

*Tabla VI: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Gastronomía*

<b>Gastronomía</b>			
<b>Período Lectivo</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Mar 2014 - Ago 2014</b>	141	122	<b>263</b>
<b>Sep 2014 - Feb 2015</b>	148	115	263
<b>Mar 2015 - Ago 2015</b>	151	120	<b>271</b>
<b>Sep 2015 - Feb 2016</b>	151	121	272
<b>Mar 2016 - Ago 2016</b>	162	119	<b>281</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sistema de Gestión Académica, Universidad de Cuenca (2016)

En lo referente a la carrera de Gastronomía, la Tabla VI muestra un incremento de aproximadamente el 7% de estudiantes matriculados en el año 2016 con respecto al año 2014, manteniendo similar tendencia que la carrera de Turismo en los dos períodos lectivos.

*Tabla VII: Estadísticas generales de matriculados en Carrera de Hotelería*

<b>Hotelería</b>			
<b>Período Lectivo</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Mar 2014 - Ago 2014</b>	36	111	<b>147</b>
<b>Sep 2014 - Feb 2015</b>	39	117	156
<b>Mar 2015 - Ago 2015</b>	44	142	<b>186</b>
<b>Sep 2015 - Feb 2016</b>	48	144	192
<b>Mar 2016 - Ago 2016</b>	63	151	<b>214</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sistema de Gestión Académica, Universidad de Cuenca (2016)

Con valores menores en cantidad de estudiantes, pero no menos representativos con respecto a las dos carreras anteriormente analizadas, como se puede apreciar en la Tabla VII, la carrera de Hotelería, por tratarse de la más nueva de la Facultad, creada en el año 2010, se destaca por el incremento considerable de aproximadamente el 46% de matriculados en el año 2016 con respecto al año 2014, resultado que constituye una ventaja y es muy positivo para el hotel escuela, debido al interés y motivación que se evidencia en la demanda estudiantil que elige realizar su formación profesional en esta rama de la hospitalidad en la Universidad de Cuenca. En Hotelería, a diferencia de Turismo y Gastronomía, se mantiene un constante incremento de estudiantes por cada período lectivo.

Con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado en la ciudad de Cuenca, y aplicándolo al presente trabajo que propone un plan de marketing para el hotel escuela de la Universidad, tomando en consideración que el producto como tal

aún no se encuentra en funcionamiento, se puede analizar dos mercados principalmente: mercado potencial y mercado meta.

Según (Kotler & Keller, 2006), por mercado potencial se entiende el conjunto de consumidores que demuestran un alto grado de interés suficiente por una oferta determinada de mercado (9).

Si bien es cierto, dentro del análisis realizado en el presente trabajo, sobre la demanda actual existente en Cuenca, se determinó un perfil de turista de mayor tendencia, con edades entre los 20 y 40 años, de estado civil soltero, con nivel de instrucción superior, entre otras características, sin embargo, este segmento no constituye el objetivo para el hotel escuela.

En tal virtud, más bien como demanda potencial se considerará a aquellos turistas jubilados o retirados con edades entre 50 y 70 años de edad, quienes viajan solos o en parejas, buscando calidad en el servicio y un ambiente de confort, factores en los que el hotel escuela se especializará, por contar con el personal e infraestructura adecuados para brindar un servicio superior y de excelencia. Para este segmento, se estima la asignación de un 30% del total de ocupación hotelera.

Con respecto al mercado meta, los autores mencionados (Kotler & Keller, 2006), lo definen como parte de un mercado calificado y disponible, al cual la empresa decide dirigir sus esfuerzos y captar su atención (9).

Al respecto, sin duda alguna, el mercado meta calificado y disponible, lo conforman aquellos profesionales académicos que visitan la ciudad para realizar actividades en la Universidad de Cuenca, desde el ámbito de la docencia y la investigación, y aquel segmento de personas invitadas por la institución para reuniones o eventos específicos, quienes además de cumplir con sus funciones y actividades programadas, pueden disfrutar de momentos de recreación y ocio. En consideración al análisis realizado sobre el consumo anual que realiza la Universidad de Cuenca por hospedaje y alimentación y el mercado existente, se estima asignar a este segmento el 70% del total de ocupación del hotel escuela.

Por lo tanto, una vez establecido el mercado al cual se va a dirigir los esfuerzos, es necesario establecer y definir estrategias de marketing de lo que será el hotel escuela, de tal forma que el público cautivo que se encuentra en la Universidad de Cuenca, el mismo que no va a dejar de existir, por la naturaleza misma de las actividades en la Institución, y que por el contrario tiende a crecer, en función de las exigencias del sistema de educación superior y la necesidad de involucrar a la comunidad universitaria en proyectos de vinculación con la colectividad, constituya la principal demanda de este proyecto que busca sostenibilidad en el tiempo.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA TURÍSTICA

Luego del análisis realizado sobre la demanda, es importante conocer y hablar sobre el elemento que lo complementa que es la oferta. Su interdependencia es innegable, ya que sin demanda no podría existir una oferta consistente trabajando cada vez más en la implementación de nuevos productos y servicios para satisfacer a la misma.

De acuerdo con el criterio de los expertos Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011), una oferta al mercado es una composición de elementos tangibles, intangibles, servicios, información o experiencias, que satisface tanto las necesidades como los deseos de los clientes (7).

Hoy en día, sobretodo el tema de la intangibilidad en los servicios y la experiencia que un determinado producto o destino pueda generar de forma positiva o negativa en un visitante, influye de manera definitiva y radical en la toma de decisiones de las empresas que, a través de estrategias de marketing relacional, valoran la parte emocional del cliente, convirtiéndolo en un aliado importante dentro de la organización, lo cual permite además del fortalecimiento de las relaciones comerciales, la estabilidad y rentabilidad de una oferta determinada.

En Ecuador, según investigación realizada en el Ministerio de Turismo, el consumo de servicios en alojamiento y alimentación en el país, decreció en un 13,2% el primer trimestre de este año frente al mismo período del año 2015, debido a la crisis económica nacional por la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar.

La devaluación de la moneda en los países vecinos ha ocasionado que Ecuador pierda competitividad como destino turístico, debido al alto costo de bienes y servicios del país en comparación con los de esos destinos.

Según datos proporcionados por el organismo gubernamental, la ocupación hotelera en establecimientos de lujo de Guayaquil disminuyó del 62% al 55% entre marzo 2015 y marzo 2016. En Quito, sucedió algo similar reduciéndose la cifra en 13 puntos y en Cuenca, en 10 puntos. Igual situación afrontaron los hoteles de categoría uno o de cuatro estrellas, donde la ocupación disminuyó en 9, 8 y 15 puntos porcentuales en Quito, Guayaquil y Cuenca, respectivamente.

Una de las causas que han motivado esta situación, es el incremento en la oferta informal de alojamiento. Existen plataformas virtuales como Airbnb o HomeAway que ofrecen la posibilidad de rentar y encontrar alojamiento en departamentos con condiciones más económicas y lo pueden hacer a través de sitios web o incluso aplicaciones móviles, por lo que la competencia cada vez es más complicada.

Se trata de una realidad que afecta directa o indirectamente al área de la hospitalidad a nivel mundial, con la posibilidad de incrementar ofertas online y offline, como consecuencia de la creciente ola tecnológica que permite a las personas tomar decisiones prácticas y rápidas con el objetivo de optimizar su tiempo y recursos. Indudablemente es un factor que debe ser tomado en cuenta en el caso del hotel escuela,

mediante estrategias de venta y posicionamiento en el mercado, que minimice el impacto de estas nuevas formas de alojamiento.

Con respecto a la oferta de alojamiento en la zona 6, de acuerdo con información proporcionada por el Ministerio de Turismo Coordinación Zonal N° 6, a partir de la expedición del nuevo reglamento de alojamiento turístico en el año 2015, el proceso de categorización y clasificación de establecimientos de acuerdo con los servicios que ofrecen, se encuentra en vigencia, a través de la plataforma [siete.turismo.gob.ec](http://siete.turismo.gob.ec).

El Ministerio ha dejado de ser el ente que determina o categoriza los establecimientos, por el contrario cada establecimiento es el responsable de obtener su propia categoría y clasificación, de acuerdo a las especificaciones y la información que ingrese en la solicitud de reclasificación, siendo la institución pública la encargada de verificar que la información sea válida y verdadera, y en caso de no serlo, la solicitud es rechazada y el establecimiento nuevamente debe ingresar la información correcta de acuerdo a su situación de funcionamiento actual.

De acuerdo con los datos proporcionados, en la ciudad de Cuenca del 100% de establecimientos de alojamiento que suman 289, el 70% ha registrado su solicitud en la plataforma del Ministerio, sin embargo tan sólo el 20% aproximadamente cumplen con las características para su reclasificación, lo que genera preocupación ya que el porcentaje restante no cumple con los parámetros establecidos suficientes, pudiendo

incluso suponerse que la información que ingresan supera a la realidad con el intención de alcanzar la nueva clasificación.

En las dos provincias restantes de la zona 6, se registra en la provincia del Cañar 45 establecimientos, de los cuales el 90% han ingresado su solicitud de reclasificación y en la provincia de Morona Santiago, el registro es de 81 establecimientos, habiendo ingresado solicitudes el 95%. Con esta información, se puede deducir que a la presente fecha no se cuenta con un catastro actualizado de establecimientos de alojamiento, ya que incluso algunos de los que actualmente están registrados con determinada categoría, pueden no cumplir con el mínimo de requisitos necesarios, dejando de ser productos turísticos.

Dentro del estudio realizado por el (Grupo de Investigación en Economía Regional GIER Universidad de Cuenca, 2016), sobre la oferta turística en Cuenca, se realizó encuestas a 101 establecimientos turísticos de alojamiento, que corresponde al 50% aproximadamente de los locales registrados en el catastro general de la ciudad, con el fin de obtener información sobre los principales indicadores de ocupación durante los meses de enero, febrero y marzo de 2016 (8).

Tabla VIII: Cuadro comparativo sobre indicadores de hoteles en Cuenca

<b>Valores promedio obtenidos en trimestre enero – marzo de 2016</b>				
<b>Indicadores</b>	Cinco estrellas / lujo	Cuatro estrellas / primera	Tres estrellas / segunda	Dos estrellas / tercera
<b>Nacionales hospedados (%)</b>	45.6%	64.2%	80.8%	86.6%
<b>Extranjeros hospedados (%)</b>	54.4%	35.8%	19.2%	13.4%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Tasa de ocupación</b>	65.5%	42.9%	40.8%	45.7%
<b>Tarifa promedio por habitación</b>	\$87.06	\$51.56	\$29.98	\$12.35
<b>RevPar promedio</b>	\$52.67	\$23.51	\$8.5	\$5.15

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Boletín Uno, GIER, Universidad de Cuenca (2016)

Como se puede apreciar en la Tabla VIII, los porcentajes de ocupación de huéspedes nacionales difieren con los de los huéspedes extranjeros de forma inversa en cada categoría de establecimiento. Los establecimientos de cinco estrellas o de lujo alojan en menor cantidad a turistas nacionales (45.6%), y por el contrario son los turistas extranjeros los que más utilizan este tipo de establecimiento hotelero, posiblemente por su poder adquisitivo y su preferencia por el confort y lujo (54.4%). El porcentaje de huéspedes nacionales hospedados aumenta conforme disminuye la categoría de los hoteles, en concordancia con la rebaja de la tarifa promedio por habitación, mientras que el porcentaje de huéspedes extranjeros disminuye en cada tipo de establecimiento, con una marcada diferencia en los valores de cada uno de ellos, por lo que se puede deducir, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, que el turista

extranjero es más exigente y busca hospedarse en los mejores hoteles de la ciudad, sin tomar en cuenta los costos.

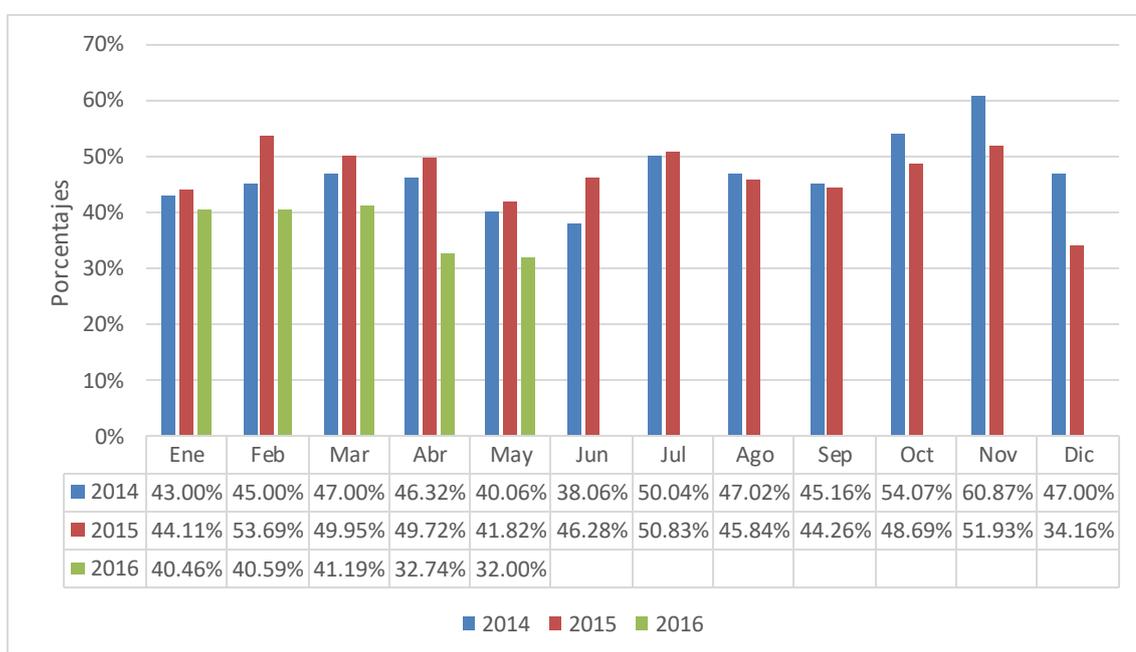
Con respecto a la tasa de ocupación, los establecimientos de cinco estrellas o lujo mantienen una tasa de ocupación promedio alta (65.5%), con relación a los otros tres establecimientos de cuatro, tres y dos estrellas, que mantienen similares tasas de ocupación durante el primer trimestre del año (40% - 45%).

Uno de los principales indicadores utilizados en la industria hotelera es el *RevPar* *Revenue per Available Room* o Ingreso por Habitación Disponible, que permite medir la rentabilidad financiera de un hotel. En el presente análisis, se puede evidenciar un *RevPar* moderado o racional para los dos primeros tipos de establecimiento, \$52.67 en el de cinco estrellas o lujo y \$23.51 en el de cuatro estrellas o de primera, lo cual significa un importante ingreso por habitación disponible en base a sus ingresos trimestrales. A diferencia de los establecimientos de tres estrellas o de segunda y dos estrellas o de tercera, que obtienen un *RevPar* mínimo, \$8.5 y \$5.15 respectivamente, quizá alcanzando a cubrir únicamente sus costes de operación, muy por debajo de una media que les permita con éxito producir una rentabilidad financiera positiva.

Por otro lado, con el fin de complementar información y poder analizar el tema de la oferta desde varias aristas, se obtuvo de la Asociación Hotelera del Azuay, estadísticas de ocupación en Cuenca de los años 2014, 2015, hasta mayo de 2016 que sirven como referencia dentro del presente análisis. En este punto, es necesario mencionar que existe

una latente deficiencia en los datos que dispone este gremio, ya que lamentablemente los hoteles no transparentan la información que registran en la Asociación e incluso en el Ministerio de Turismo, lo cual impide contar con números reales sobre ocupación y promedio de tarifas.

*Figura 24: Ocupación hotelera en la ciudad de Cuenca*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Asociación Hotelera del Azuay (2016)

De acuerdo con los datos de la Figura 24, se puede ver que la tasa de ocupación promedio del año 2014 fue del 46.97%, manteniendo un valor similar en el año 2015 con el 46.77%; y, hasta el mes de mayo del año 2016 el porcentaje promedio de ocupación alcanzó el 37.40%.

Se puede observar que el mes de noviembre de los años 2014 y 2015 es el de más alta ocupación, situación que se presenta regularmente por el Feriado del Día de los Difuntos que se une con el de las Fiestas de Cuenca, evento que genera una importante afluencia de turistas a la ciudad.

De igual forma, desde el mes de agosto de 2015 seguido de septiembre y octubre se comienza a evidenciar una disminución mínima en la ocupación hotelera con relación a los mismos meses del año anterior (45.84%, 44.26% y 48.69%) respectivamente; y, desde el mes de diciembre en adelante se acentúa de forma considerable la caída en los porcentajes de ocupación, situación que se presenta debido a los trabajos de construcción del tranvía, obra ejecutada en estos meses por las principales calles del centro histórico.

Adicionalmente, desde el mes de abril existen restricciones de los vuelos en el aeropuerto Mariscal Lamar, lo cual afecta significativamente al turismo, además de otros frentes abiertos, como la reconstrucción de la avenida Ordóñez Lasso, una de las principales arterias de ingreso a la ciudad, específicamente para viajeros provenientes de la Costa Ecuatoriana que optan por la vía más corta Cuenca – Molleturo - Naranjal.

En la actualidad, esta situación genera preocupación e incertidumbre en el sector hotelero, ya que la falta de afluencia turística en la ciudad ha significado pérdidas económicas considerables, sin embargo se trata de un hecho coyuntural superable en el futuro.

Se estima la culminación de obras para el mes de abril de 2017, y se espera que con la puesta en funcionamiento del tranvía y la solución a la movilidad en el transporte aéreo, la situación cambiará radicalmente y Cuenca retomará su importancia y posicionamiento como uno de los principales destinos turísticos en el país.

En este sentido, para la fecha de puesta en funcionamiento del hotel escuela que se tiene prevista para inicios del año 2018, las obras viales habrán concluido, sin que se vea afectada su operación regular.

Enfocado en el presente trabajo, es indispensable analizar precisamente al Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca como parte de la oferta, al tratarse de un establecimiento que brindará servicios de hospedaje y alimentación, combinado con educación y formación profesional de estudiantes que cursan carreras relacionadas con las ciencias de la hospitalidad, una nueva propuesta que busca integrar el turismo con formación al servicio de la comunidad.

La Universidad de Cuenca espera que este proyecto se convierta en un referente a nivel nacional, al ser el primer hotel escuela del país, un establecimiento de formación teórico-práctico, que permita el cumplimiento de procesos hoteleros bajo estándares de calidad, y a su vez, su personal, tenga la oportunidad de fortalecer su aprendizaje, afrontando situaciones reales de trabajo, para proyectarse a futuro a obtener su desarrollo profesional al más alto nivel.

El proyecto del hotel escuela está concebido para ser un establecimiento de alojamiento de primera, que brindará servicios de hospedaje en 36 habitaciones entre dobles y simples y 1 suite, restauración en 3 espacios entre restaurantes y bar, servicios complementarios como gimnasio, spa, *business center*, salones para eventos, entre otros; y, por supuesto lo que constituye su principal componente que es una cocina amplia didáctica y aulas para clase.

En función del mercado meta que se ha determinado para el proyecto, como parte del estudio de la oferta, se ha visto la necesidad y conveniencia de analizar a cinco hoteles de la misma categoría en la ciudad de Cuenca, que se constituyen en la principal competencia (*peer group* o grupo de referencia) de lo que será el hotel escuela, tanto por sus servicios, como por el segmento de personas que recibe. Por motivos de confidencialidad, los hoteles sujetos de estudio se denominarán H1, H2, H3, H4 y H5.

En primera instancia, con el fin de analizar el promedio de gasto, a través de información primaria obtenida en la Universidad de Cuenca, se calculó el consumo anual por concepto de hospedaje y alimentación que realizó la institución en cada uno de los hoteles desde el año 2014 hasta el mes de julio de 2016.

*Tabla IX: Consumo realizado por UC en hospedaje y alimentación en 5 hoteles*

<b>Hotel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>H1</b>	31,998.90	16,842.85	10,374.73
<b>H2</b>	25,663.32	16,988.10	4,127.60
<b>H3</b>	15,857.24	24,811.97	12,199.57
<b>H4</b>	92.37	8,891.81	0.00
<b>H5</b>	3,833.62	12,616.99	2,154.60
<b>Varios</b>	42,554.55	57,848.28	66,143.50
<b>Total</b>	120,000	138,000	95,000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas en la Universidad de Cuenca (2016)

En el caso de los hoteles H1 y H2, se presenta una disminución en el consumo año tras año, y específicamente en el caso del hotel H2, su reducción es mayor al 75%, como consecuencia de su ubicación en el centro histórico, viéndose afectada su ocupación por los trabajos del tranvía. En el caso de los hoteles H3 y H5, incrementan sus ventas a la Universidad en el año 2015, sin embargo hasta el mes de julio del presente año sus ventas se ven reducidas. El hotel H4 inició sus operaciones en el mes de septiembre de 2014, es por ello el valor mínimo de consumo, sin embargo en el año 2015 ya se registran ventas a la Universidad. Para el año 2016 no se realiza ningún consumo, posiblemente por situación económica de la institución o por la ubicación del establecimiento. Los valores correspondientes a Varios, responden a consumos realizados por la Universidad de Cuenca en diferentes hoteles de la ciudad, que por su

variabilidad en las condiciones de los servicios, no se encuentran sujeto a análisis como parte de la competencia directa del hotel escuela. La información se sustenta en la Tabla IX.

En un hotel existe variedad de tarifas, entre ellas la más alta que es la tarifa *rack*, la cual se aplica generalmente a los *walk in* o personas que llegan sin reservación y tarifas especiales más bajas que son definidas en base a convenios con empresas o instituciones denominadas corporativas. Para el presente trabajo, se consideró importante investigar los dos tipos de tarifa que mantienen en los cinco hoteles para sacar una relación entre ellas, cuyos valores fueron obtenidos al mes de agosto de 2016.

