

## CASO: HOSTAL FAMILY HOUSE, MALDITO CRECIMIENTO

### CASE: FAMILY HOUSE HOSTEL, CURSED GROWING

Jorge Bernal Peralta<sup>a</sup> · Luis Espinoza Villalobos<sup>b</sup>

Clasificación: empírico – estudio de caso  
Recibido: 31 – Octubre - 2018 / Aceptado: 14 – Febrero - 2019

#### Resumen

Este caso tiene como protagonistas a Edith Villalobos y Rosa Ibáñez, ejecutivas del Hostal Family House, quienes deben revisar la información disponible para determinar la conveniencia de ampliar la capacidad de alojamiento, considerando la amenaza de nuevos entrantes al sector hotelero de la ciudad de Tacna (Perú), así como la identificación de un nicho de mercado al cual dirigirse, estimar la demanda teniendo en cuenta las diferentes características de los servicios que se ofrecen y la variabilidad de la demanda en diferentes meses del año. Este caso ilustra cómo la decisión de realizar una ampliación requiere de un análisis muy profundo que va desde los aspectos económicos y financieros, hasta un análisis estratégico. Las características del producto ofrecido tienen una serie de ventajas, pero, a su vez, significa un estudio detallado de algunas características particulares del servicio.

*Palabras clave:* mercado, demanda, competencia, hostel.

#### Abstract

This case has as protagonists Edith Villalobos and Rosa Ibáñez, executives of Hostal Family House, who must review the information available to determine the convenience of expanding the accommodation capacity, considering the threat of new entrants to the hotel sector of the city of Tacna (Peru), as well as the identification of a market niche to address, estimate the demand taking into account the different characteristics of the services offered and the variability of demand in different months of the year. This case illustrates how the decision to carry out an expansion requires a very deep analysis that goes from the economic and financial aspects to a strategic analysis. The characteristics of the offered product, has a series of advantages but at the same time it means a detailed study of some particular characteristics of the service.

*Keywords:* market, demand, competition, hostel.

---

<sup>a</sup> Académico de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios de la Universidad de Tarapacá (Chile). Teléfono: +56582205801. Correo electrónico: jbernal@uta.cl.

<sup>b</sup> Académico de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios de la Universidad de Tarapacá (Chile). Teléfono: +56582205801. Correo electrónico: jbernal@uta.cl.

## Introducción

En la mañana del 29 de agosto de 2016, en la oficina de administración del Hostal Family House, la dueña y gerente Edith Villalobos Sagredo y la administradora Rosa Ibáñez Rodríguez revisaban los datos históricos del alojamiento de huéspedes. En los últimos años, la afluencia de turistas se había incrementado considerablemente y ambas ejecutivas estudiaban con atención las repetidas oportunidades en las que el hostel había alcanzado su máxima capacidad, y no había podido recibir a varios turistas que habían solicitado alojamiento. Esta situación se había presentado con frecuencia durante algunos meses del año donde la demanda había sido muy alta; sin embargo, los reportes también mostraban que el resto del año la