*Tabla X: Tarifas rack y corporativa para UC de los 5 hoteles en estudio*

Hotel	Tarifa rack habitación simple	Tarifa rack habitación doble	Tarifa rack suite	Tarifa corporativa habitación simple para Univ. de Cuenca	Tarifa corporativa habitación doble para Univ. de Cuenca	Tarifa corporativa suite para Univ. de Cuenca
<b>H1</b>	\$49.50	\$70.00	N/A	\$41.80	\$59.50	N/A
<b>H2</b>	\$110.00	\$130.00	\$180.00	\$50.00	\$59.00	\$120.00
<b>H3</b>	\$90.38	\$114.68	\$139.76	\$66.10	\$92.73	\$117.36
<b>H4</b>	\$77.87	\$102.42	\$122.94	\$63.11	\$77.87	\$111.48
<b>H5</b>	\$57.05	\$72.58	N/A	\$48.85	\$61.63	N/A

\* Tarifas netas sin impuestos incluyen desayuno buffet y uso de instalaciones

Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas realizadas a hoteles (2016)

De cara al análisis, se tomará como referencia la habitación simple estándar, siendo este tipo de habitación la de mayor uso. De acuerdo con la información obtenida en la investigación, existe una marcada diferencia entre cada una de las tarifas *rack*, desde \$49.50 la habitación más económica hasta \$110.00 la más costosa, lo que representa en aproximadamente el 122% de incremento. El descuento aplicado a la Universidad de Cuenca en cada caso por orden es del 16%, 55%, 27%, 19% y 14% respectivamente. Los hoteles H2 y H3 son los que más descuento otorgan y a la vez son los de más alta tarifa *rack*, situación que no suena muy coherente con respecto al manejo de sus tarifas.

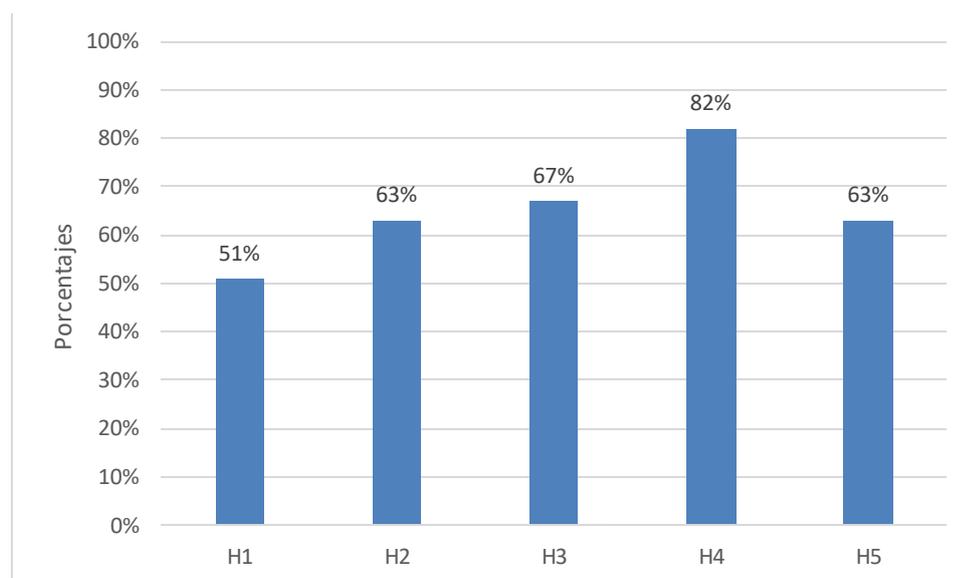
En cuanto a las tarifas corporativas, el margen de incremento entre la tarifa más económica que es de \$41.80 y la más alta que es de \$66.10 es aproximadamente del 58%, lo cual resulta más conveniente a los intereses de los clientes corporativos. Similares descuentos se aplican en las tarifas de habitación doble con rangos entre 15% y 55% y para el caso de la suite, por tratarse de un tipo de habitación de mayor exclusividad y costo operativo, los márgenes de descuento son menores en los hoteles H2, H3 y H4 con porcentajes del 13%, 16% y 9% respectivamente. Lo analizado se muestra en la Tabla X.

Los resultados de la Tabla IX y Tabla X en general presentan valores que de forma individual no son muy alentadores para un proyecto hotelero, por su disminución en el gasto y por la variabilidad de las tarifas, sin embargo en su conjunto resulta positivo para el hotel escuela, ya que suma un ingreso interesante que el hotel recibiría al hospedar a

clientes de la Universidad de Cuenca, lo cual concuerda con el estudio de demanda realizado previamente.

Para el análisis de *benchmarking*, se tomó en cuenta la relación que estos establecimientos tienen con la Universidad de Cuenca y los servicios que los clientes de la institución más utilizan, para lo cual se realizaron encuestas a los establecimientos enfocadas a medir la importancia de la relación de su establecimiento con el cliente en el tema de servicios. (Ver anexo 1)

*Figura 25: Porcentaje de servicios que ofrecen los 5 hoteles en estudio*

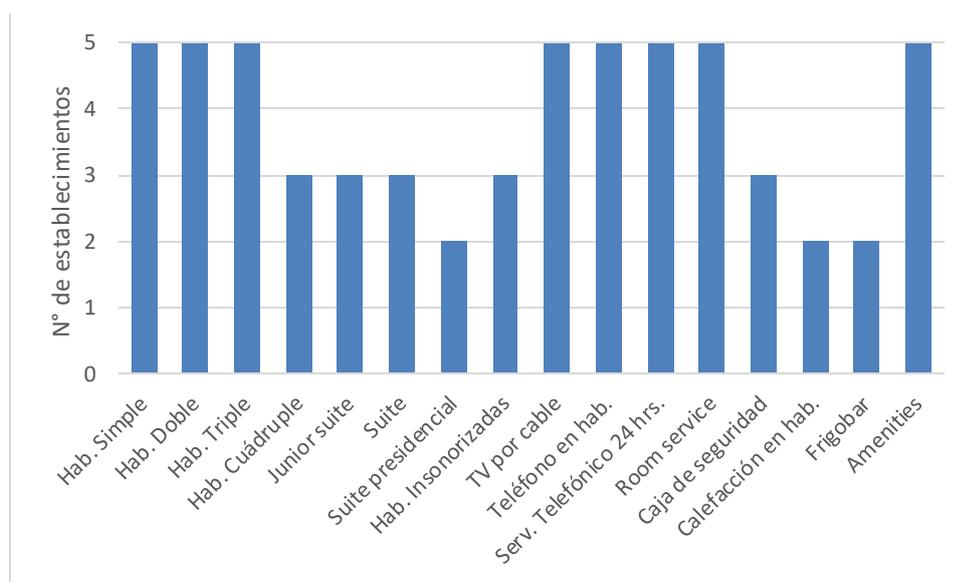


Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

En la encuesta se registró 49 servicios en total que pueden ser ofrecidos por los hoteles en general, con el fin de analizar en cada caso su situación actual y cuáles son los servicios que brindan los cinco hoteles sujetos del estudio, por lo que claramente la

Figura 25 refleja que el hotel H4 cumple con un alto porcentaje de servicios ofrecidos, ya que se trata de un hotel nuevo y moderno construido en la zona moderna de la ciudad. Con similares porcentajes en el número de servicios se mantienen los hoteles H2, H3 y H5, de construcción antigua, constituidos por casas coloniales ubicadas en el centro histórico, y finalmente se muestra el hotel H1 con bajo porcentaje en prestación de servicios en relación con los anteriores, un edificio tradicional y antiguo que a juzgar por los resultados, no ha gestionado en renovación e innovación de su negocio.

Figura 26: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable "Hospedaje"

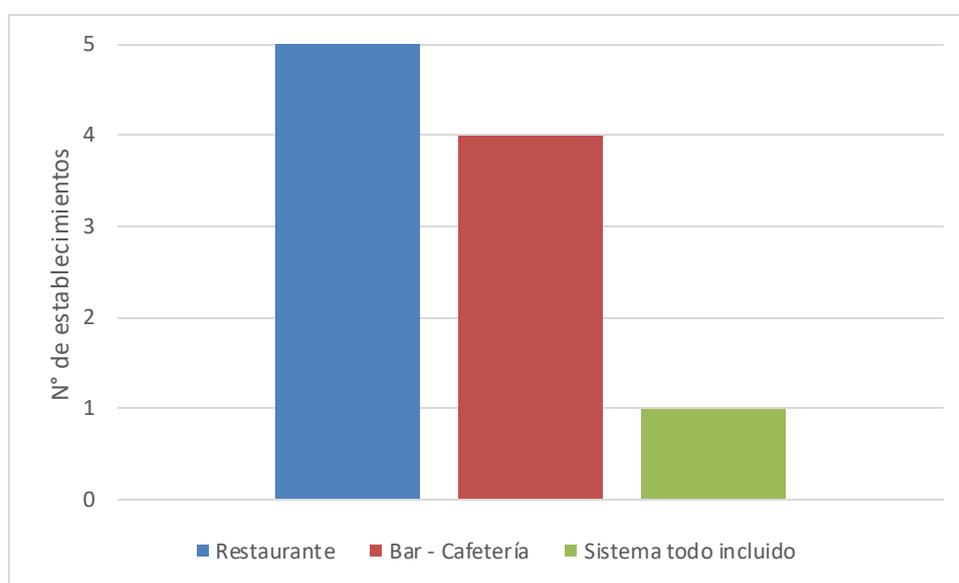


Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

De los indicadores que se incluyen dentro de los servicios relacionados con hospedaje, los hoteles en estudio cubren apenas un 50% de atributos completos, es decir lo básico que corresponde a habitaciones simples, dobles y triples, televisión y teléfono en

habitaciones, *room service* y *amenities*. Habitaciones más especializadas o servicios adicionales como frigobar, calefacción, insonorización en habitaciones no están presentes en todos los establecimientos hoteleros, lo cual puede generar incomodidad en los clientes. Lo manifestado se demuestra en la Figura 26.

Figura 27: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable "Restauración"

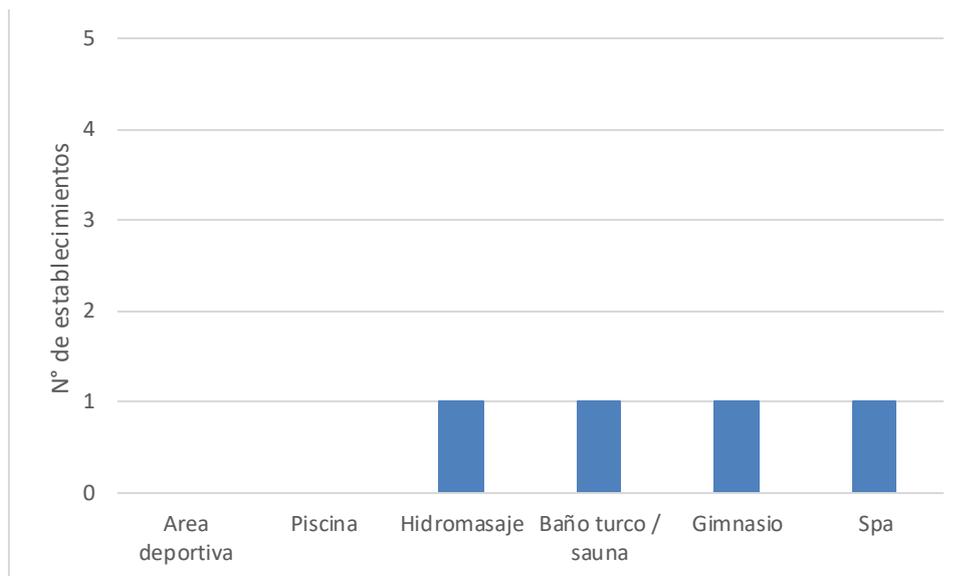


Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Un establecimiento hotelero, básicamente debe estar conformado por espacios para alojamiento y restauración, o por lo menos deben contar con una cafetería para el servicio de desayunos. En el caso de los hoteles estudiados, en razón de su categoría cuentan con los dos componentes, restaurante en el caso de los cinco establecimientos, cuatro de ellos tienen un bar cafetería y uno ofrece en su debido momento el sistema

todo incluido, el mismo que lo aplica para paquetes corporativos. Lo dicho se refleja en la Figura 27.

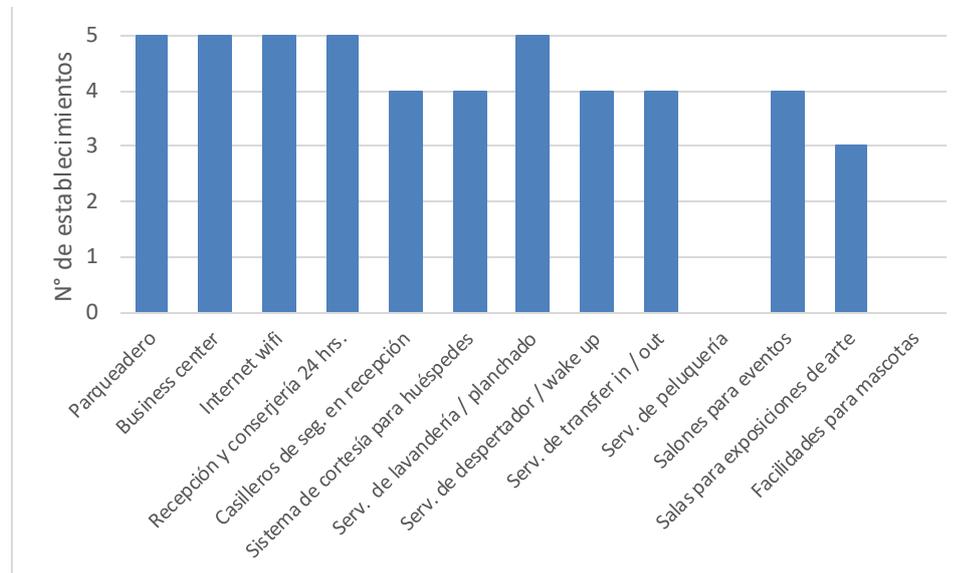
*Figura 28: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Recreación”*



Fuente Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

En la actualidad, debido a la carga laboral que se afronta a diario, es necesario que los hoteles implementen servicios como los que se mencionan en la Figura 28, que permitan la recreación y esparcimiento de sus huéspedes, y que generen en ellos experiencias agradables de relajación y disfrute. Lamentablemente, sobre esta variable, únicamente un hotel cuenta con dichos servicios.

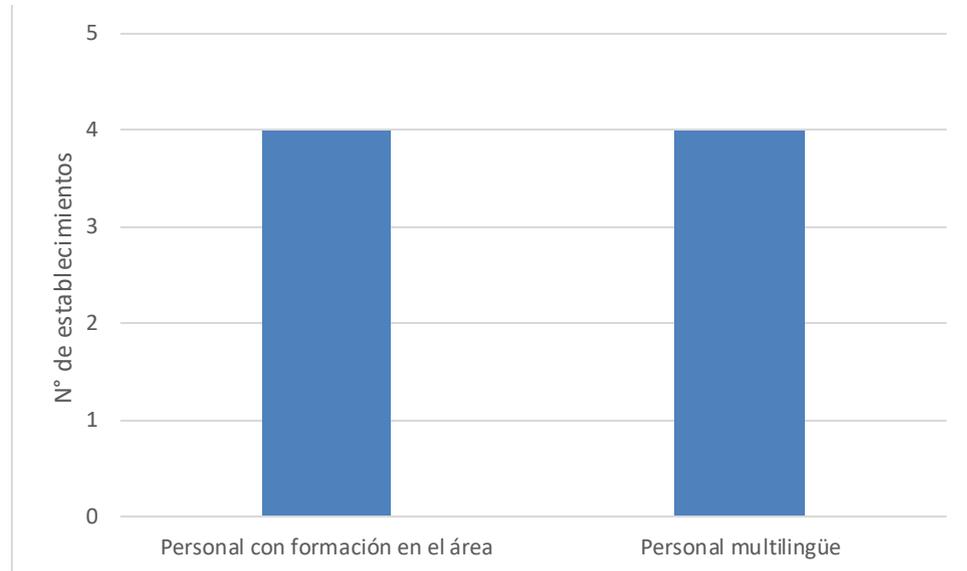
Figura 29: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Servicios complementarios”



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

De igual forma, es muy importante que los hoteles manejen estándares de servicio en favor de los clientes y que a través de ellos faciliten su estadía, permitiéndoles mantenerse comunicados, seguros, con la sensación tranquila de sentirse como en casa, optimizando su tiempo en la organización de eventos y reuniones, evitando su movilización fuera del hotel, etc. Los cinco hoteles brindan este tipo de servicios en su mayoría, excepto los servicios de peluquería y facilidades para mascotas que aún no son valorados lo suficiente como para ser implementados en los establecimientos, lo cual se sustenta en la Figura 29.

Figura 30: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Talento humano”

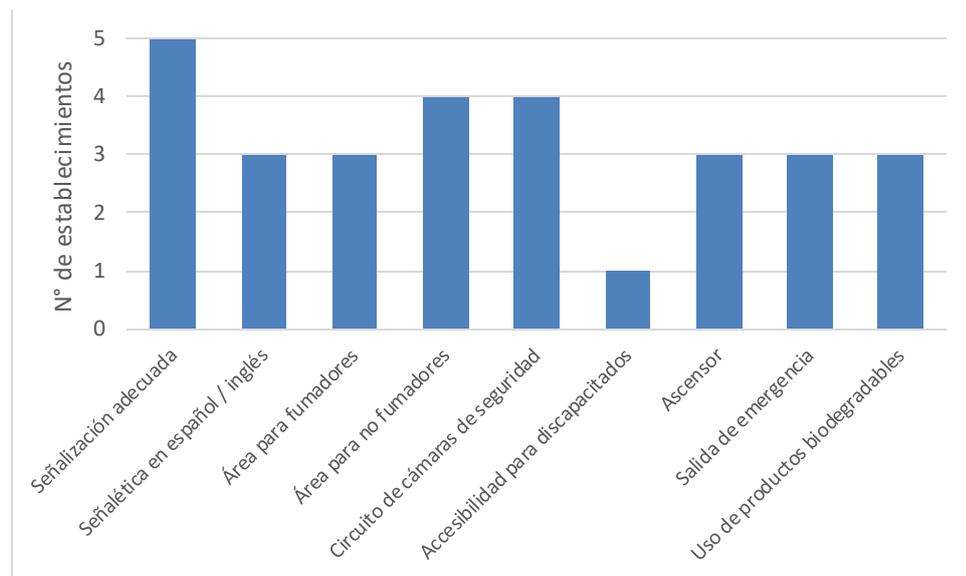


Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

El talento humano y su formación son imprescindibles en un hotel para conseguir objetivos de calidad y eficiencia en el servicio. El proceso de reclutamiento debe ser el adecuado y los hoteleros deben invertir en la formación de sus asociados. Según Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011) el personal mejor formado demuestra seis características principales en su puesto de trabajo: competencia (conocimiento y habilidades requeridos), cortesía (amabilidad, consideración, respeto), credibilidad (confianza y seguridad), fiabilidad (consistencia y precisión), capacidad de respuesta (eficacia y eficiencia para solucionar problemas), comunicación (claridad y predisposición para entender a los clientes). La fidelización de los clientes depende del servicio y atención personalizada que reciban y de acuerdo con la Figura 30, lamentablemente ninguno de los cinco hoteles cuenta con personal

formado en el área de la hospitalidad y peor aún que domine más de un idioma, con lo cual existe limitación en el servicio brindado.

*Figura 31: Servicios de los 5 hoteles con relación a variable “Facilidades en Infraestructura”*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Sobre la infraestructura, se debe ser consciente sobre la variabilidad en las necesidades de los clientes, no se puede pretender ubicar en un mismo espacio o ambiente a personas con diferentes intereses, gustos o costumbres. Parte de una buena gestión en hotelería la constituye el hecho de mantener orientados a los clientes sobre su ubicación o donde pueden encontrar los diferentes servicios por sí solos con practicidad, agilidad y sobretodo seguridad que es lo ellos más aprecian. El tema de la inclusión cada vez reviste mayor importancia y son precisamente los empresarios hoteleros, los llamados a modificar sus estructuras y acondicionar espacios para uso de este grupo vulnerable

de personas, de acuerdo con estándares internacionales de calidad. Sobre esta variable, según las encuestas se pudo determinar cómo se aprecia en la Figura 31, que el único indicador que tienen en común los cinco hoteles es la señalización adecuada, con una falta de gestión en los indicadores restantes, principalmente en la accesibilidad para discapacitados, una facilidad que se encuentra presente únicamente en un establecimiento.

*Tabla XI: Métodos de seguimiento o gestión de relaciones con los clientes*

<b>Hotel</b>	<b>Aplicación de encuestas de satisfacción a clientes</b>	<b>Implementación de sistema de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)</b>
<b>H1</b>	SI	
<b>H2</b>	SI	
<b>H3</b>	SI	SI
<b>H4</b>	SI	SI
<b>H5</b>	SI	SI

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Al realizar la consulta sobre la forma cómo dan seguimiento los cinco hoteles a sus clientes, de forma general y unánime expresaron el procedimiento que realizan sobre la aplicación de encuestas de satisfacción una vez finalizada su estadía, con la posibilidad de que dichos cuestionarios no sean llenados de forma correcta y eficiente. Sin embargo cuando se les mencionó sobre el sistema CRM, como lo demuestra la Tabla XI, los hoteles H1 y H2 no lo consideran importante, por lo que no acuden a esta estrategia de marketing; y, por el contrario los hoteles H3, H4 y H5 dieron respuesta

afirmativa sobre su utilización, con el fin de retener y fidelizar a sus clientes, conociendo sus necesidades y buscando construir relaciones rentables a largo plazo.

*Tabla XII: Percepción sobre valor agregado de cada hotel en estudio*

<b>Hotel</b>	<b>Valor agregado o servicio especial</b>
<b>H1</b>	Tarifa, ubicación
<b>H2</b>	Infraestructura, habitaciones personalizadas
<b>H3</b>	Servicio personalizado
<b>H4</b>	Trato cordial, amable, servicio oportuno y eficaz
<b>H5</b>	Servicio personalizado

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Indudablemente cada hotel tiene su propia percepción sobre sus fortalezas y lo que lo hace diferente de los demás, no obstante, en la mayoría de respuestas de los hoteles se mencionan aspectos intangibles relacionados con el servicio personalizado, trato cordial y amable, frases que son muy usadas en el área de la hotelería, y que en algunos casos en la práctica no se aplica. La personalización en las habitaciones es un aspecto interesante a ser tomado en cuenta como valor agregado, la infraestructura si ésta es diferente o fuera de lo común. Un valor agregado también puede venir acompañado de componentes tangibles, como un detalle por el cumpleaños como parte del seguimiento a clientes, un programa de fidelización a través de puntos y premios, etc. En el caso de los hoteles encuestados, centraron su diferenciación en la ubicación, tarifa y servicio. Lo expresado se fundamenta en la Tabla XII.

*Tabla XIII: Frecuencia de actualización de página web de cada hotel*

<b>Hotel</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>	<b>Mensual</b>
<b>H1</b>		SI		
<b>H2</b>	SI			
<b>H3</b>		SI		
<b>H4</b>			SI	
<b>H5</b>				SI

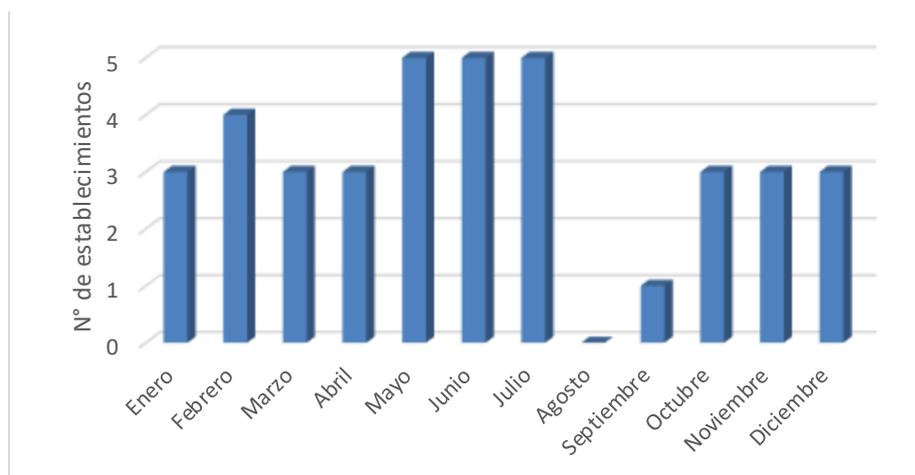
Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

En la actualidad, el marketing online ha absorbido a los medios convencionales de hacer reservaciones y adquirir paquetes de hospedaje y alimentación. En cuestión de segundos, se puede visualizar a nivel mundial, disponibilidad de habitaciones, tarifas, tipos de servicio, condiciones de pago, etc. Es por ello que se vuelve indispensable, en primer lugar, que un hotel maneje su propia página web dando a conocer su producto y luego es necesario mantenerla actualizada con información real y oportuna, y utilizando estrategias de marketing, hacer que el contenido genere interés en el posible cliente y atraerlo a consumir lo que el establecimiento ofrece. En el caso de los hoteles estudiados, dos de ellos realizan su actualización de forma semanal, permitiendo conocer novedades y promociones a tiempo y los tres restantes lo hacen diario, quincenal y mensual respectivamente, información que se refleja en la Tabla XIII.

Luego de realizado el análisis de forma general sobre los servicios que prestan los cinco hoteles que serían competencia del hotel escuela, se investigó sobre los servicios que utilizan específicamente los clientes corporativos de la Universidad de Cuenca, con el

fin de conocer la percepción de los directivos de los establecimientos sobre este mercado.

*Figura 32: Meses de mayor ocupación con clientes corporativos de la UC*



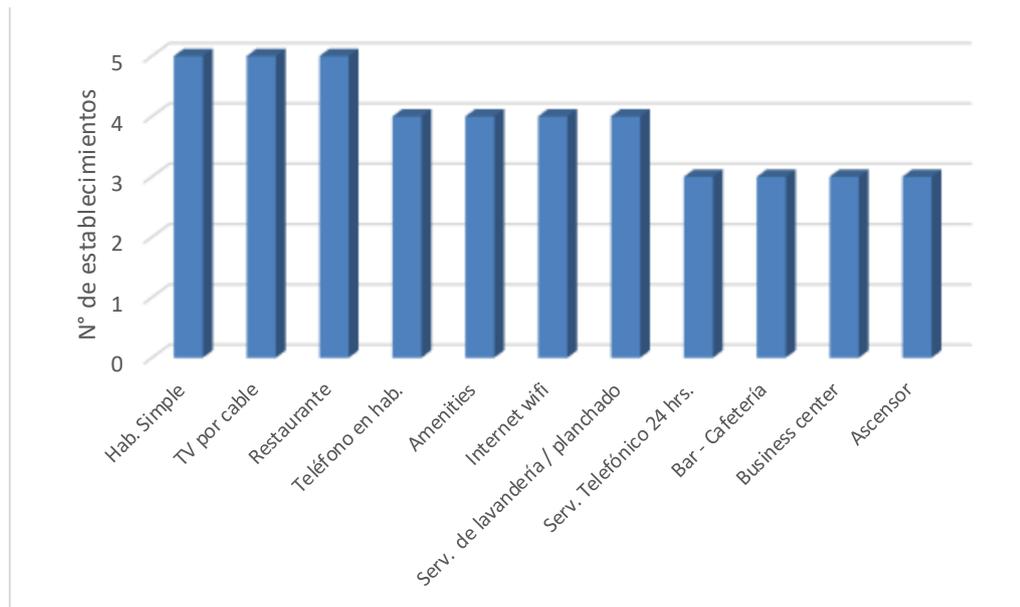
Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

La Universidad de Cuenca se mantiene activa con su calendario académico y administrativo prácticamente todo el año, excepto en el mes de agosto que suspende sus actividades por el período de vacaciones, retomando con normalidad las labores en el mes de septiembre, en la planificación del año lectivo y a partir de mediados de ese mes inician las clases, motivo por el cual la ocupación hotelera en estos dos meses es mínima en comparación con el resto del año.

De acuerdo con los hoteles encuestados, la mayor ocupación se produce en los meses de mayo, junio y julio, fechas en que la Universidad tiende a concentrar más actividades y eventos, en el mes de febrero cuatro hoteles reciben a clientes corporativos de la

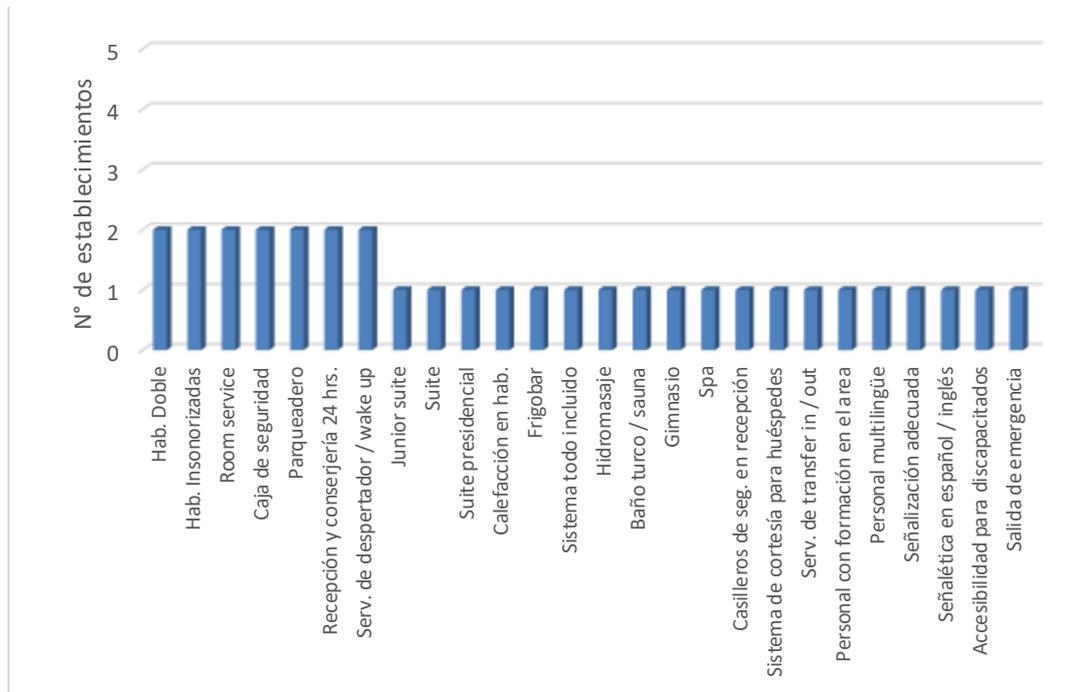
Universidad y en los demás meses se mantienen un promedio de tres hoteles con ocupación de este segmento de mercado, lo cual se refleja en la Figura 32.

*Figura 33: Servicios más utilizados por cliente de la UC en 5 hoteles en estudio*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Figura 34: Servicios menos utilizados por cliente de la UC en 5 hoteles en estudio



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

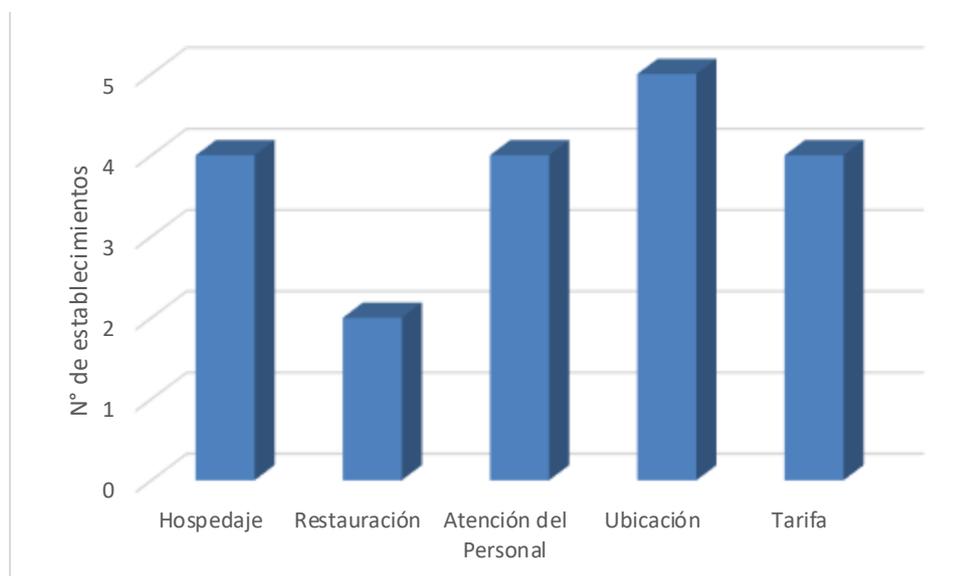
Se analizó en primera instancia qué servicios en general ofrecen cada uno de los hoteles de la competencia, y luego consultar de forma específica cuáles son los servicios que en mayor y menor grado utilizan los clientes corporativos de la Universidad de Cuenca, con el objetivo de contar con información base para trabajar en estrategias en el hotel escuela, estableciendo prioridades y buscando adaptar o incluir esos servicios al proyecto inicial que ha sido aprobado.

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio, los servicios más utilizados por este grupo de profesionales, tienen que ver con el uso de alojamiento en una habitación simple, alimentación en el restaurante y el uso de la televisión por cable, como principales

aspectos en los cinco hoteles, situación que tiene su coherencia, ya que al tratarse de ejecutivos, por las apretadas agendas de actividades que tienen, no disponen de mucho tiempo, haciendo uso únicamente de los servicios considerados básicos en un hotel como es hospedaje y alimentación. En el siguiente orden, los clientes valoran el uso de teléfono y *amenities* en la habitación, internet wifi y el servicio de lavandería, servicios que le permiten mantenerse bien y en comunicación diaria; y, presente en tres hoteles, con menor uso se encuentra el servicio telefónico 24 hrs., el uso del bar cafetería, *business center* y el ascensor.

En uno y dos establecimientos hoteleros se encuentran los servicios que menos utilizan los clientes corporativos de la Universidad, que por su naturaleza no resultan imprescindibles, por lo que en un momento determinado pueden o no ser utilizados por ellos. Algunos tipos de habitación, *room service*, frigobar, calefacción, parqueadero, hidromasaje, gimnasio, servicio de *transfer in / out*, entre otros, son servicios complementarios importantes, sin embargo no tan necesarios para el cliente de la Universidad de Cuenca. Los resultados de lo manifestado se pueden apreciar en la Figura 33 y Figura 34.

Figura 35: Motivación del cliente de la UC para elección de los 5 hoteles en estudio



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas a hoteles (2016)

Para satisfacer una necesidad o deseo, es importante tener una motivación, un aspecto que impulse a realizar tal o cual acción. De acuerdo con la percepción de las personas que respondieron a las encuestas, el motivo principal por el que los clientes corporativos de la Universidad de Cuenca eligen su establecimiento para hospedarse es la ubicación. Al estar localizados cuatro hoteles en el centro histórico y uno en el área moderna de la ciudad cerca del campus central, permite una movilidad más ágil y en consecuencia ahorro de tiempo y recursos. Asimismo, cuatro hoteles consideran como una motivación fuerte, el servicio de hospedaje, atención del personal y la tarifa como aspectos que le motivan a retornar al cliente corporativo; y, curiosamente tan sólo dos hoteles consideran a la restauración o servicio de alimentación y bebidas una fortaleza que permite a los huéspedes de la Universidad tomar la decisión de elegir su

establecimiento, cuando se debe considerar a la restauración como un producto estrella que complementa de manera directa al hospedaje en un hotel. La Figura 35 así lo demuestra.

Con base en lo analizado sobre el tema de la oferta turística en la ciudad de Cuenca y específicamente en cinco hoteles que forman parte de la competencia del hotel escuela, se puede concluir que una oferta debe incluir mucho más que elementos tangibles o físicos o únicamente servicios, se debe propender a generar una oferta de valor con eficiencia y eficacia, capaz de satisfacer a los clientes más exigentes y de crear en ellos experiencias verdaderamente únicas.

Posterior al análisis de los servicios que ofrecen los cinco hoteles en estudio, es de vital importancia analizar los principales indicadores de gestión hotelera, con el fin de conocer su realidad y posicionamiento, con respecto a la oferta y demanda en Cuenca.

Para realizar los cálculos que se muestran en la Tabla XIV, se tomó como base la información proporcionada por el departamento de investigación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad de la Universidad de Cuenca, quienes aún se encuentran realizando encuestas a los hoteles para determinar el perfil del turista que visita la ciudad. Se pudo obtener el número de habitaciones, las tarifas promedio y el promedio de ocupación de los hoteles hasta el mes de mayo del presente año, por lo que se ha tomado como referencia para el análisis, los valores promedio de ese mes, que corresponden a habitaciones dobles, por tratarse de un tipo de habitación intermedia

entre sencilla y triple, que se presenta como factor común en todos los establecimientos de alojamiento.

En este punto, es importante mencionar que el sector hotelero es muy renuente a brindar información real, en cuanto a tarifas, indicadores de ocupación, etc. La Asociación Hotelera del Azuay, según información de una de sus funcionarias, no registra tarifas promedio de los hoteles, por lo que necesariamente se tiene que recurrir a la fuente directa, en espera de obtener veracidad en los datos.

*Tabla XIV: Análisis de indicadores hoteleros de los 5 hoteles en estudio*

Hotel	Número de habitaciones	Habitaciones máximo disponibles al mes	Habitaciones ocupadas mayo 2016	Tarifa promedio mayo 2016	Porcentaje de ocupación	Porcentaje de participación	Venta de habitaciones	RevPAR Ingreso por habitación disponible	Porcentaje de la demanda	Desfase entre oferta y demanda	Tarifa promedio ponderada	Índice de tarifa promedio	Índice de generación de ingresos	Índice de penetración en el mercado
H1	41	1230	221	\$ 67.74	17.97%	24.70%	\$ 14,970.97	\$ 12.17	15.89%	-8.80%	\$ 69.82	0.97	0.64	0.66
H2	30	900	135	\$ 126.29	15.00%	18.07%	\$ 17,049.19	\$ 18.94	18.10%	0.03%		1.81	1.00	0.55
H3	23	690	242	\$ 76.43	35.07%	13.86%	\$ 18,495.44	\$ 26.80	19.64%	5.78%		1.09	1.42	1.29
H4	42	1260	391	\$ 62.80	31.03%	25.30%	\$ 24,554.17	\$ 19.49	26.07%	0.77%		0.90	1.03	1.15
H5	30	900	360	\$ 53.10	40.00%	18.07%	\$ 19,117.74	\$ 21.24	20.30%	2.23%		0.76	1.12	1.48
<b>Totales</b>	<b>166.00</b>	<b>4,980.00</b>	<b>1,349.00</b>		<b>27.09%</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 94,187.51</b>	<b>\$ 18.91</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>				

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de estudio realizado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca (2016)

Los hoteles H1 y H4 tienen mayor número de habitaciones, su tarifa promedio y porcentaje de participación es similar, sin embargo es mucho menor el porcentaje de ocupación en mayo del hotel H1 con respecto al H4. El hotel H2 ofrece una tarifa por demás superior en comparación con los otros cuatro hoteles y como consecuencia de aquello, su porcentaje de ocupación es el más bajo entre todos. Los hoteles H3 y H5 son los de mayor porcentaje de ocupación, sin embargo son los de menor participación en el mercado, por su capacidad máxima de habitaciones disponibles. El porcentaje de

participación o cuota disponible, se calcula dividiendo el máximo de habitaciones disponibles al mes de cada hotel para el total de habitaciones disponibles de los cinco hoteles.

El porcentaje de ocupación promedio de los cinco hoteles en el mes de mayo preocupa, ya que apenas llega al 27.09%, lo cual confirma la crisis hotelera que actualmente afronta la ciudad.

De la multiplicación de la tarifa promedio por el número de habitaciones vendidas en el mes de mayo, se obtiene el resultado de los ingresos mensuales de cada hotel por venta de alojamiento. El hotel H4 ha obtenido la mayor cantidad de ingresos, en contraposición con el hotel H1, que fue el que menores ingresos recibió por el mismo concepto, a pesar de ser uno de los hoteles con mayor número de habitaciones.

El *RevPar* constituye el ratio más importante utilizado para medir el rendimiento financiero de un establecimiento. De cara al análisis, se puede evidenciar que los hoteles H3 y H5 son los que reciben mayor ingreso por habitación disponible, seguidos por los hoteles H4, H2 y H1; y, el *RevPAR* promedio de los cinco hoteles es de \$18.91, considerado mínimo para hoteles de la categoría de los sujetos de estudio.

El porcentaje de la demanda se obtiene de la división del valor de venta de habitaciones mensual de cada hotel para el total de ventas de los cinco hoteles, con el fin de determinar la cuota de mercado, es decir cuánto del mercado se captura en dinero. En

el estudio se observa que el hotel H4 es el que mayor porcentaje de demanda tiene, en concordancia con el nivel de ingresos que percibió por la venta de habitaciones.

El indicador de desfase entre oferta y demanda es importante, para determinar el balance óptimo de los hoteles entre la cuota de mercado o porcentaje de la demanda y la cuota disponible o porcentaje de participación. En este caso, el hotel H1 presenta un considerable desfase con valor negativo de -8.80%, lo cual no es óptimo, ya que demuestra un alto porcentaje de participación que tiene en el mercado, en relación con el bajo porcentaje de ingresos que percibe. Lo contrario ocurre con el hotel H3, que tiene un bajo porcentaje de participación en el mercado, por el número mínimo de habitaciones disponibles en el establecimiento, sin embargo presenta un porcentaje medio de ingresos, lo cual demuestra la estabilidad del negocio y la cuota superior de mercado que está absorbiendo.

La tarifa promedio ponderada ha sido calculada de la división del total de ingresos por venta de habitaciones de los cinco hoteles para el total de habitaciones ocupadas en el mes de mayo, dando como resultado una tarifa promedio general de \$69.82.

El índice de tarifa promedio ha sido calculado de la división de la tarifa promedio ponderada para la tarifa promedio del mes de cada hotel. Cuando los resultados se muestran por debajo de 1, significa que el establecimiento está rompiendo precios, como es el caso de los hoteles H1, H4 y H5.

El índice de generación de ingresos se obtiene de dividir el *RevPAR* de cada hotel para la media del *RevPAR* de los cinco hoteles. Los hoteles H3 y H5 son los que mayor ingreso por habitación disponible reciben, en comparación con los tres establecimientos restantes.

El índice de penetración en el mercado se calcula dividiendo el porcentaje de penetración u ocupación de cada hotel para el porcentaje de ocupación ponderado de los cinco hoteles. Con resultados de 1 o más de 1, significa que se ha capturado más mercado del que nos corresponde. De acuerdo con la información, sucede esta condición con los hoteles H3, H4 y H5 que superan con más de 1 el índice, habiendo logrado capturar mayor mercado.

En consecuencia, luego del análisis realizado, y tomando en consideración indicadores específicos como el porcentaje de ocupación, *RevPAR* e índice de penetración en el mercado, se ha logrado identificar a los dos competidores más fuertes del hotel escuela, los hoteles H3 y H5, que por su ubicación geográfica en el centro de la ciudad y por la tarifa promedio aplicada, son considerados competencia directa, por lo que se deberá trabajar en estrategias de marketing para atraer al mercado académico y de jubilados que utilizan los servicios de dichos establecimientos y a corto plazo, contar con el beneficio de tenerlos como clientes del hotel escuela, a través de la aplicación de una tarifa promedio conveniente.

La situación actual de servicios hoteleros en la ciudad de Cuenca, a la luz de los resultados, muestra un considerable descenso y existe gran desmotivación en los empresarios debido a la situación económica, a las deficiencias en la conectividad aérea y terrestre, a la falta de planificación en la ejecución de obras en la ciudad, que se extiende por períodos largos de tiempo, entre otras circunstancias, sin embargo Cuenca a la vez se caracteriza por la calidez y amabilidad de su gente, un factor determinante que aporta al éxito y desarrollo de nuevos proyectos como es el caso del hotel escuela.

Dentro de la oferta turística y hotelera debe primar la calidad en el servicio, gestión en la formación de su personal, procesos estandarizados a todo nivel, coherencia en el manejo de tarifas, estrategias de competitividad basadas en valores; y como complemento y aporte a las estadísticas generales, los empresarios deben comenzar a transparentar su información, apoyando a los entes públicos y privados que rigen esta rama del turismo con datos sobre niveles de ocupación, tarifas, etc., con el fin de disponer de información real que permita establecer objetivos y definir acciones y estrategias por una mejora común del sector.

## **CAPÍTULO 3**

### **PLAN DE MARKETING**

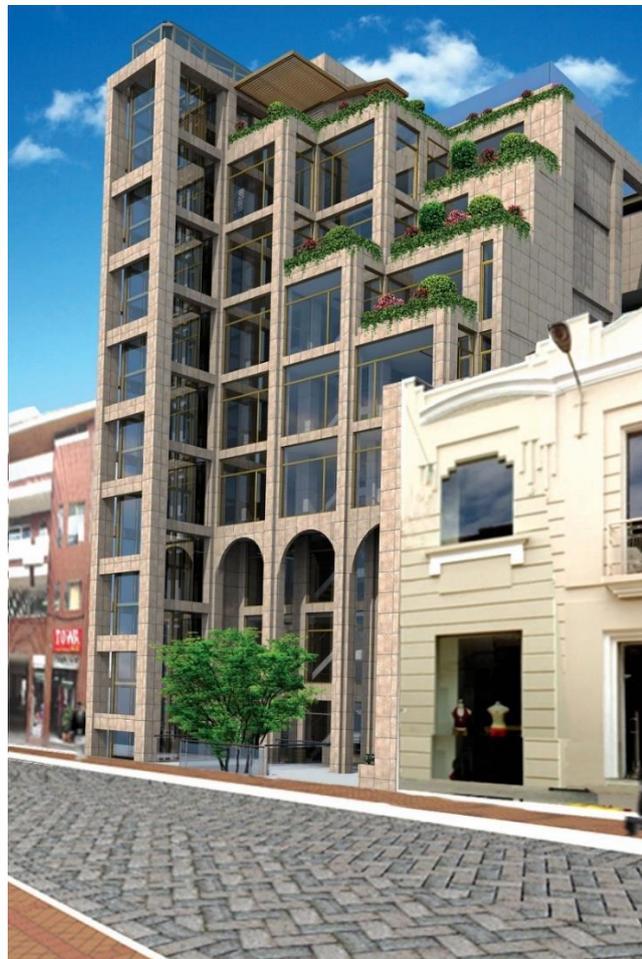
#### **3.1 DISEÑO DEL PRODUCTO HOTEL ESCUELA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Con el objetivo de crear relaciones firmes y duraderas con los clientes, es necesario trabajar en el diseño y construcción de productos que se conecten directamente con cada una de sus necesidades, deseos o expectativas.

De acuerdo con los expertos Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011), un concepto básico de producto engloba a cualquier objeto físico, servicio, destino, idea u organización que satisfaga necesidades, genere atención o deseo de consumo, sea adquirido o utilizado (7).

Relacionado con la definición, el producto a ser diseñado y analizado en el presente proyecto es el Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca, una organización con infraestructura adecuada, que brindará servicios de alojamiento y alimentación, satisfaciendo necesidades al mercado meta definido en el capítulo anterior.

*Figura 36: Render de la Fachada del Hotel Escuela de la UC*



Fuente: (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012)

Es importante destacar el papel que cumplirán los clientes, proveedores y competidores dentro del hotel escuela, para lo cual el modelo de Michael Porter (Porter, 2008), sobre las cinco fuerzas competitivas se puede ajustar perfectamente, con el fin de conocer a fondo estos factores y establecer estrategias para mantenerlos bajo control, consiguiendo maximizar recursos y superar a la competencia, a través de la toma correcta de decisiones (10). Ver Figura 37.

*Figura 37: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector*



Fuente: (Porter, 2008)

**Amenaza de nuevos entrantes.**- Ante esta amenaza, el hotel escuela se plantea como barrera de entrada aquella que el autor denomina como “ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño” (Porter, 2008) (10). Entre las principales

ventajas que tendrá el hotel, se pueden mencionar el tema de reducción de costes, debido a que el servicio lo brindarán los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad bajo la supervisión y control de docentes y personal directivo, por lo que el gasto que representa la mano de obra será mínimo. Por otro lado, la ubicación estratégica del edificio, al estar localizado en el centro histórico de la ciudad, lo convierte en un atractivo patrimonial que atrae la atención de los turistas nacionales y extranjeros. El hotel escuela pertenece a una de las instituciones de educación superior con mayor prestigio a nivel local, regional y nacional como es la Universidad de Cuenca, por lo que sus valores se verán reflejados en la calidad y excelencia de los servicios brindados. Gracias a la donación del edificio por parte de una institución pública del país, se cuenta con la infraestructura arquitectónica, lo cual reduce en gran medida la inversión, ya que únicamente se requiere de financiamiento para las adecuaciones de estructura y equipamiento correspondientes, lo cual constituye una gran barrera de entrada en relación con los hoteles de la competencia. No obstante, se debe considerar que el hotel escuela, en esencia funciona exactamente como un hotel clásico o convencional, por lo que constituyen sin duda alguna una amenaza, los nuevos hoteles entrantes en construcción en la ciudad, que mantengan la categoría igual o similar.

**Poder de negociación de los compradores.-** Por tratarse de una empresa de servicios, ligada directamente con la satisfacción de los clientes, se considera una fuerza importante para el hotel escuela, debido a su limitado poder de negociación con

respecto a la demanda que se tiene prevista para la utilización de los servicios, cual es la de docentes y profesionales que visitan la ciudad para realizar actividades relacionadas con la Universidad de Cuenca. Sin embargo, si bien es cierto, se ha determinado un mercado cautivo, también el hotel se proyecta a brindar servicios a un mercado ejecutivo y de turistas extranjeros, por lo que se trabajará en estrategias de precios que se ajusten a los intereses monetarios de estos segmentos escogidos.

**Poder de negociación de los proveedores.-** Al ser la Universidad de Cuenca una institución de educación superior pública, se encuentra sujeta al cumplimiento de normas y procedimientos en todos los ámbitos posibles, y en relación con los proveedores, las adquisiciones se las realiza, dependiendo de los montos, a través del portal de compras públicas del SERCOP, por lo que el poder de negociación de los proveedores es restringido, debido al proceso de calificación que deben seguir para vender a la Universidad, por lo tanto tienen un poder limitado en el incremento de sus costos, lo cual se convierte en una buena protección y fuerza para el hotel escuela. No obstante, en medida de lo posible se buscará mantener una cartera de proveedores que brinden productos de calidad, que permitan el funcionamiento, productividad y rentabilidad necesarios para el desarrollo del proyecto hotelero.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos.-** Todos los hoteles de la competencia que mantengan rangos de precio o servicios similares a los que tendrá el hotel escuela, se constituyen en su principal amenaza, ya que pueden en determinado momento ofrecer productos o servicios que busquen diferenciarse unos de otros, por lo que el

proyecto apunta a brindar un servicio con un valor agregado superior que conjuga la personalización en la atención al cliente, en relación con cada uno de los servicios que ofrece. Por otro lado, reviste igual o mayor importancia analizar como una de las amenazas para el hotel escuela, un producto sustituto en el área de alojamiento, que ya se encuentra funcionando en Cuenca y en el Ecuador y que a su vez genera preocupación en el sector de la hotelería. Se trata del sistema de economía colaborativa, una tendencia que cada vez cobra mayor fuerza a nivel mundial, debido al intercambio de bienes o servicios a bajos costos que se produce a través de plataformas digitales. Aplicado al presente estudio, se puede mencionar como referencia a la famosa plataforma Airbnb, que ofrece servicios de alojamiento y alimentación a precios muy por debajo de los ofertados en hoteles. Se estima que en el Ecuador se cuentan ya con alrededor de 300 anfitriones de Airbnb, quienes ofertan alquiler de alojamiento en línea en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos principalmente (Líderes, 2016) (11). Este modelo de negocio aún carece de regulaciones legales y su operación no se la realiza bajo iguales condiciones en relación con los hoteles formales, por lo que se mantiene como competencia desleal frente al sector de la hotelería y restauración. En el presente caso, frente a los mercados potencial y meta del hotel escuela, se podría considerar como amenaza para los dos segmentos, tanto jubilados como corporativos o académicos, aunque en menor cantidad el segundo, ya que se esperaría la utilización de los servicios por parte de este grupo, al formar parte de la Universidad de Cuenca.

**Rivalidad entre los competidores existentes.-** El hotel escuela, a pesar de ser un producto innovador, sin embargo entrará a competir en el mercado como un establecimiento de alojamiento y alimentación de características similares a la competencia analizada, con cierta ventaja en el manejo de costes operativos más bajos, por lo que, en medio de la rivalidad alta que existirá entre competidores, se deberán buscar estrategias para atraer a los mercados potencial y meta definidos en el capítulo anterior, ya que incluso siendo parte de la Universidad de Cuenca, aquellos académicos o corporativos, tendrán la libertad de escoger la opción que se ajuste a sus necesidades y deseos.

### **3.1.1 Análisis FODA**

Tomando como referencia la relación del hotel escuela con las cinco fuerzas de Michael Porter, a continuación se muestra en la Figura 38, el análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el proyecto hotelero enfrentará a partir de su puesta en funcionamiento.

Figura 38: Análisis FODA del Hotel Escuela de la UC

#### FORTALEZAS

- Docentes e instructores capacitados para la formación de los nuevos profesionales de la facultad y del sector del turismo en general.
- Ubicación estratégica en el centro histórico.
- Costes bajos de operación.
- Ventaja competitiva con respecto a precios de los servicios.
- Infraestructura hotelera de primera, considerando un alto nivel de inversión de aproximadamente \$111.000 por habitación.
- Alto grado de motivación de los estudiantes, al poner en práctica lo aprendido, brindando servicios con vocación y satisfacción.
- Contar con un público cautivo que corresponde al personal académico e invitados de la Universidad de Cuenca.
- Pertenencia a la Universidad de Cuenca, institución de educación superior reconocida a nivel nacional.

#### OPORTUNIDADES

- Demanda continua debido al flujo constante de personal académico profesional que visita la Universidad de Cuenca.
- Demanda anual de jóvenes estudiantes interesados en su formación en ciencias de la hospitalidad.
- Centro de formación público para la preparación de estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad en tres áreas: Turismo, Gastronomía y Hotelería.
- Posicionamiento como pionero y líder al ser el primer hotel escuela público en el Ecuador que brinde servicios de calidad con precios diferenciados.
- Dinamiza al sector de la hostelería al formar y capacitar a los diferentes actores del gremio en nuevas tecnologías e investigación.
- Oferta de un canal completo de servicios turísticos en un solo lugar: alojamiento, alimentación, transporte, guianza, agencia de viajes, compras y recreación.

#### DEBILIDADES

- Personal operativo constituido por estudiantes en proceso de formación, sin mayor experiencia.
- Cambio de autoridades y visiones a nivel universitario.
- Recursos financieros limitados.
- Percepción de los clientes sobre temas de calidad y servicio, por ser brindados por estudiantes.

#### AMENAZAS

- Crisis económica del país.
- Falta de financiamiento para implementar todos los productos y/o servicios, ya que al ser una institución pública depende de fondos del gobierno central.
- Retrasos en procesos de contratación pública de servicios necesarios para el funcionamiento del hotelescuela.
- Operación de los hoteles de la competencia o creación de centros de formación superior con productos y precios similares.
- Celo profesional por parte del gremio hotelero.

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **3.1.2 Misión**

Formar profesionales íntegros en el área de la hospitalidad, desarrollando en los estudiantes habilidades, competencias y destrezas con creatividad e innovación, con el fin de brindar un servicio con altos estándares de calidad, dentro de un escenario real teórico práctico, que genere experiencias únicas en los clientes y supere sus expectativas en un ambiente de calidez y comodidad.

### **3.1.3 Visión**

El Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca para el año 2020, será el primer centro de formación académico – profesional de carácter público en el Ecuador, reconocido a nivel nacional por su calidad y excelencia en la enseñanza de las ciencias de la hospitalidad en un entorno laboral real y competitivo, contribuyendo al desarrollo turístico de Cuenca.

### **3.1.4 Objetivos**

- Posicionarse como el primer centro de formación profesional público a nivel nacional, que brinda servicios de hospitalidad en un ambiente dinámico y diferente, donde se conjuga la interacción cliente – docente – estudiante con el profesionalismo, compromiso, calidad y buen servicio de sus asociados, mediante la implementación de estrategias competitivas de comercialización y promoción en su etapa de introducción, durante los dos primeros años.

- Contribuir al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios por parte del personal operativo, mandos medios y directivos en el sector turístico, hotelero y gastronómico de la zona 6, a través del trabajo conjunto con entes gubernamentales, que permitan al hotel escuela, obtener el reconocimiento de Organismo Certificador de Competencias, para la capacitación y formación de talento humano en destrezas y competencias laborales, fortaleciendo su conocimiento y experiencia.
- Fortalecer el nivel de educación superior en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, mediante el control y monitoreo periódico de procesos operativos y administrativos, con el fin de evaluar resultados y plantear acciones concretas en busca de una mejora continua.

### **3.1.5 Valores**

**Calidad.-** Constituye la mayor promesa del hotel escuela en cada uno de sus servicios, a través de la implementación de procesos con base en estándares de calidad internacionales, es decir se brindará no solamente lo que el cliente solicita, sino lo que no se imaginó recibir.

**Proactividad.-** La responsabilidad y el control en la conducta de manera activa que asumirá la fuerza laboral para tomar las mejores decisiones en determinados momentos de verdad que se presenten, considerando que se trata de un ambiente diferente donde se combinarán la enseñanza con la práctica.

**Trabajo en equipo.-** Un factor determinante para alcanzar el éxito en la misión y visión establecidas en la empresa. Motivar y empoderar a los clientes internos, destacar cada uno de sus talentos individuales y trabajar juntos en una misma dirección con el fin de conseguir resultados positivos para el hotel escuela.

**Respeto.-** Un valor que deberá mantenerse presente en cada una de las personas que forman parte del hotel escuela, en el cumplimiento de los procesos, aceptando el criterio de los compañeros de trabajo, pero sobretodo mejorando cada día su capacidad de relacionarse con los huéspedes, mostrando apertura y tolerancia en un entorno de interculturalidad.

**Ética.-** El hotel escuela, al ser uno de los elementos que conforman el área de la hospitalidad, donde priman elementos intangibles como el servicio, es susceptible de ocasionar situaciones o comportamientos y actitudes, que en determinado momento, generan estrés o presión laboral. Son precisamente esos momentos en los cuales se deberá aplicar ética en la conducta y buen proceder, poniendo en práctica valores y costumbres que demuestren la moral en cada situación que ocurra, y se transmita en su relación con los clientes tanto externos como internos.

**Integridad.-** Valor primordial en el proceso de formación humana y profesional de cada uno de los actores del hotel escuela, cumplir a cabalidad cada actividad asignada con honradez y compromiso.

**Innovación.-** El hotel escuela desde su puesta en marcha, ofrecerá servicios que lo diferencien de la competencia, por lo que se buscará constantemente innovar en estrategias, considerando que el ambiente involucra a huéspedes, estudiantes y docentes, es decir se tiene en un solo espacio el servicio de hospitalidad, el proceso de enseñanza - aprendizaje y la actividad de academia teórica – práctica, lo cual permite contar con mayores herramientas para la creación de nuevas ideas y productos con el objetivo de atraer nuevos mercados.

**Sostenibilidad.-** El hotel escuela pretende orientar sus acciones en favor de un desarrollo sostenible y responsable dentro de los tres componentes de la sostenibilidad:

- **Económico:** a través de iniciativas que promuevan la rentabilidad y de estrategias de posicionamiento a nivel local y nacional.
- **Ambiental:** a través de la aplicación de buenas prácticas ambientales amigables con el entorno, cuya implementación minimice en medida de lo posible, los impactos en el entorno del proyecto hotelero.
- **Social:** a través de la creación de políticas de accesibilidad, de equidad y de género, que permitan la inclusión y participación activa de la comunidad local.

### **3.2 PRODUCTO: Caracterización y descripción**

Para estudiar el producto hotel escuela, se utilizará una herramienta de análisis empresarial y marketing estratégico, como es la Matriz de Ansoff, la cual permite

establecer acciones y evaluar oportunidades de crecimiento del proyecto, con base en dos elementos fundamentales que se interrelacionan entre sí: producto y mercado.

Esta herramienta fue creada por el profesor Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “*Strategies for Diversification*” en la Harvard Business Review en el año 1957.

La matriz expresa posibles combinaciones entre productos y mercados catalogados como nuevos y existentes, en las cuales una organización puede basar su desarrollo a futuro. (Ansoff, 1957) (12)

Figura 39: Matriz de Ansoff con inclusión de render del Hotel Escuela de la UC

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
M E R C A D O	Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto 
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: (Ansoff, 1957)

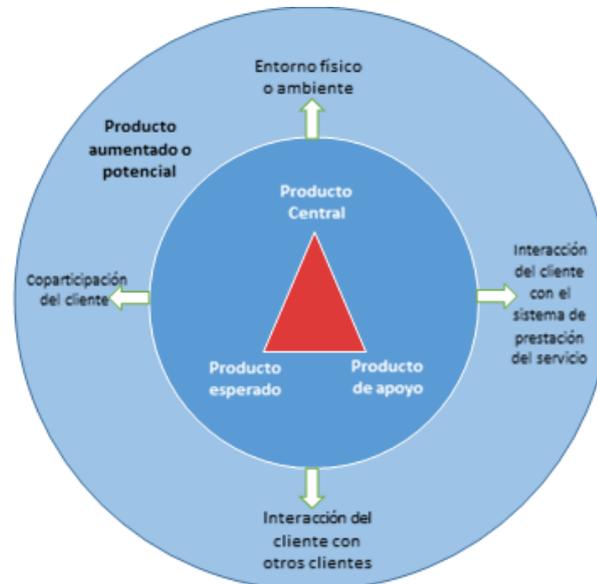
Como se aprecia en la Figura 39, el hotel escuela se enmarca en el cuadrante correspondiente a “Desarrollo de Producto”, que nace de la relación entre un producto nuevo y un mercado existente.

El hotel escuela es considerado como un producto nuevo en la ciudad, al ser un proyecto hotelero que combina alojamiento y alimentación con enseñanza y formación profesional, por lo que busca atraer a un mercado existente, cual es el del personal académico relacionado con la Universidad de Cuenca principalmente, y también pretende captar la atención y demanda del segmento de jubilados extranjeros.

Con miras a conseguir el posicionamiento del hotel escuela en dichos mercados, se trabajará en estrategias de comercialización y promoción, las mismas que se explicarán a detalle en el desarrollo del presente plan de marketing.

Por otro lado, un modelo planteado por los autores (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011), sobre los niveles de producto, bien podría acoplarse con las características del hotel escuela como parte de un estudio desde el punto de vista de cuatro niveles que son: el producto o beneficio especial, el producto esperado, producto de apoyo y producto aumentado (7). Ver Figura 40.

*Figura 40: Niveles de Producto*



Fuente: (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011)

El producto o beneficio central hace referencia a cada una de las sensaciones o vivencias que los clientes pueden experimentar más allá de las simples características de un producto. En el hotel escuela, se considera entre uno de los objetivos primordiales, hacer que el huésped se sienta como en su casa, con la seguridad, comodidad y confianza requeridos en un destino fuera de su vivienda habitual, que le permita sin preocupaciones cumplir con su propósito de viaje. Forma parte de dicho producto, el hecho de poder enriquecer su cultura, recorriendo por ejemplo el centro histórico, realizando actividades de recreación dentro del hotel, etc.

El producto esperado consiste en el conjunto de bienes o servicios que necesariamente deben estar presentes para que el producto central pueda ser consumido o utilizado.

Aplicado al hotel escuela, éste deberá tener por lo menos habitaciones con camas cómodas y limpias, restaurante con variedad gastronómica, servicio de internet, una recepción y lobby debidamente equipados, personal con formación, sistemas óptimos de *check in – out*, etc., es decir elementos que permitan al huésped sentirse como en casa.

El producto de apoyo se refiere a todos aquellos servicios adicionales que constituyen un valor agregado al producto o beneficio central y que lo diferencian de la competencia. Dependiendo del segmento de mercado, un mismo producto puede constituirse en producto esperado o en producto de apoyo. Contar con un restaurante para preparaciones a la vista del cliente, personal capacitándose permanentemente para brindar un servicio de calidad, servicios de gimnasio y spa, equipamiento moderno acorde a las necesidades de los huéspedes, una carta de agradecimiento para el huésped luego de realizar su *check out*, entre otros servicios, forman parte de los productos de apoyo que ofrecerá el hotel escuela, lo cual permite marcar diferencia en relación con la competencia.

El producto aumentado o potencial incluye elementos importantes que deben ser considerados en el momento en que un cliente forma parte del sistema de prestación de un servicio, tales como accesibilidad, el ambiente físico, la coparticipación del cliente, su interacción con la organización e incluso entre clientes. El hotel escuela deberá demostrar accesibilidad en sus horarios de atención, en el manejo de la información, permitiendo que el huésped conozca de forma completa todos los servicios que el hotel

brinda. En cuanto al ambiente físico, el hotel deberá cuidar de su diseño interior y exterior para que el huésped decida hacer uso de los servicios, deberá cautivar a través de detalles de decoración todos sus sentidos con el fin de no afectar su comportamiento de visita.

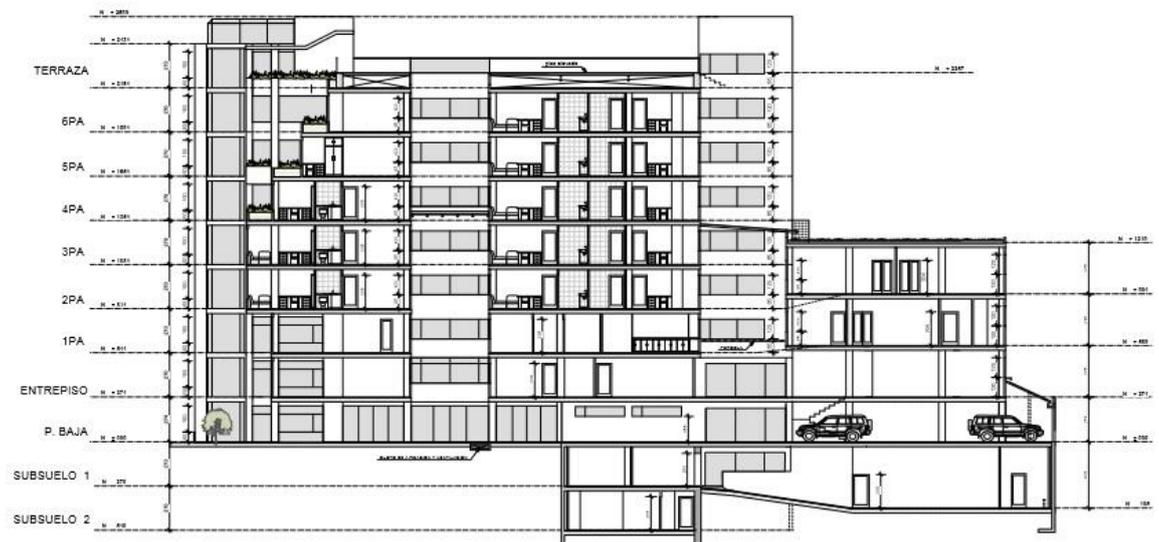
Dentro del hotel escuela, por su condición de empresa que fusiona la educación con la hotelería, como una de las prioridades, se buscará motivar la coparticipación e interacción del cliente en todos sus ámbitos. Por ejemplo, el hecho de que el huésped pueda participar de alguna preparación de sus alimentos en el desayuno, que tenga la oportunidad de involucrarse al equipo de trabajo, incluso aportando con sugerencias para mejorar la calidad de los servicios. Se concibe dentro de este espacio, que el huésped pueda mantener una relación continua con alumnos y docentes para transmitir sus experiencias e impresiones sobre el servicio recibido; y, aunque constituya un reto, a través de programas o estrategias, se buscará la manera de integrar a los huéspedes, con el fin de crear posibles lazos de amistad, relaciones comerciales exitosas, consiguiendo de esa forma obtener un verdadero producto aumentado en la organización.

El Hotel Escuela Universitario se encuentra ubicado en el centro histórico de Cuenca, lo cual constituye una de sus principales ventajas competitivas, ya que su localización en la zona considerada como histórica – comercial, permitirá un desplazamiento más fácil y rápido de los clientes, frente a hoteles que se encuentran más alejados del centro,

condición que ocasiona pérdida de tiempo y molestias a los visitantes por la demora en su traslado.

El edificio hotelero, como se muestra en la Figura 41 y Tabla XV, contará con la siguiente distribución de espacios:

*Figura 41: Plano aprobado del Proyecto Hotel Escuela de la UC*



Fuente: (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012)

Tabla XV: Distribución de espacios en el Hotel Escuela de la UC

Subsuelo 2	Subsuelo 1	Planta baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación</li> <li>• Taller</li> <li>• Generador</li> <li>• Cisterna</li> <li>• Hidroneumático</li> <li>• Transformador</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Refrigeración</li> <li>• Camerinos de hombres</li> <li>• Camerinos de mujeres</li> <li>• Limpieza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación</li> <li>• Vestíbulo principal</li> <li>• Vestíbulos de salones y servicio</li> <li>• Baños</li> <li>• Pasillo</li> <li>• Administración</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Salas de conferencias</li> <li>• Cocina de apoyo 1</li> <li>• Cocina de apoyo 2</li> <li>• Sala de uso múltiple</li> <li>• Bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación</li> <li>• Lobby, estar y pasillos</li> <li>• Recepción</li> <li>• Maletero</li> <li>• Centro de cómputo</li> <li>• Boutique</li> <li>• Agencia de viajes</li> <li>• Ropero</li> <li>• Baños</li> <li>• Escaleras que conducen a salones</li> <li>• Área de parqueadero</li> </ul>
Entrepiso	Primera planta alta	Segunda planta alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• Escaleras para uso de estudiantes</li> <li>• Baños</li> <li>• Comedor</li> <li>• Cafetería</li> <li>• Bar</li> <li>• Cocina general</li> <li>• Panadería</li> <li>• Bodega de productos secos</li> <li>• Comedor de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• Camerinos spa</li> <li>• Gimnasio y reposo</li> <li>• Hidromasaje</li> <li>• Masajes</li> <li>• Baño turco</li> <li>• Bodega</li> <li>• Restaurante</li> <li>• Cocina de apoyo</li> <li>• Escaleras para uso de estudiantes</li> <li>• Vestíbulo de estudiantes</li> <li>• Camerinos para estudiantes</li> <li>• Oficina para estudiantes</li> <li>• Aula de observación</li> <li>• Archivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• 5 Habitaciones simples</li> <li>• 3 Habitaciones dobles</li> <li>• Baños</li> <li>• Escaleras para uso de estudiantes</li> <li>• Vestíbulo de estudiantes</li> <li>• Aulas</li> </ul>

Tercera planta alta	Cuarta planta alta	Quinta planta alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• 5 Habitaciones simples</li> <li>• 3 Habitaciones dobles</li> <li>• Baños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• 1 Suite</li> <li>• 3 Habitaciones simples</li> <li>• 3 Habitaciones dobles</li> <li>• Baños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• 4 Habitaciones simples</li> <li>• 3 Habitaciones dobles</li> <li>• Baños</li> </ul>
Sexta planta alta	Terraza	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de circulación y estar</li> <li>• 4 Habitaciones simples</li> <li>• 3 Habitaciones dobles</li> <li>• Baños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de circulación</li> <li>• Terraza con accesibilidad</li> <li>• Terraza sin accesibilidad</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del proyecto Hotel Escuela, Universidad de Cuenca (2016)

Figura 42: Render de la Terraza del Hotel Escuela de la UC



Fuente: (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012)

En cuanto a habitaciones, se tendrá la siguiente distribución total:

- 21 habitaciones simples
- 15 habitaciones dobles
- 1 suite

Las habitaciones estarán debidamente amobladas y equipadas con:

- Camas *queen* confortables y con colchones y almohadas de suave textura
- *Amenities*
- Sistema de calefacción

- Paredes insonorizadas
- Cajas de seguridad
- Televisión por cable
- Teléfono
- Conectores múltiples
- Internet wifi
- Mobiliario con suficiente distribución de espacios
- Espejos en baños y habitaciones
- Secador de cabello en baño

Para la puesta en marcha del hotel escuela, se plantean estrategias de diferenciación de producto, es decir mostrar atributos y beneficios que lo distinguen de la competencia, y que lo ayudarán para ser reconocido y valorado por los consumidores, logrando un posicionamiento en el mercado.

- El hotel contará con atributos que permitirán cerrar el canal de atención al turista, a través de la prestación de servicios directos de: alojamiento, alimentación, guianza turística y gimnasio; servicio de transporte y spa tercerizados, para precautelar la seguridad de los huéspedes; y, locales sujetos de arrendamiento para el funcionamiento de agencia de viajes y boutique, brindando de esta forma un servicio completo y profesional.

- En las habitaciones, como parte de los *amenities*, se colocarán objetos artesanales típicos de la región.
- Se implementará un moderno sistema de calefacción en las habitaciones.
- Con respecto a la cocina, se utilizará el concepto de vista al cliente, es decir que permita realizar las preparaciones en presencia del cliente, como una propuesta de valor diferente para los huéspedes, generando una experiencia vivencial en ellos.
- Al momento del *check out*, se entregará una carta de agradecimiento a los huéspedes por su preferencia en la elección del hotel escuela para su alojamiento.
- Se propenderá a una constante coparticipación e interacción de los huéspedes en las diversas actividades del hotel escuela, como parte de un aprendizaje mutuo, creando lo que se denomina marketing relacional.
- En cuanto a la decoración, se utilizarán diseños modernos y se crearán espacios destinados para encuentros y reuniones con ambientes temáticos diferentes entre ellos.

### **3.3 PLAZA: Comercialización y distribución**

El hotel escuela en su etapa de introducción se comercializará como un nuevo concepto de alojamiento con un valor agregado que lo diferenciará de la competencia.

Se pretende brindar servicios en un ambiente universitario, dinámico, con gente joven, tanto en el área operativa y administrativa como en el área de la docencia, lo cual permite que puedan compartir y exista apertura entre clientes internos y externos para el aprendizaje de nuevas experiencias.

*Figura 43: Render del Lobby de Recepción del Hotel Escuela de la UC*



Fuente: (Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC, 2012)

Para la consecución de los objetivos planteados en el presente plan de marketing, se propone el desarrollo de estrategias generales de mercado considerando tres aristas principales, que son:

- Fuerza de ventas
- Comercio electrónico
- Alianzas estratégicas

**Fuerza de ventas.-** Se conformarán equipos especializados de ventas internas y externas a la Universidad de Cuenca.

El equipo para **ventas internas** estará conformado por profesionales con experiencia en marketing, y para apoyar en labores administrativas, se reclutarán estudiantes de la carrera de hotelería de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad. El equipo se encargará de visitar cada facultad y la administración central con el fin de posicionar al hotel escuela, y que todas las dependencias lo tengan como primera opción para el hospedaje de sus invitados.

El equipo para **ventas externas** a nivel local de igual forma estará conformado por un grupo de profesionales, quienes se encargarán de la promoción y comercialización en empresas privadas, universidades y centros de estudio de idiomas. Por otro lado, con el fin de captar demanda estudiantil para su formación en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, se comercializará al hotel escuela asistiendo a ferias universitarias y planificando visitas a colegios de la ciudad.

A nivel nacional, se buscará contratar a una agencia de relaciones públicas con cobertura en Quito y Guayaquil principalmente para la venta de los servicios del hotel escuela, bajo un esquema de comisiones que pueden variar entre el 5% y 10% de la

venta total, estableciendo al equipo una meta del 10% de la ocupación total mensual del hotel.

El equipo de trabajo a nivel nacional creará un grupo de consumidores preferentes, conformado por empleados de las universidades públicas, tanto docentes como personal administrativo, quienes podrán obtener como beneficio tarifas preferenciales de alojamiento, con el fin de captar mercado, y que en su visita a Cuenca, este segmento considere como primera opción de hospedaje y alojamiento al hotel escuela universitario.

Asimismo, dentro del hotel escuela, se tiene previsto contar con una agencia de viajes, que se convertirá en uno de sus principales canales de comercialización, a través de la elaboración de paquetes especiales de alojamiento y alimentación y se implementará un sistema de *call center* para reservas y ventas.

**Comercio electrónico.-** El hotel escuela, como no puede ser de otra manera, estará presente en la comunidad digital, y su comercialización *on line* se la realizará a través de los siguientes canales de distribución:

- En la página web de la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca se creará un link que enlace a un blog interactivo del hotel escuela con información y noticias importantes sobre el establecimiento y adicional un botón de reserva de alojamiento.

- En la página web oficial de la Universidad de Cuenca también se creará un link que enlace a la información del hotel escuela.
- Directamente a través de OTA's y sus centrales de reservas, tales como Booking.com, Expedia.com, Despegar.com, Hoteles.com, Trivago.com, o por medio de una agencia de consolidación como Suhotelonline.com, empresa que opera en la ciudad de Quito, planteando una meta esperada en venta de habitaciones del 5% de la ocupación total mensual del hotel escuela.
- A través de redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram

**Alianzas estratégicas.-** Se propone establecer alianzas estratégicas con cámaras de la producción y de industrias, organismos públicos y otras universidades locales, con el objetivo de que dichas entidades direccionen sus flujos de visitantes al hotel escuela, en función de su promesa de venta de servicios diferenciados; y, en el área de alimentos & bebidas, mediante convenios interinstitucionales, se oferte al hotel escuela para la realización de congresos y eventos.

### **3.4 PRECIO: Asignación de valores y estrategias**

Es indispensable elegir una adecuada estrategia de precios, ya que se trata de una política de fijación de valores que deben ser calculados a largo plazo con un precio inicial, considerando el ciclo de vida del producto, y que a su vez, permita la consecución de los objetivos económicos planteados en el plan de marketing propuesto.

En relación con el hotel escuela, no se trata de aplicar tarifas muy altas, ya que no se ofrece un producto de lujo, ni tarifas excesivamente bajas, debido a que la intención del no es generar competencia desleal ni fomentar una guerra de precios, sino por el contrario, ofrecer un servicio de calidad a un precio diferenciado, que permita crear un boca-oreja positivo de quienes ya se han hospedado, logrando un fuerte impacto y posicionamiento en el mercado.

Según (Thompson, 2012), menciona diferentes estrategias de precios, sin embargo, la que mejor se ajusta al hotel escuela, por sus características de ser un nuevo producto en el mercado con ciertas ventajas en los costos operativos, es la “Estrategia de Precios Orientada a la Competencia” y dentro de ésta, la idea principal es “diferenciarse de los competidores con precios inferiores” (13), es decir se busca captar a una demanda meta y potencial que se caracteriza por su sensibilidad al precio y que puede ser ampliable.

Por otro lado, esta estrategia es válida para su aplicación, ya que el hotel escuela puede mantener los precios bajos, tomando en cuenta que los costes variables de la competencia son superiores, por lo tanto no pueden reducirlos repentinamente sin afectar su rentabilidad.

Tomando en cuenta la diferenciación de los servicios que ofrecerá el hotel escuela en relación con la competencia, es posible mantener precios inferiores, en razón del crecimiento de la demanda y de los costes variables bajos.

Los elementos básicos, internos y externos que han sido considerados para la fijación de tarifas inferiores fueron: la demanda, la competencia y los costes.

En el caso de la demanda, no es viable comercializar los servicios del hotel escuela a un precio que los clientes no estén dispuestos a pagar, y al ser la Universidad de Cuenca la principal fuente de demanda, se ha establecido un precio promedio, que toma como referencia las tarifas corporativas que actualmente paga la Universidad (\$54.00 aproximadamente). Como un *bonus*, el hotel ofrecerá además, servicios de valor agregado como son: gimnasio, spa y agencia de viajes.

Los precios de la competencia, también han servido de base para la fijación de la tarifa promedio. La tarifa rack promedio de hoteles de nivel similar que se muestra en la Tabla X, son muy superiores (en un 32%) a la tarifa establecida para el hotel escuela. De igual forma, si se considera la tarifa promedio ponderada de la Tabla XIV que es de \$69.82, la misma está sustancialmente por encima de la tarifa media propuesta para el hotel escuela.

Los costes totales han sido calculados de tal manera que se pueda ofertar los servicios de alojamiento y alimentación, obteniendo un margen de utilidad, como se presentará en el capítulo correspondiente a la evaluación financiera. Sin embargo, es necesario recalcar sobre la diferencia de costes que mantendrá el hotel escuela en relación con la competencia, debido principalmente al componente de fuerza laboral, que pertenecerá a la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad.

Posterior al análisis de los tres elementos mencionados, la tarifa media calculada para el hotel escuela, es de \$58.00 netos, que incluye hospedaje y desayuno buffet, un valor que cumple con lo planteado como estrategia de precios de diferenciación, respecto a mantener un precio inferior a la competencia, con la finalidad de captar mercado desde el primer año de operaciones y lograr una rápida y potente penetración del producto.

Dentro de este concepto de mantener una tarifa relativamente más baja en relación a la de la competencia, y tomando en cuenta la estacionalidad del hotel escuela, especialmente en los meses de agosto y septiembre, ya que dejaría de recibir a su principal mercado por suspensión de actividades de la Universidad de Cuenca, se sugiere la aplicación de una estrategia de precios dinámicos, estableciendo descuentos periódicos o fijando tarifas especiales para días laborables y ofertando paquetes de fin de semana, con el fin de mantener estabilidad en la ocupación del hotel.

Ahora bien, considerando los objetivos del hotel escuela y analizando su condición especial de funcionamiento en comparación con los hoteles que operan en la ciudad de Cuenca, ya que se trata de la oferta de servicios brindados por personal en formación, constituye un aspecto que a juicio del mercado, puede no resultar atractivo; por lo que, se debe analizar como un reto a futuro, trabajar en la “fijación de precios por valor”, una estrategia de precios psicológicos que, según (Kotler & Armstrong, 2007), permite “ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo” (14). Es decir, establecer tarifas para los servicios del hotel escuela, basadas en la percepción y actitudes de los clientes, en su estrecha relación entre los beneficios emocionales y

funcionales que recibirán del hotel escuela; y, los costos monetarios, de tiempo y psicológicos que motivarán su decisión de compra.

Esta última estrategia, entre otras, forma parte de lo que se conoce como *Revenue Management*, una herramienta indispensable que ayuda a la aplicación de precios a productos y servicios, mediante el conocimiento y predicción del comportamiento del consumidor, buscando optimizar recursos a través de la venta de un producto correcto, al cliente adecuado, al precio exacto, en el momento preciso y utilizando un canal oportuno, generando una percepción de valor agregado en los clientes. (Wikipedia, 2016) (15). Este sistema de gestión, aplicado al hotel escuela, será de utilidad para conocer datos históricos de los clientes, evolución de tarifas, comportamiento de costes, medias de ocupación, previsión de demanda, información de vital importancia que servirá para fijar precios de acuerdo con la estacionalidad del hotel.

### **3.5 PROMOCIÓN: Publicidad e incentivos**

La promoción del hotel escuela, conlleva a la ejecución de estrategias para posicionarlo como una excelente opción de alojamiento en Cuenca, que a pesar su operación con estudiantes, está en la capacidad de brindar calidad en los servicios dentro de un ambiente académico.

En consecuencia, se ha planificado realizar estrategias de promoción de forma global y tomando en cuenta los segmentos de mercado definidos.

### 3.5.1 Estrategias globales de publicidad

- Presencia de marca en redes sociales Facebook, Twitter e Instagram. La cobertura se realizará de manera permanente y diaria con publicación de promociones y noticias del hotel escuela, la misma que será gestionada a través de estudiantes y docentes en la cátedra de Marketing con trabajos puntuales, lo cual también minimizará costos operativos. En Facebook las publicaciones se enfocarán para todo público. Twitter se concentrará principalmente en el mercado corporativo, como un medio comunicativo institucional; y, adicional se hará seguimiento al público de extranjeros adultos mayores. Instagram, al ser una red social que maneja fotografías y videos, se constituye en un principal medio publicitario visual para dirigirse a todo público, desde el segmento de los *millenials* hasta los *baby boomers*.
- Envío de *mailings* masivos a bases de datos de personal docente y administrativo de las universidades del país.
- Diseño e impresión de folletería por parte de la imprenta de la Universidad de Cuenca, la misma que se emitirá de forma trimestral.
- Creación de un programa de fidelización con clientes, a través de la aplicación del sistema CRM (*Customer Relationship Management*), para conocer la individualidad de nuestros clientes, atraerlos y ganarnos su lealtad, permitiendo mantener una organización de la información más eficiente y una retroalimentación continua de los huéspedes sobre el servicio recibido. Entre

los principales beneficios de la fidelización, podemos mencionar el alcance del posicionamiento del hotel escuela en el mercado; consecución de porcentajes de ocupación permanentemente aceptables; segmentación de clientes potenciales y público objetivo; y, sobretodo, mayor comprensión del mercado, que permita establecer nuevas estrategias y optimizar la oferta adaptándola a sus necesidades y nuevas tendencias, lo que ayudará a crear relaciones más estrechas y a largo plazo, consiguiendo que los clientes repitan sus visitas al hotel escuela. Mediante estas acciones, se pretende objetivar una mejora del 5% en la tarifa media diaria que recauda el hotel.

- Organización de *site inspections*, con el fin de promocionar los servicios del hotel escuela, a través de las alianzas estratégicas realizadas con la empresa privada e instituciones educativas. Se prevé la invitación trimestral a dos personas de diez empresas locales.
- Estrategia de redes sociales UGC (*User Generated Content*), utilizada con la aparición de la web 2.0, la misma que permite al usuario generar contenido para luego ser compartido a través de las redes. En el caso del hotel escuela, los huéspedes podrán tomarse fotografías en los espacios del hotel, para luego compartirlas en sus redes sociales, generándose una importante cadena de promoción.

### **3.5.2 Estrategias de promoción por segmentación de mercado**

**Turistas extranjeros jubilados o retirados con edades entre 50 a 70 años.-** Este segmento de mercado se caracteriza por su preferencia por el clima, cultura y naturaleza. Por lo que, se plantea como estrategia para mantener enganchado a este grupo de personas, que tengan la oportunidad de realizar un recorrido o city tour por el centro histórico de la ciudad, con la posibilidad de visitar uno de los museos ubicados dentro de la zona colonial.

Se conoce también de su interés y gusto por las tradiciones y artesanías de la ciudad, por lo que se propone para ellos la realización del tour del sombrero de paja toquilla, donde podrán visitar las fábricas y museos para conocer a detalle sobre la elaboración de esta prenda de vestir representativa de la zona. Los recorridos se los realizará con los estudiantes de la carrera de Turismo de la Facultad, aprovechando su potencial y conocimiento, y a su vez los estudiantes tendrán la oportunidad de poner en práctica de forma real una de las actividades que componen esta carrera.

**Docentes, investigadores, instructores y facilitadores nacionales o extranjeros invitados por la Universidad de Cuenca.-** La principal motivación de este segmento tiene relación directa con la academia y la investigación; en consecuencia, se propone como estrategia facilitar el uso de servicios de la Universidad de Cuenca, y de manera exclusiva, facilitar su ingreso a páginas virtuales de docencia a través de la creación de

un usuario, con el fin de que puedan acceder a más de 30 bases digitales académicas, para lectura e investigación.

En el hotel escuela, este grupo de personas podrá tener acceso a los laboratorios de prácticas, para evidenciar el proceso de enseñanza aprendizaje vivencial, que permita además desarrollar un proceso de retroalimentación entre los actores involucrados.

Para este grupo de personas, se planifica la realización de excursiones de fines de semana a los principales sitios turísticos de la ciudad, tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo, con la participación de los estudiantes de la carrera de Turismo de la Facultad.

Con las estrategias de publicidad y promoción propuestas, se espera obtener el crecimiento en la ocupación del hotel escuela, de acuerdo a los porcentajes planteados como objetivo del plan de marketing.

### **3.6 Estructura organizacional**

El hotel escuela se constituirá como una Unidad de Negocio de la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca, según dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento de aplicación y el estatuto de la Empresa Pública Universidad de Cuenca UCUENCAEP, entidad que fue creada por la institución para precisamente gestionar los servicios universitarios que apoyan a la misión académica de la Universidad de Cuenca.

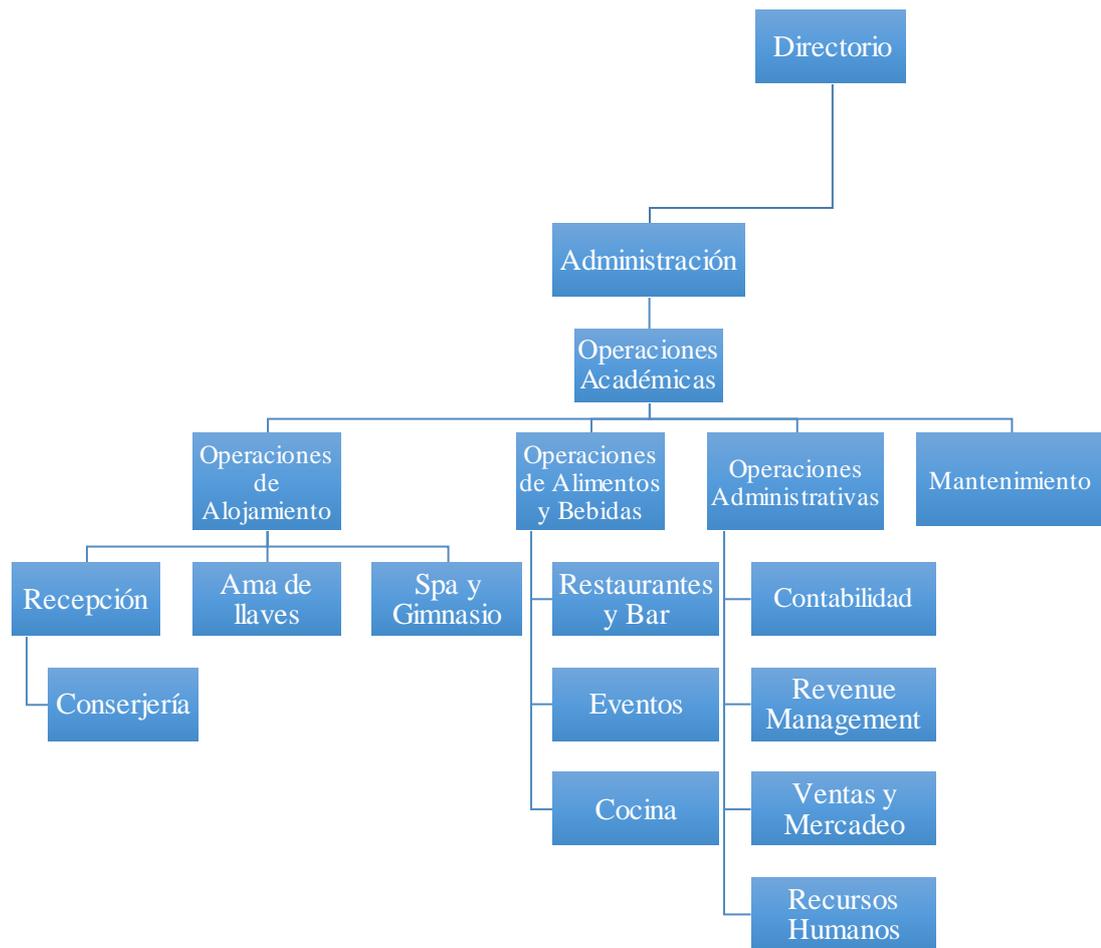
De acuerdo con la Ley de Empresas Públicas en el Ecuador, una Unidad de Negocio es: “un área administrativo – operativa de la empresa pública, dirigida por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009)

(16)

Una vez puesto en funcionamiento el hotel escuela, con la finalidad de cumplir su misión, visión, valores y objetivos de forma planificada y efectiva; y, para determinar las funciones de cada una de las áreas involucradas, para convertirlo en un producto competitivo, se ha diseñado una estructura operativa, que se ajusta a los requerimientos del hotel escuela, tomando en consideración el número de habitaciones y los servicios a ofrecer.

A continuación se presenta en la Figura 44, el modelo de estructura por departamentos con una breve descripción de cada uno de ellos.

Figura 44: Estructura organizacional del Hotel Escuela de la UC



Fuente: Elaboración propia en base a propuesta inicial del Proyecto Hotel Escuela, Universidad de Cuenca (2016)

El **Directorio** del hotel escuela será el mismo de la Empresa Pública UCUENCAEP, debido a que se trata de un órgano ya constituido, que define las políticas y estrategias de las diferentes unidades de negocio que posee dicha empresa. El Directorio está actualmente conformado por el Rector de la Universidad de Cuenca o su delegado que lo preside, un docente de la Universidad de Cuenca designado por el Rector, un docente o funcionario de la Universidad de Cuenca nombrado por el Consejo Universitario, un profesional delegado del Alcalde de Cuenca, un profesional representante de la Asociación de Cámaras de la Producción, designado o nombrado por su directorio.

La **Administración** de la unidad de negocio, será la responsable de conducir las actividades administrativas y dirigir todo el proceso productivo del hotel escuela. El cargo lo ocupará un profesional en el área de hospitalidad, con amplia experiencia en los sectores privado y académico.

El área de **Operaciones Académicas**, por la naturaleza y modelo del hotel que se ha diseñado, donde la mayoría de procesos hoteleros deberán perseguir un objetivo académico para los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, se constituirá en el vínculo entre la administración del hotel y las carreras que oferta la Facultad que son: Turismo, Gastronomía y Hotelería. Estará conformado por personal docente y se encargará de la articulación del sistema de prácticas pre-profesionales.

El área de **Operaciones de Alojamiento** se encargará de coordinar todos aquellos procesos y subprocesos relacionados con la operatividad de servicios de hospedaje.

Esta área tendrá injerencia sobre los departamentos o áreas en relación directa con el cliente, como son:

- Recepción, que constituirá la primera imagen del hotel, de la cual dependerá el servicio de conserjería para mantener seguro y tranquilo al huésped.
- Ama de llaves, a cargo del producto principal del hotel escuela que son las habitaciones, lo cual deberá estar sujeto a verificación diaria de cumplimiento de procesos y estándares de calidad.
- Spa y gimnasio, como servicios adicionales ofrecidos por el hotel escuela, serán un área clave para la recreación y esparcimiento de los huéspedes, quienes buscarán opciones de relajación física y espiritual, en combinación con el desarrollo de sus actividades profesionales y laborales.

El área de **Operaciones de Alimentos & Bebidas**, uno de los centros de coste más importantes, contribuirá a la generación de sostenibilidad del hotel escuela, a través de sus restaurantes, bar, salones para eventos, utilizando la producción gastronómica en el área de cocina didáctica para el abastecimiento de todo el hotel.

Para la ejecución efectiva de las operaciones hoteleras (alojamiento y alimentación), se requieren de **Operaciones Administrativas**, que incluirán a todos aquellos departamentos que brindan el apoyo a la operación del hotel, sin mantener contacto directo con el cliente.

- Los departamentos de contabilidad y *revenue management* trabajarán en conjunto y sus funciones mantendrán estrecha relación, ya que serán los encargados del monitoreo permanente del negocio en temas financieros y contables, como son el manejo de la estructura de costos, gastos, proveedores, compras, rentabilidad, etc.
- El departamento de ventas y mercadeo, será el encargado de establecer estrategias de comercialización y promoción de los servicios que brinda el hotel escuela, con el fin de garantizar altos niveles de ocupación y sostenibilidad al negocio.
- El talento humano es primordial en el éxito de un negocio, más aún si se trata de prestación de servicios, es por ello que el departamento de recursos humanos, será el responsable del cumplimiento de procesos y reglamentos sobre reclutamiento de personal, su contratación y capacitación permanente.

Parte importante de la estructura organizacional será el departamento de mantenimiento, encargado de preservar y velar por el cuidado de los bienes e infraestructura arquitectónica del hotel escuela, a través de la aplicación de mantenimientos preventivos y correctivos, con el fin de que el establecimiento se mantenga en buenas condiciones, sin afectar sus estándares de calidad en los servicios.

El equipo humano considerado para la ejecución de cada una de las operaciones descritas, estará conformado por docentes y profesionales contratados para los mandos medios y por estudiantes para el proceso operativo mediante el desarrollo de sus

prácticas pre-profesionales, a través de un convenio que suscribirá la unidad de negocio de la UCUENCAEP con la Universidad de Cuenca, obteniendo un grupo de trabajo equitativo y multidisciplinario.

### **3.7 Evaluación financiera**

A través de la evaluación financiera, se pretende cuantificar en términos monetarios, lo planteado en el presente proyecto, sobre el plan de marketing y las estrategias propuestas para la puesta en marcha del hotel escuela y cómo lograr cada uno de los objetivos del plan.

El análisis financiero es de gran importancia, ya que determina el correcto funcionamiento del proyecto, constituyéndose en un medio de control de planes y resultados, permitiendo a partir de éstos, tomar decisiones eficientes para su desarrollo y optimizando recursos humanos, materiales y económicos.

A continuación se presentan tablas con cálculos realizados a través de proyecciones y supuestos, debido a que el hotel escuela aún se encuentra en proceso de construcción; sin embargo, se ha buscado ajustar los costes a la realidad actual, logrando obtenerse resultados económicos positivos.

### 3.7.1 Inversión inicial

Tabla XVI: Inversión inicial para la puesta en marcha del Hotel Escuela de la UC

<b>CUADRO DE INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Edificios</b>	
Elaboración del proyecto arquitectónico	65,000
Remodelación y construcción de la infraestructura existente	2,405,000
Edificación de la infraestructura adicional	800,000
	<b>3,270,000</b>
<b>Equipo y Maquinaria</b>	
Cocina didáctica	250,000
	<b>250,000</b>
<b>Muebles y Enseres</b>	
Decoración	150,000
Equipamiento informático (software y hardware)	100,000
Telefonía IP	60,000
Mobiliario y equipamiento de aulas	80,000
Gimnasio y spa	50,000
	<b>440,000</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
Inicio de operaciones	100,000
Personal	50,000
	<b>150,000</b>
<b>Total de Inversión Inicial</b>	<b>4,110,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

La inversión inicial hace referencia a todos aquellos rubros conocidos como activos y capital de trabajo, considerados indispensables para el inicio de operaciones de un negocio o generación de un bien o servicio y la determinación de su financiamiento.

“Las decisiones de inversión son muy importantes, pues implican la asignación de

grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización”. (Ponce Chauca, 2012) (17)

Como se mencionó al inicio del presente trabajo, el proyecto del hotel escuela, se ejecutará con el financiamiento de recursos propios de la Universidad de Cuenca y recursos priorizados por la SENPLADES, que debían ser asignados al presupuesto general de la Universidad, por lo que se considera el valor total de la inversión como propia de la Institución de Educación Superior.

En el componente de Edificios, el rubro de **remodelación y construcción de la infraestructura existente** incluye lo referente al equipamiento y mobiliario completo, es decir: equipos de fuerza (generadores, calderos, transformadores), ascensores, mobiliario de habitaciones, mobiliario de áreas comunes, mobiliario de salones de eventos y menaje en general.

Se considera necesario desglosar como rubros independientes a la **cocina didáctica** dentro del componente de Equipamiento y Maquinaria y **mobiliario y equipamiento de aulas** dentro del componente de Muebles y Enseres, por tratarse de dos elementos que, por la naturaleza de la operación del hotel escuela, se diferencian de proyectos hoteleros regulares, ya que se requiere de mayor inversión y planificación en cuanto a instalación de equipos y mobiliario especializados para los fines de enseñanza y prestación de servicios profesionales.

Es así que, con el valor total de \$4'110.000, se tiene previsto ofrecer un servicio en instalaciones de primera, con una inversión aproximada de \$111.000 por habitación. El detalle de valores se puede apreciar en la Tabla XVI.

### 3.7.2 Estructura de costes

Tabla XVII: Estructura de costes anual

ESTRUCTURA DE COSTES ANUAL													
Rubros / Meses	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Total Anual
<b>Costes fijos</b>													
Sueldos y salarios	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	17,587.39	211,048.68
Servicios básicos (teléfono, celular, internet, tv cable)	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Insumos de mantenimiento y limpieza	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Gastos municipales	3,500.00												3,500.00
Folletería	380.00			380.00			380.00			380.00			1,520.00
Site inspection	120.00			120.00			120.00			120.00			480.00
Gastos varios	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
<b>Total de costes fijos</b>	<b>22,787.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>19,287.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>19,287.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>19,287.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>18,787.39</b>	<b>230,948.68</b>
<b>Costes variables</b>													
Servicios básicos (agua, luz, gas)	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Desayuno buffet (incluido en tarifa)	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	5,654.46	67,853.50
Amenities	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	1,850.55	22,206.60
Transporte	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Comisión por ventas agentes	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	321.90	3,862.80
Comisión por ventas OTA'S	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	487.20	5,846.40
<b>Total de costes variables</b>	<b>9,914.11</b>	<b>118,969.30</b>											
<b>Total de costes</b>	<b>32,701.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>29,201.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>29,201.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>29,201.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>28,701.50</b>	<b>349,917.98</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

La estructura de costes, de acuerdo con (Botero B., 2012), se define como “el conjunto de las proporciones que, respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo” (18).

Aplicado al hotel escuela, se refiere a todos los recursos monetarios que deben ser considerados en el proceso de producción del servicio a los huéspedes y atención a usuarios del hotel en general.

Como muestra la Tabla XVII, se consideraron costes fijos y variables, en primer lugar para la determinación de la tarifa media de habitación, cálculo desde el cual parten los demás indicadores financieros; y, para conocer cuál será el comportamiento anual de costes en la producción del servicio de hospedaje principalmente.

Tomando en consideración que el presente trabajo aborda directamente la propuesta de un plan de marketing para el hotel escuela, se ha visto necesario especificar los cálculos de los costes relacionados con las estrategias de comercialización y promoción propuestas en el plan; es decir, el coste de folletería, *site inspections* y las comisiones por ventas que se plantea pagar a los agentes externos y OTA's, encargados de la comercialización y promoción de servicios del hotel.

*Tabla XVIII: Cálculo del coste de folletería promocional*

<b>Folletería</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Total</b>
Flyers	1,000	80.00	4	320.00
Folletos	1,000	300.00	4	1,200.00
			<b>Total anual</b>	<b>1,520.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

La Tabla XVIII muestra el coste total anual invertido en 2.000 volantes publicitarios, los mismos que se emitirán y entregarán de forma trimestral a partir del inicio de operaciones del hotel escuela.

*Tabla XIX: Cálculo del coste de site inspections empresariales*

<b>Estrategia de promoción</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>N° de Asistentes</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Total anual</b>
<i>Site inspection</i> (incluye alimentación y material de apoyo)	6.00	20	4	480.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

La estrategia de *site inspections*, como se puede ver en la Tabla XIX, ha sido calculada para 20 personas de 10 empresas, en base a 4 reuniones programadas de forma trimestral, sumando un total de 80 asistentes por año.

*Tabla XX: Cálculo del coste de comisión para agentes nacionales*

<b>N° de habitaciones meta mensual</b>	<b>Tarifa promedio</b>	<b>Venta total mensual</b>	<b>Comisión por ventas 5%</b>
111	58.00	6,438.00	321.90

Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con los datos de la Tabla XX, se ha calculado el número de habitaciones, de acuerdo a la meta propuesta al equipo de ventas a nivel nacional, cual es la del 10% de la ocupación total mensual del hotel escuela, cuya capacidad máxima es de 1.110 noches al mes. Del valor total obtenido por venta de habitaciones, se reconocerá el 5% de comisión.

*Tabla XXI: Cálculo del coste de comisión para OTA's*

<b>N° de habitaciones meta mensual</b>	<b>Tarifa promedio</b>	<b>Venta total mensual</b>	<b>Comisión por ventas 15%</b>
56	58.00	3,248.00	487.20

Fuente: Elaboración propia (2016)

Similar cálculo al anterior, se realizó con el coste de comisión para las OTA's, con la diferencia de que el porcentaje meta de ventas para las agencias es menor, asignandoles solamente el 5% de la ocupación total mensual del hotel escuela, debido al alto porcentaje que cobran por comisión en ventas, cual es la del 15%. Los cálculos se muestran en la Tabla XXI.

### 3.7.3 Punto de equilibrio

Tabla XXII: Estructura de costes mensual

<b>Variables</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Total de habitaciones	37	37	37
Días del año	365	365	366
Capacidad máxima anual	13505	13505	13542
Tasa de ocupación meta	65%	70%	75%
Total de habitaciones vendidas	8,778	9,454	10,157
<b>ESTRUCTURA DE COSTES MENSUAL</b>			
<b>Rubros</b>	<b>Total mensual</b>		
<b>Costes fijos mensuales</b>			
Sueldos y salarios	17,587.39		
Servicios básicos (teléfono, celular, internet, tv cable)	500.00		
Insumos de mantenimiento y limpieza	400.00		
Gastos municipales	291.67		
Folletería	126.67		
Site inspection	40.00		
Gastos varios	300.00		
<b>Total de costes fijos</b>	<b>19,245.72</b>		
<b>Costes variables mensuales</b>			
Servicios básicos (agua, luz, gas)	1,200.00		
Desayuno buffét (incluido en tarifa)	5,654.46		
Amenities	1,850.55		
Transporte	400.00		
Comisión por ventas agentes nacionales	321.90		
Comisión por ventas OTA'S	487.20		
<b>Total de costes variables</b>	<b>9,914.11</b>		
<b>Total de costes</b>	<b>29,159.83</b>		
<b>Costo variable unitario</b>	<b>13.55</b>		
<b>Tarifa media establecida</b>	<b>58.00</b>		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con base en los costos fijos y variables calculados de forma mensual, se genera la fijación del denominado punto de equilibrio, conocido también como **umbral de rentabilidad, punto muerto o punto crítico**.

El concepto más claro lo presentan (Corchero & Pérez Silvestre, 2004), quienes definen al punto de equilibrio como “el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar la empresa, capaz de generar un margen suficiente para absorber todos los gastos fijos o costes de estructura” (19). En otras palabras, se trata de aquella cifra de ventas en que la empresa ni gana ni pierde, el punto en el que el total de ingresos iguala al total de gastos.

La fórmula utilizada para determinar el punto de equilibrio del hotel escuela es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{tarifa} - \text{costo variable}}$$

Aplicado a los valores obtenidos de la estructura de costes mensual de la Tabla XXII, el resultado es el siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{19,245.72}{58 - 13.55} = \frac{19,245.72}{44.45} = \mathbf{433}$$

La tarifa promedio establecida para el hotel escuela, ha sido calculada tomando como base las tarifas que maneja la competencia, de manera especial, las tarifas corporativas que mantienen con la Universidad de Cuenca.

Por lo tanto, para cubrir los gastos del hotel escuela y que no exista pérdida, se deberán vender 433 habitaciones mensuales, es decir 14 habitaciones diarias, lo cual supone una

ocupación media del 39%, un porcentaje muy razonable de cumplimiento, si se considera al principal segmento académico y personas asociadas con la Universidad de Cuenca, quienes harán uso de los servicios del hotel, de acuerdo con la proyección de datos de los programas de posgrado y Prometeo que oferta la institución; además de la ocupación que se espera alcanzar con el segmento de jubilados extranjeros.

Por lo tanto, se cree que el hotel escuela no se verá impedido de superar el punto de equilibrio establecido, como hipótesis conservadora, basada en una tarifa promedio competitiva y costes moderados, en fusión con el valor percibido por el cliente en los servicios recibidos en un marco de calidad y calidez, fortaleciendo la imagen a partir del primer año de operaciones, que es el más crítico de cualquier negocio.

### 3.7.4 Flujo de caja o *cash flow*

Tabla XXIII: Estimación del *cash flow* anual

ESTIMACIÓN DEL CASH FLOW GENERADO POR EL HOTEL ESCUELA DURANTE EL PERÍODO 2018 - 2023						
Concepto	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas habitaciones (crecimiento del 8% segundo año y 7% a partir del tercer año)	509,124.00	549,853.92	589,985.77	631,284.78	675,474.71	722,757.94
Ventas netas A&B restaurante (8%, 7%...) (\$13 x pax x 80%)	151,840.00	163,987.20	175,918.34	188,232.63	201,408.91	215,507.54
Ventas netas A&B cafetería (8%, 7%...) (\$8 x pax x 150%)	131,400.00	141,912.00	152,216.66	162,871.83	174,272.85	186,471.95
Ventas netas A&B bar (8%, 7%...) (\$9 x pax x 50%)	24,637.50	26,608.50	28,541.73	30,539.65	32,677.42	34,964.84
Ventas netas A&B eventos (8%, 7%...) (\$7 x pax x 55%)	351,312.50	379,417.50	406,947.92	435,434.27	465,914.67	498,528.69
Arrendamiento locales agencia de viajes y boutique	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<b>Total ingresos</b>	<b>1,180,314.00</b>	<b>1,273,779.12</b>	<b>1,365,610.42</b>	<b>1,460,363.15</b>	<b>1,561,748.57</b>	<b>1,670,230.97</b>
Costo de venta habitaciones	109,260.10	118,000.91	127,440.98	137,636.26	148,647.16	160,538.93
Costo de venta A&B restaurante	53,144.00	57,395.52	61,571.42	65,881.42	70,493.12	75,427.64
Costo de venta A&B cafetería	45,990.00	49,669.20	53,275.83	57,005.14	60,995.50	65,265.18
Costo de venta A&B bar	8,623.13	9,312.98	9,989.60	10,688.88	11,437.10	12,237.69
Costo de venta A&B eventos	122,959.38	132,796.13	142,431.77	152,401.99	163,070.13	174,485.04
Costo de plan de marketing	11,709.20	12,096.79	12,979.69	13,888.27	14,860.44	15,900.67
Sueldos y salarios	211,048.68	224,868.68	224,868.68	224,868.68	224,868.68	224,868.68
Gastos de venta, generales y administrativos	17,900.00	17,900.00	17,900.00	17,900.00	17,900.00	17,900.00
Amortizaciones	276,500.00	276,500.00	276,500.00	276,500.00	276,500.00	276,500.00
<b>Total egresos</b>	<b>857,134.48</b>	<b>898,540.19</b>	<b>926,957.97</b>	<b>956,770.63</b>	<b>988,772.13</b>	<b>1,023,123.85</b>
Beneficio Antes de Impuestos	323,179.52	375,238.93	438,652.45	503,592.51	572,976.44	647,107.12
Impuesto de Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Beneficio Después de Impuestos (+) Amortizaciones	323,179.52	375,238.93	438,652.45	503,592.51	572,976.44	647,107.12
<b>Cash-flow de operaciones</b>	<b>599,679.52</b>	<b>651,738.93</b>	<b>715,152.45</b>	<b>780,092.51</b>	<b>849,476.44</b>	<b>923,607.12</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según el concepto de (Corchero & Pérez Silvestre, 2004), el flujo de caja o *cash flow* consiste en “el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria” (19). Es decir, se trata del detalle de ingresos y egresos en efectivo que tiene una empresa por un período de tiempo determinado.

El *cash flow* proyectado del hotel escuela que se muestra en la Tabla XXIII, presenta valores estimados de ingresos y egresos anuales, debido a que aún no se encuentra

funcionando, por lo que se han realizado los cálculos a partir del año 2018 que iniciará sus operaciones por un período de cinco años.

En lo referente a ingresos por habitaciones, se ha calculado el valor de la tarifa promedio por habitación de \$58,00 multiplicado por el número de habitaciones planteado como meta para el primer año dentro de los objetivos específicos del plan de marketing, esto es 8.778 habitaciones, que corresponde al 65% de la ocupación estimada; y, a partir del primer valor, se considera el incremento en la ocupación que, de acuerdo a lo propuesto entre el 65%, 70% y 75%, es del 8% y 7% respectivamente.

Con respecto a los ingresos generados por ventas netas de alimentos & bebidas, se ha considerado la ocupación considerada aceptable en cada una de las áreas, basada en la capacidad máxima instalada en el restaurante, cafetería, bar y salones de eventos y multiplicado por el precio promedio actual de cada uno de los servicios. A partir del segundo año, se considera igual incremento que el de las habitaciones.

Se incluye en el flujo de ingresos, los valores generados por concepto de arrendamiento, tanto de la agencia de viajes como de la boutique, situación que forma parte de la propuesta del plan de marketing.

En cuanto a los egresos, el costo de venta por habitaciones del primer año contempla el coste variable de servicios básicos, desayuno buffet que se encuentra incluido en la tarifa, *amenities* y servicio de transporte; y, a partir del segundo año de funcionamiento, se calcula un incremento del 8% en el costo de venta por este rubro.

Los costos de venta en alimentos & bebidas han sido calculados sobre el 35% de los ingresos totales durante cada año de operación.

El costo de plan de marketing incluye los rubros que egresarán por concepto de folletería, *site inspections*, y comisiones por ventas de agentes nacionales y OTA's. A partir del segundo año se sugiere mantener un valor constante del 2% sobre las ventas totales de habitaciones.

El rubro de sueldos y salarios corresponde a la nómina del hotel escuela, elaborada con base en los parámetros de la Empresa Pública Universidad de Cuenca UCUENCAEP, calculando todos los beneficios de ley y considerando en el año 2018 el primer pago sin fondos de reserva. En adelante, a partir del segundo año se suma este valor.

El cálculo de los gastos de venta, generales y administrativos, se obtiene de la suma de los costes fijos de servicios básicos de telecomunicaciones, insumos de mantenimiento y limpieza, gastos municipales y gastos varios.

Se concluye el cálculo de los egresos con la inclusión del valor por amortizaciones de los activos. Si bien es cierto la amortización es un coste y un gasto que no implica salida de dinero, sin embargo debe ser tomado en cuenta en el *cash flow*, con el fin de que el hotel escuela vaya generando un fondo, a través de la estimación anual de la depreciación de los activos, para que a futuro en caso de requerirse renovar o sustituir bienes, se disponga de los recursos acumulados en el fondo de amortización.

Con base en la Tabla XVI de la inversión inicial, el valor total de amortizaciones se ha obtenido de la suma de la depreciación del componente Edificios dividido para 20 años, el componente Equipo y Maquinaria para 10 años y el componente Muebles y Enseres para 5 años.

Al constituirse el hotel escuela como una unidad de negocio de la Empresa Pública Universidad de Cuenca UCUENCAEP, se encuentra exenta del pago de impuesto de sociedades; por lo que, consecuencia de la resta de ingresos y egresos sumado las amortizaciones, el *cash flow* de operaciones desde el primer año muestra un resultado positivo de \$599,679.52, con lo cual se cumple el segundo objetivo específico planteado en el plan de marketing, sobre la contribución a la sostenibilidad del hotel escuela, ya que a través de los cálculos realizados, se evidencia la factibilidad de cubrir gastos a partir del primer año de gestión.

### 3.7.5 Cash flow y perpetuidad

Tabla XXIV: Estimación del cash flow y su perpetuidad

ESTIMACIÓN DEL CASH FLOW DEL PERÍODO 2018 - 2023 Y SU CORRESPONDIENTE PERPETUIDAD										
Concepto	Años									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cash-flow de operaciones	599,679.52	651,738.93	715,152.45	780,092.51	849,476.44	923,607.12	969,787.48	1,018,276.85	1,069,190.69	1,122,650.23
Valor terminal al final del año 10										11,787,827.41
Menos:										
Capex (capital expenditures)	-	-	(40,968.3)	(43,810.9)	(46,852.5)	(50,106.9)	(51,610.1)	(53,158.4)	(54,753.2)	(56,395.8)
<b>Cash-flow total</b>	<b>599,679.52</b>	<b>651,738.93</b>	<b>674,184.13</b>	<b>736,281.62</b>	<b>802,623.98</b>	<b>873,500.19</b>	<b>918,177.34</b>	<b>965,118.41</b>	<b>1,014,437.50</b>	<b>12,854,081.84</b>
Factor de descuento 15%	0.869565217	0.756143667	0.657516232	0.571753246	0.497176735	0.432327596	0.375937040	0.326901774	0.284262412	0.247184706
<b>Valor presente de los flujos de fondos</b>	<b>521,460.45</b>	<b>492,808.26</b>	<b>443,287.01</b>	<b>420,971.41</b>	<b>399,045.97</b>	<b>377,638.24</b>	<b>345,176.87</b>	<b>315,498.92</b>	<b>288,366.45</b>	<b>3,177,332.44</b>
Valor presente de la totalidad de flujos de fondos del Hotel Escuela	6,781,586.02									
(-) Deuda a Largo Plazo	-									
Valor máximo de todas las acciones en circulación del Hotel Escuela	<b>6,781,586.02</b>									

Fuente: Elaboración propia (2016)

“Una perpetuidad es una serie infinita de flujos de caja, esta serie puede ser constante o crecer a una tasa constante”. (Quiñones N., 2012) (20)

Como se aprecia en la Tabla XXIV, para el hotel escuela, posterior al período de los 5 primeros años, con valores calculados en base a información estimada, se ha considerado un cálculo de 5 años más hasta el 2027, incrementando el *free cash flow* en un 5% a perpetuidad, compatible con el crecimiento a largo plazo de la actividad turística en el país.

El valor terminal al final del año 10 (2027), se ha calculado tomando como referencia el 15% del coste del capital, que es el rendimiento mínimo que la UCUENCAEP espera recibir de la inversión realizada en el proyecto del hotel escuela; y, el 5% de crecimiento estimado a partir del año 6.

Para obtener el resultado, se tomó el último *cash flow* estimado en la valoración y se lo aumentó por la tasa de crecimiento a largo plazo. Todo esto se dividió por la tasa de retorno considerada oportuna por la UCUENCAEP, descontada al crecimiento de largo plazo. A continuación se presenta el cálculo numérico:

$$\frac{1'122,650.23*1.05}{0.15-0.05} = \frac{1,178,782.74}{0.10} = \mathbf{11,787,827.41}$$

Con respecto al *capex (capital expenditures)* o gastos de capital, que debe ser restado del *free cash flow* de cada año, consiste en la cantidad de dinero gastado por la empresa para adquirir o mejorar activos sujetos a depreciación. El *capex* del hotel escuela ha

sido fijado a partir del segundo año, destinando el 3% de los ingresos totales para reposiciones, mantenimientos y remodelaciones.

El factor de descuento utilizado para averiguar el valor presente de los flujos de caja o *cash flows* futuros presentados, es del 15% que corresponde al porcentaje del coste de capital que se espera recuperar.

La fórmula para determinar el factor de descuento es:

$$1/(1+i)^t$$

*i* es el interés por período

*t* es el tiempo en años o número de períodos.

Como consecuencia, el valor presente de los flujos de fondos resulta de la multiplicación del *cash flow* total por el factor de descuento; y, el valor presente de la totalidad de flujos de fondos del hotel escuela corresponde a la sumatoria de todos los valores presentes, es decir \$6'781,586.02.

Se mantiene el mismo valor como máximo de todas las acciones de circulación, ya que el hotel escuela no registra deudas a largo plazo, debido a que su operación no necesita de endeudamiento bancario, sino que se trabajará con recursos propios de la Universidad de Cuenca.

### 3.7.6 Valor actual neto (VAN)

Tabla XXV: Cálculo del VAN

VALOR ACTUAL NETO (VAN)			
Coste capital: 15.00%			
Año	Cash Flow	Fact. Desc.	VA del CF
0	-4,110,000.00	1.000000000	-4,110,000.00
1	599,679.52	0.869565217	521,460.45
2	651,738.93	0.756143667	492,808.26
3	674,184.13	0.657516232	443,287.01
4	736,281.62	0.571753246	420,971.41
5	802,623.98	0.497176735	399,045.97
6	873,500.19	0.432327596	377,638.24
7	918,177.34	0.375937040	345,176.87
8	965,118.41	0.326901774	315,498.92
9	1,014,437.50	0.284262412	288,366.45
10	12,854,081.84	0.247184706	3,177,332.44
			<b>VAN = 2,671,586.02</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

“El valor actual neto de un proyecto es el valor actual / presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta...”. (Mete, 2014) (21)

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

$F_t$  son los flujos de caja o *cash flows* en cada período  $t$

$I_0$  es la inversión realizada en el momento inicial ( $t = 0$ )

$n$  es el número de períodos de tiempo

$k$  es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

Como muestra el resultado de la Tabla XXV, y con base en el análisis de la Tabla XXIV, se determina que el VAN del hotel escuela es positivo, con un valor o beneficio adicional que supera incluso el 50% de la inversión inicial, con lo cual se confirma que la inversión realizada por la Universidad de Cuenca será totalmente acertada y viable, ya que generará rentabilidad más allá del retorno del capital invertido.

### 3.7.7 Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla XXVI: Cálculo de la TIR

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>			
<b>Coste capital:</b>		<b>15.00%</b>	
<b>Año</b>	<b>Cash Flow</b>	<b>Fact. Desc.</b>	<b>VA del CF</b>
0	-4,110,000.00	1.000000000	-4,110,000.00
1	599,679.52	0.869565217	521,460.45
2	651,738.93	0.756143667	492,808.26
3	674,184.13	0.657516232	443,287.01
4	736,281.62	0.571753246	420,971.41
5	802,623.98	0.497176735	399,045.97
6	873,500.19	0.432327596	377,638.24
7	918,177.34	0.375937040	345,176.87
8	965,118.41	0.326901774	315,498.92
9	1,014,437.50	0.284262412	288,366.45
10	12,854,081.84	0.247184706	3,177,332.44
<b>TIR =</b>		<b>23.98%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2016)

“Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que éste sea igual a 0”. (Mete, 2014) (21)

La fórmula para calcular el TIR es:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$F_n$  son los flujos de caja o *cash flows* en cada período  $t$

$I$  es la tasa de interés de descuento

$n$  es el número de períodos de tiempo

En el presente proyecto, la tasa interna de retorno asciende al 23.98%, lo cual indica que la rentabilidad del hotel escuela es alta, superando incluso el porcentaje de la tasa mínima establecida.

### 3.7.8 Payback o plazo de recuperación

Tabla XXVII: Cálculo del payback

PERÍODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN		
Año	Cash Flow	
0	-4,110,000.00	
1	599,679.52	-3,510,320.48
2	651,738.93	-2,858,581.55
3	674,184.13	-2,184,397.42
4	736,281.62	-1,448,115.80
5	802,623.98	-645,491.82
6	873,500.19	228,008.37
7	918,177.34	<b>Payback o PRI: 6 años</b>
8	965,118.41	
9	1,014,437.50	
10	12,854,081.84	

Fuente: Elaboración propia (2016)

El *payback* o plazo de recuperación se define como “el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión”. (Velayos Morales, 2015) (22)

La Tabla XXVII muestra el cálculo que se realiza, restando al valor de la inversión inicial, los flujos de cada de cada año. En el caso del hotel escuela, el *payback* o plazo de recuperación de la inversión será de 6 años, un período de tiempo considerado razonable y óptimo.

### 3.7.9 Cuenta de resultados previsional

Tabla XXVIII: Cuenta de resultados previsional anual

<b>CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ANUAL</b>	
Ventas	1,180,314.00
(-) Coste de Ventas	339,976.60
<b>Margen Bruto</b>	<b>840,337.40</b>
(-) Costes de estructura	
Plan de marketing	11,709.20
Sueldos y salarios personal operativo	131,873.88
Gastos de venta, generales y administrativos	97,074.80
(-) Amortizaciones	276,500.00
<b>BaI</b>	<b>323,179.52</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según el criterio de los autores (Corchero & Pérez Silvestre, 2004), a través de la cuenta de estados previsional, es posible analizar la viabilidad de un proyecto, determinando la forma de obtener los beneficios de la empresa y verificar si los resultados anuales previstos son positivos y suficientes para cubrir gastos y mantener rentabilidad (19).

De acuerdo con la información de la Tabla XXVIII, se ha registrado el total de ventas del hotel escuela y en lo referente a coste de ventas, se ha considerado los costes netos de venta de habitaciones y alimentos & bebidas. Los costes de estructura están conformados por los costes del plan de marketing (folletería, *site inspections* y comisiones por ventas), sueldos y salarios repartidos entre personal operativo y administrativo y gastos de venta y generales; y, finalmente el cálculo de las amortizaciones. Todos los valores corresponden al primer año de inicio de operación, dando como resultado un beneficio neto sin impuestos de \$323,179.52, lo que demuestra la factibilidad económica del proyecto.

### 3.7.10 Presupuesto de tesorería

Tabla XXIX: Presupuesto de caja mensual

<b>PRESUPUESTO DE CAJA - ENERO</b>	
<b>SALDO INICIAL EN BANCOS</b>	<b>12,500.00</b>
<b>(-) Pagos de Explotación</b>	<b>20,054.82</b>
Plan de Marketing	975.77
Sueldos y salarios personal operativo	10,989.49
Gastos de venta, generales y administrativos	8,089.57
<b>(+) Cobros de Explotación</b>	<b>98,359.50</b>
Clientes	98,359.50
<b>(-) Otros Pagos</b>	<b>-</b>
Dividendos	-
Devolución préstamo bancario	-
<b>SALDO FINAL EN BANCOS</b>	<b>90,804.68</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según (Corchero & Pérez Silvestre, 2004), el presupuesto de tesorería es un documento que refleja los cobros y pagos previstos para un período determinado. Se trata de un instrumento que permite medir, en períodos cortos de tiempo, de preferencia mensual o quincenal, la disponibilidad de dinero para cumplir con las obligaciones adquiridas, o prevenir una posible falta de liquidez de la empresa (19).

La aplicación del instrumento, en el movimiento económico que tendrá el hotel escuela, como muestra la Tabla XXIX, es de forma mensual iniciando en el mes de enero. El valor del saldo inicial en bancos ha sido calculado en base al componente de Capital de Trabajo de la Tabla XVI de inversión inicial, dividido para 12 meses. De igual forma, los valores correspondientes a pagos y cobros de explotación, han sido tomados de la división de los costes y ventas de la Tabla XXVIII para 12 meses, por tratarse de un proyecto que aún no se encuentra operando, obteniendo un saldo final positivo en bancos de \$90,804.68.

Se considera importante mencionar nuevamente que dentro de las variables de deudas, dividendos, devolución de préstamos bancarios no se consideran valores, puesto que se trata de un proyecto con inversión propia de la Universidad de Cuenca.

Sobre el balance de situación previsional, se debe indicar que al ser el hotel escuela una unidad de negocio de la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca, no contará con un balance propio, sino por el contrario, se integrará dentro del balance general de la UCUENCAEP.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, los resultados obtenidos en la presente investigación, demuestran que el plan de marketing propuesto para el hotel escuela de la Universidad de Cuenca, a partir de su puesta en funcionamiento, permitirá a través de sus estrategias, generar una rentabilidad del 24%, lo cual es muy ventajoso para la institución, ya que le permite mantener autogestión, por medio de sus ingresos, contribuyendo a la adquisición de nuevo equipamiento y mejora de instalaciones, principalmente en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que es quien opera el establecimiento, cumpliéndose de esta forma con el objetivo general del proyecto.

Con respecto a la demanda estudiantil para cursar las carreras de Turismo, Hotelería y Gastronomía, los resultados demuestran que en los años 2015 y 2016 ha existido un incremento promedio el 7%, por lo que de acuerdo con el criterio profesional de las autoridades de la Facultad, manifiestan que el hotel escuela se constituirá en un ancla para atraer a nuevos estudiantes, por la importancia que reviste la Universidad de Cuenca a nivel regional, con más de 150 años de experiencia en la educación superior,

y que a través de una de sus Facultades más nuevas como es la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, se podrá captar un mayor porcentaje de estudiantes superando incluso el objetivo del 10% planteado en el plan, ya que dentro de la infraestructura del hotel escuela, se contará con un número de espacios destinados para aulas teórico prácticas, lo que permitirá incrementar el porcentaje de admisión de nuevos jóvenes estudiantes.

Un factor considerado importante dentro la investigación se refiere a la sostenibilidad del hotel escuela, por lo que, de acuerdo con los datos resultantes de proyecciones financieras realizadas con estimaciones, por un período de cinco años, el establecimiento generará a partir del primer año de operaciones una utilidad neta de aproximadamente \$600.000, con lo cual se confirma la viabilidad del proyecto, que desde su puesta en marcha permitirá cubrir costes y gastos, obteniendo beneficios monetarios y a la vez no monetarios, dentro del cumplimiento del objetivo social de formación académica hotelera a los gremios relacionados con el sector.

La aplicación de la tarifa promedio de habitación de \$58.00 netos, constituye una ventaja competitiva, marcando una diferenciación en precios en relación con otros establecimientos por lo que representa sus bajos costes de operación. Esto lo demuestra el incremento del 8% y 7% que se tendrá a partir del primer año de funcionamiento, en consecuencia se trata de un negocio con altas expectativas de crecimiento a futuro.

A través del presente trabajo de investigación, por los datos obtenidos en los departamentos financiero y de postgrado de la Universidad de Cuenca sobre el gasto

que realiza la institución en su personal académico invitado para las diferentes actividades, que de acuerdo con los resultados es de aproximadamente \$130.000 anual y por las proyecciones de ocupación que se estiman en programas de postgrado y especialidades, se evidencia el gran mercado cautivo que se tiene en la Universidad de Cuenca, el mismo que utilizaría los servicios del hotel escuela, por lo que el compromiso de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad en la calidad de la enseñanza y formación debe mantenerse y mejorar utilizando las diversas herramientas tecnológicas y de investigación disponibles en la actualidad; y, adicional, en el plan de marketing, se plantean estrategias de comercialización y promoción que permitan afianzar relaciones comerciales a largo plazo con este segmento de mercado cautivo, con el fin de mantener niveles de ocupación aceptables.

En los resultados obtenidos en el estudio de la competencia, causa admiración, la información que brindan los hoteles en las encuestas, sobre sus tarifas promedio. En algunos casos, registran tarifas con valores muy altos, los mismos que no muestran coherencia ni siquiera con los valores publicados en sus páginas web, lo que genera un desajuste en la información, afectando las estadísticas reales de ocupación.

Una limitación en el desarrollo de este estudio, ha sido la falta de información estadística disponible en los organismos oficiales, que permitan definir de forma clara el perfil del turista que visita Cuenca. El estudio realizado por el GIER, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca, constituye un aporte significativo, sin embargo algunos de los datos corresponden a un análisis de mercado

sin tomar en cuenta todos los medios por donde ingresan turistas a la ciudad, como por ejemplo aquellas personas que ingresan de la Costa Pacífico por la vía de El Cajas y los valores han sido determinados en base a la forma de viaje de los turistas, más no se ha presentado un estudio de forma individual, que permita conocer a fondo, el gasto promedio por turista, el promedio de estadía, entre otros elementos.

Finalmente, se considera al hotel escuela como una infraestructura de gran importancia para la formación teórico práctico de jóvenes estudiantes, quienes pueden demostrar sus capacidades en escenarios reales de servicio.

El plan de marketing ha sido diseñado justamente para posicionar al establecimiento como una opción diferente para alojamiento y alimentación, no solamente para el mercado interno de la Universidad de Cuenca, sino también abierto a mercados externos previamente definidos, capaz de generar experiencias diferentes en los huéspedes.

El análisis del perfil del turista que actualmente visita la ciudad, además del perfil determinado por la técnica de observación, y sumado al análisis del mercado meta de la Universidad de Cuenca, proyectaron hallazgos de datos económicos importantes que permiten afirmar que la implementación de este nuevo producto en la ciudad, causará efectos positivos y beneficios sociales y económicos al sector de la hospitalidad en la ciudad de Cuenca y sobretodo que su funcionamiento será sostenible a través de la autogestión en la obtención de recursos, contribuyendo a su desarrollo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Mantener un control periódico sobre el cumplimiento de las estrategias propuestas en el plan de marketing, garantizará resultados positivos para el hotel escuela, permitiendo la recuperación de la infraestructura pública y el desarrollo profesional de todos sus actores involucrados.
2. La puesta en funcionamiento del hotel escuela requiere de un trabajo conjunto por parte de un equipo multidisciplinario conformado por estudiantes y docentes, por lo que se recomienda la implementación de programas motivacionales para los nuevos postulantes a la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, con el fin de que muestren compromiso y vocación por el servicio.
3. Es importante que los directivos del hotel escuela planifiquen y realicen control sobre los presupuestos establecidos, con el fin de obtener una rentabilidad óptima, evitando riesgos de pérdidas.
4. Mantener una ventaja competitiva en tarifas, implica trabajar en continua retroalimentación de información sobre la competencia, y a su vez optimizar el recurso humano, que constituye el componente más fuerte en el hotel escuela, por estar conformado por estudiantes.

5. Por parte de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, previo el funcionamiento del hotel escuela, se deben establecer procesos y políticas claras sobre los servicios que prestará el establecimiento, con el fin de satisfacer las necesidades de un público cautivo que hará uso permanente de sus instalaciones.
6. El sector turístico y específicamente hotelero, debe concientizarse sobre la importancia de brindar información que aporte a la ejecución de estudios de instituciones públicas y privadas, que tienen como objetivo recolectar datos fidedignos para levantar estadísticas turísticas en la ciudad, con el fin de planificar acciones estratégicas en pro de un desarrollo económico y sostenible.
7. Debido a la limitada información disponible sobre el perfil general del turista que visita Cuenca, se recomienda el trabajo conjunto y participativo de las instituciones públicas encargadas del manejo del turismo, con la participación de las Universidades para realizar una investigación más detallada y responsable que abarque una muestra considerable de estudio, con el fin de trabajar en productos y servicios específicos, destinados a mercados claramente definidos.
8. Finalmente, la elaboración del plan del marketing es relevante para el hotel escuela por ser un producto en etapa de introducción, por lo que se recomienda de manera especial a las autoridades de la Universidad de Cuenca, mantenerse alineados a sus políticas institucionales, y de manera particular a los objetivos

del hotel escuela, convencidos sobre los beneficios que este centro de formación proporcionará a la comunidad.

## **ANEXOS**

**Anexo 1.** Formato de encuesta realizada a establecimientos hoteleros



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales

Maestría en Marketing de Destinos y Productos Turísticos

**Estimado(a) Señor(a):**

**La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la importancia de la relación de su establecimiento con el cliente en cuanto a servicios prestados. Estamos interesados en conocer su opinión, por lo que sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradecemos su participación.**

**1) Nombre del establecimiento:**

\_\_\_\_\_

**2) Señale los servicios que ofrece su establecimiento.**

Restaurante		Calefacción en habitaciones	
Bar / Cafetería		Circuito cerrado con cámaras de segur.	
Parqueadero		Servicio de despertador / wake up	
Room Service		Servicio de transfer in / out	
Internet / Wifi		Frigobar	
Business center		Habitación simple	
Amenities		Habitación doble	
Area deportiva		Habitación triple	
Piscina		Habitación cuádruple	
Hidromasaje		Junior Suite	
Baño turco / sauna		Suite	
Gimnasio		Suite presidencial	
SPA		Habitaciones insonorizadas	

Servicio de peluquería		Accesibilidad para discapacitados	
Sistema todo incluido		Ascensor	
Servicio de lavandería / planchado		Salidas de emergencia	
Señalización adecuada		Caja de seguridad en habitación	
Area para fumadores		Casilleros de seguridad en recepción	
Area para no fumadores		Facilidades para mascotas	
Recepción y conserjería 24 horas		Señalética en español e inglés	
Salón para eventos		Uso de productos biodegradables	
Salas para exposición de arte		Televisión por cable	
Personal con formación en el área		Teléfono en habitación	
Personal multilingüe		Servicio telefónico 24 horas	
Sistemas de cortesías para huéspedes		Otro:	

**3) ¿En su establecimiento se hospedan huéspedes corporativos de la Universidad de Cuenca?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**4) ¿Cuáles son los meses de mayor ocupación de los huéspedes corporativos de la Universidad de Cuenca?**

Enero \_\_\_\_\_

Febrero \_\_\_\_\_

Marzo \_\_\_\_\_

Abril \_\_\_\_\_

Mayo \_\_\_\_\_

Junio \_\_\_\_\_

Julio \_\_\_\_\_

Agosto \_\_\_\_\_

Septiembre \_\_\_\_\_

Octubre \_\_\_\_\_

Noviembre \_\_\_\_\_

Diciembre \_\_\_\_\_

**5) Señale los servicios que utilizan los huéspedes corporativos de la Universidad de Cuenca en su establecimiento**

Restaurante		Calefacción en habitaciones	
Bar / Cafetería		Circuito cerrado con cámaras de segur.	
Parqueadero		Servicio de despertador / wake up	
Room Service		Servicio de transfer in / out	
Internet / Wifi		Frigobar	
Business center		Habitación simple	
Amenities		Habitación doble	
Area deportiva		Habitación triple	

Piscina		Habitación cuádruple	
Hidromasaje		Junior Suite	
Baño turco / sauna		Suite	
Gimnasio		Suite presidencial	
SPA		Habitaciones insonorizadas	
Servicio de peluquería		Accesibilidad para discapacitados	
Sistema todo incluido		Ascensor	
Servicio de lavandería / planchado		Salidas de emergencia	
Señalización adecuada		Caja de seguridad en habitación	
Area para fumadores		Casilleros de seguridad en recepción	
Area para no fumadores		Facilidades para mascotas	
Recepción y conserjería 24 horas		Señalética en español e inglés	
Salón para eventos		Uso de productos biodegradables	
Salas para exposición de arte		Televisión por cable	
Personal con formación en el área		Teléfono en habitación	
Personal multilingüe		Servicio telefónico 24 horas	
Sistemas de cortesías para huéspedes		Otro:	

6) **¿A su criterio, cuáles cree que son los motivos por los cuales los clientes corporativos de la Universidad de Cuenca escogen su establecimiento?**

Hospedaje \_\_\_\_\_  
 Restauración \_\_\_\_\_  
 Atención del personal \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Tarifa \_\_\_\_\_  
 Otro: \_\_\_\_\_

7) **¿Realiza Usted en su establecimiento encuestas de satisfacción a sus clientes luego de su visita?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8) **En su establecimiento existe un programa o sistema de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relaciones con los Clientes?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**9) ¿Qué valor agregado o servicio especial ofrece su establecimiento a sus clientes que lo diferencian de la competencia?**

---

**10) ¿Con qué frecuencia actualiza la página web de su establecimiento?**

A diario \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_  
Quincenal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_  
Otro: \_\_\_\_\_

**Anexo 2.** Formato de entrevista realizada a colaboradores de la Universidad de Cuenca



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales

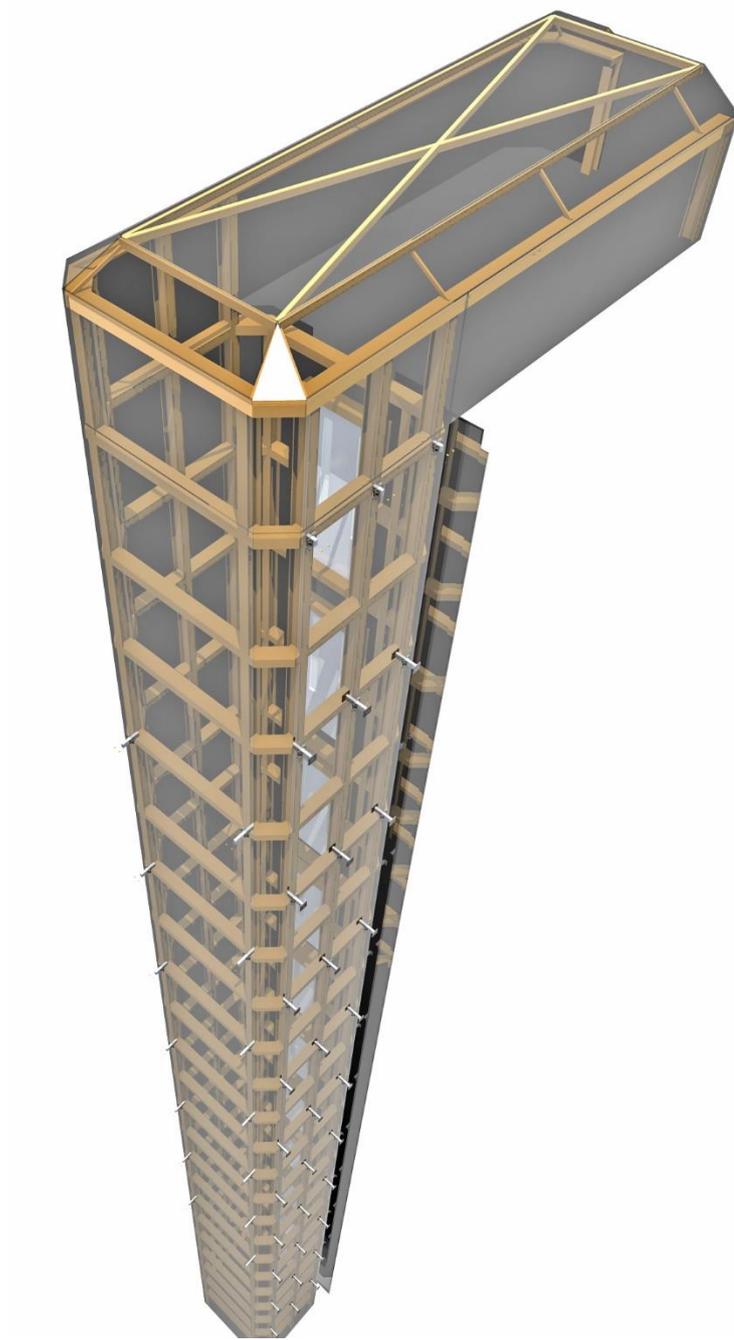
Maestría en Marketing de Destinos y Productos Turísticos

**Estimado(a) Señor(a):**

**El objetivo de la presente investigación es analizar cualitativamente la oferta hotelera que utiliza la Universidad de Cuenca para el personal académico contratado e invitados que visitan la institución. Agradecemos su participación.**

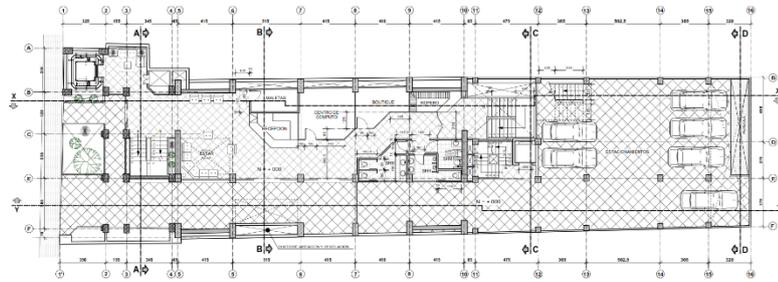
- 1) ¿Con qué hoteles trabaja de manera frecuente la Universidad de Cuenca?
- 2) ¿Se dispone de información por facultades?
- 3) ¿Cómo es la estacionalidad en el uso de los hoteles? ¿En qué temporada se utiliza más o menos?
- 4) ¿Qué variables considera la Universidad de Cuenca para escoger los hoteles con los cuales trabaja actualmente?
- 5) ¿Cuál es el perfil del personal académico e invitados que visitan la Universidad de Cuenca que hacen uso de los hoteles?

**Anexo 3.** Render del ascensor del Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca



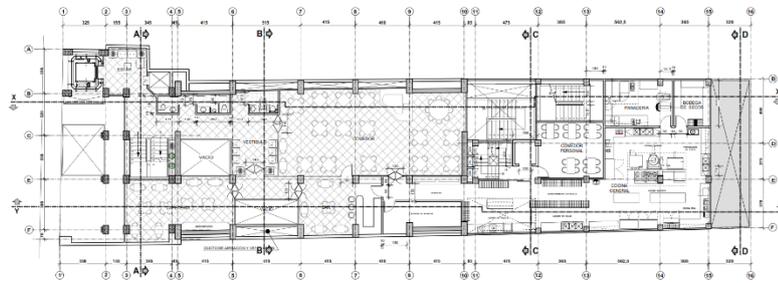


## Anexo 5. Plano aprobado del Proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca



PLANTA NIVEL ± 000

CODIGO	AREA	PAIS	PAIS	PROYECTOS
001	001	001	001	001
002	002	002	002	002
003	003	003	003	003
004	004	004	004	004
005	005	005	005	005
006	006	006	006	006
007	007	007	007	007
008	008	008	008	008
009	009	009	009	009
010	010	010	010	010
011	011	011	011	011
012	012	012	012	012
013	013	013	013	013
014	014	014	014	014
015	015	015	015	015



PLANTA NIVEL + 2.74

CODIGO	AREA	PAIS	PAIS	PROYECTOS
001	001	001	001	001
002	002	002	002	002
003	003	003	003	003
004	004	004	004	004
005	005	005	005	005
006	006	006	006	006
007	007	007	007	007
008	008	008	008	008
009	009	009	009	009
010	010	010	010	010
011	011	011	011	011
012	012	012	012	012
013	013	013	013	013
014	014	014	014	014
015	015	015	015	015

**PROYECTO HOTEL - ESCUELA PARA LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA**

Escala: 1 : 500

Arq. HONORATO CARVALLO C.

Arq. Honorato Carvallo C.

Abril del 2013

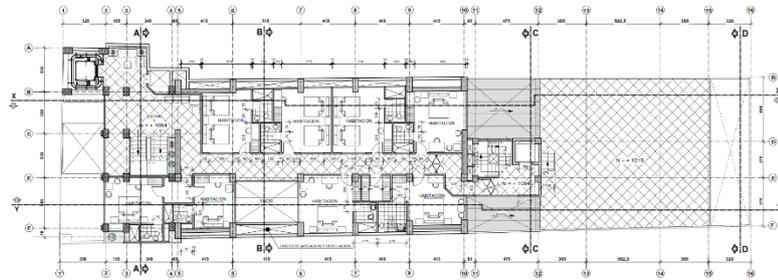
PLANTA NIVEL ± 000

PLANTA NIVEL + 274

3 de 11

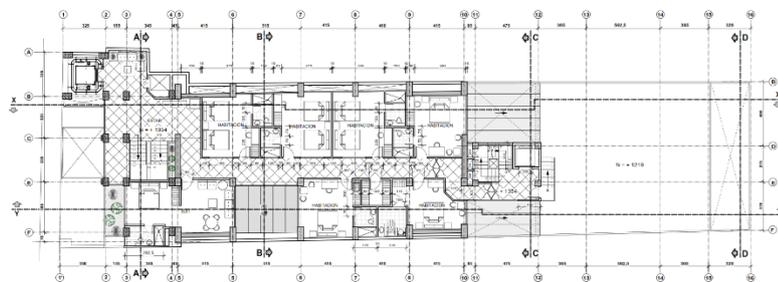


## Anexo 7. Plano aprobado del Proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca



PLANTA NIVEL + 1084

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...
11	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...
13	...	...	...	...	...
14	...	...	...	...	...
15	...	...	...	...	...
16	...	...	...	...	...
17	...	...	...	...	...
18	...	...	...	...	...
19	...	...	...	...	...
20	...	...	...	...	...
21	...	...	...	...	...
22	...	...	...	...	...
23	...	...	...	...	...
24	...	...	...	...	...
25	...	...	...	...	...
26	...	...	...	...	...
27	...	...	...	...	...
28	...	...	...	...	...
29	...	...	...	...	...
30	...	...	...	...	...
31	...	...	...	...	...
32	...	...	...	...	...
33	...	...	...	...	...
34	...	...	...	...	...
35	...	...	...	...	...
36	...	...	...	...	...
37	...	...	...	...	...
38	...	...	...	...	...
39	...	...	...	...	...
40	...	...	...	...	...
41	...	...	...	...	...
42	...	...	...	...	...
43	...	...	...	...	...
44	...	...	...	...	...
45	...	...	...	...	...
46	...	...	...	...	...
47	...	...	...	...	...
48	...	...	...	...	...
49	...	...	...	...	...
50	...	...	...	...	...
51	...	...	...	...	...
52	...	...	...	...	...
53	...	...	...	...	...
54	...	...	...	...	...
55	...	...	...	...	...
56	...	...	...	...	...
57	...	...	...	...	...
58	...	...	...	...	...
59	...	...	...	...	...
60	...	...	...	...	...
61	...	...	...	...	...
62	...	...	...	...	...
63	...	...	...	...	...
64	...	...	...	...	...
65	...	...	...	...	...
66	...	...	...	...	...
67	...	...	...	...	...
68	...	...	...	...	...
69	...	...	...	...	...
70	...	...	...	...	...
71	...	...	...	...	...
72	...	...	...	...	...
73	...	...	...	...	...
74	...	...	...	...	...
75	...	...	...	...	...
76	...	...	...	...	...
77	...	...	...	...	...
78	...	...	...	...	...
79	...	...	...	...	...
80	...	...	...	...	...
81	...	...	...	...	...
82	...	...	...	...	...
83	...	...	...	...	...
84	...	...	...	...	...
85	...	...	...	...	...
86	...	...	...	...	...
87	...	...	...	...	...
88	...	...	...	...	...
89	...	...	...	...	...
90	...	...	...	...	...
91	...	...	...	...	...
92	...	...	...	...	...
93	...	...	...	...	...
94	...	...	...	...	...
95	...	...	...	...	...
96	...	...	...	...	...
97	...	...	...	...	...
98	...	...	...	...	...
99	...	...	...	...	...
100	...	...	...	...	...



PLANTA NIVEL + 1354

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...
11	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...
13	...	...	...	...	...
14	...	...	...	...	...
15	...	...	...	...	...
16	...	...	...	...	...
17	...	...	...	...	...
18	...	...	...	...	...
19	...	...	...	...	...
20	...	...	...	...	...
21	...	...	...	...	...
22	...	...	...	...	...
23	...	...	...	...	...
24	...	...	...	...	...
25	...	...	...	...	...
26	...	...	...	...	...
27	...	...	...	...	...
28	...	...	...	...	...
29	...	...	...	...	...
30	...	...	...	...	...
31	...	...	...	...	...
32	...	...	...	...	...
33	...	...	...	...	...
34	...	...	...	...	...
35	...	...	...	...	...
36	...	...	...	...	...
37	...	...	...	...	...
38	...	...	...	...	...
39	...	...	...	...	...
40	...	...	...	...	...
41	...	...	...	...	...
42	...	...	...	...	...
43	...	...	...	...	...
44	...	...	...	...	...
45	...	...	...	...	...
46	...	...	...	...	...
47	...	...	...	...	...
48	...	...	...	...	...
49	...	...	...	...	...
50	...	...	...	...	...
51	...	...	...	...	...
52	...	...	...	...	...
53	...	...	...	...	...
54	...	...	...	...	...
55	...	...	...	...	...
56	...	...	...	...	...
57	...	...	...	...	...
58	...	...	...	...	...
59	...	...	...	...	...
60	...	...	...	...	...
61	...	...	...	...	...
62	...	...	...	...	...
63	...	...	...	...	...
64	...	...	...	...	...
65	...	...	...	...	...
66	...	...	...	...	...
67	...	...	...	...	...
68	...	...	...	...	...
69	...	...	...	...	...
70	...	...	...	...	...
71	...	...	...	...	...
72	...	...	...	...	...
73	...	...	...	...	...
74	...	...	...	...	...
75	...	...	...	...	...
76	...	...	...	...	...
77	...	...	...	...	...
78	...	...	...	...	...
79	...	...	...	...	...
80	...	...	...	...	...
81	...	...	...	...	...
82	...	...	...	...	...
83	...	...	...	...	...
84	...	...	...	...	...
85	...	...	...	...	...
86	...	...	...	...	...
87	...	...	...	...	...
88	...	...	...	...	...
89	...	...	...	...	...
90	...	...	...	...	...
91	...	...	...	...	...
92	...	...	...	...	...
93	...	...	...	...	...
94	...	...	...	...	...
95	...	...	...	...	...
96	...	...	...	...	...
97	...	...	...	...	...
98	...	...	...	...	...
99	...	...	...	...	...
100	...	...	...	...	...

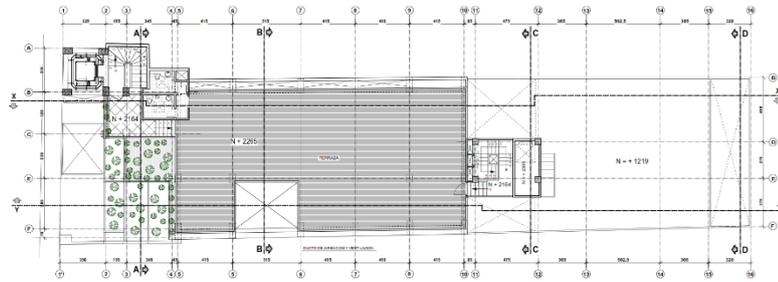

  
**PROYECTO HOTEL ESCUELA PARA LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA**

ESCUELA TALLER	ARQ. HONORATO CARVALLO C. TALLER ARQ. HONORATO CARVALLO C. TALLER
PLANTA NIVEL + 1084 PLANTA NIVEL + 1354	ARQ. HONORATO CARVALLO C. TALLER ARQ. HONORATO CARVALLO C. TALLER

5 de 11

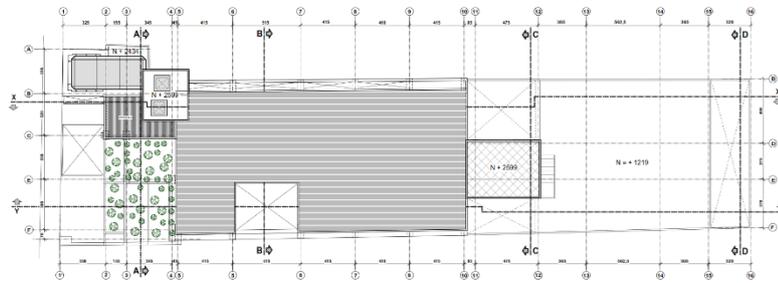


## Anexo 9. Plano aprobado del Proyecto Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca



PLANTA NIVEL + 2164

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...



CUBIERTA

<b>PROYECTO HOTEL - ESCUELA PARA LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA</b>	
EMISSOR N.º 100 DISEÑOS	<b>ARQ. HONORATO CARVALLO C.</b> DISEÑO, ARQ. HONORATO CARVALLO C. CONSULTORÍA, ING. JUAN CARLOS BARRAL, ARQ. HONORATO CARVALLO C.
PLANTA NIVEL + 2164 CUBIERTA	ABRIL DEL 2013 7 de 11

## BIBLIOGRAFÍA

1. Universidad de Cuenca - Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - ACUDEEC. (2012). Construcción, equipamiento y puesta en funcionamiento del Hotel Escuela de la Universidad de Cuenca. Cuenca.
2. Espinel Castañeda, R. (1995). La Experiencia del Hotel-Escuela. *Estudios Turísticos, n.º 128*, 105-115.
3. Spowart, J. (2006). Hotel School Students' View of their Preparation for Work-integrated Learning: An Exploratory Study. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 1-6.
4. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2014). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
5. Ministerio de Turismo del Ecuador. (26 de Septiembre de 2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

6. GAD Municipal del Cantón Cuenca. (Enero - Marzo de 2004). *Plan Estratégico de Cuenca 2020*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de [http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/Plan%20Estrategico%20de%20Cuenca%20al%202020%20\(2004\).pdf](http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/Plan%20Estrategico%20de%20Cuenca%20al%202020%20(2004).pdf)
7. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
8. Grupo de Investigación en Economía Regional GIER Universidad de Cuenca. (Junio de 2016). *Estudio de Demanda y Oferta Turística en la Ciudad de Cuenca Boletín Uno*. Obtenido de Fundación Municipal Turismo para Cuenca: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/1er%20Boletin%20Estadisticas%202016.pdf>
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación S.A.
10. Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. (H. B. Latina, Ed.) Obtenido de <https://web.opendrive.com/api/v1/download/file.json/NF8zNjAyMTE5OV8>
11. Líderes. (30 de Mayo de 2016). *La economía colaborativa trae un nuevo aire para los negocios*. (R. Líderes, Ed.) Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-colaborativa-negocios-empresas-ideas.html>

12. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
13. Thompson, I. (2012). *Estrategias de Precios*. Obtenido de PromonegocioS.net: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
14. Wikipedia. (17 de Agosto de 2016). *Revenue Management*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Revenue\\_Management](https://es.wikipedia.org/wiki/Revenue_Management)
15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *MARKETING Versión para Latinoamérica* (Décimoprimer Edición ed.). México: Pearson Educación S.A.
16. Asamblea Nacional del Ecuador. (24 de Julio de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas.pdf>
17. Ponce Chauca, J. L. (2012). *Capítulo IV Inversiones y Financiamiento*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1461/5/CAPITULO%204.pdf>
18. Botero B., M. A. (5 de Abril de 2012). *La estructura de costos de un negocio*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>

19. Corchero, J. S., & Pérez Silvestre, M. V. (2004). *Finanzas para emprendedores*. Madrid: Fundación EOI.
20. Quiñones N., R. (2 de Diciembre de 2012). *De Finanzas y Valoración*. Obtenido de <http://definanzasyvaloracion.blogspot.com/2012/12/refrescando-conceptos-perpetuidades.html>
21. Mete, M. R. (Marzo de 2014). *Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: Su Utilidad como Herramientas para el Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Obtenido de [http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7\\_a06.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf)
22. Velayos Morales, V. (2015). *Payback – Plazo de Recuperación*. Obtenido de Economipedia Haciendo Fácil la Economía: <http://economipedia.com/definiciones/payback.html>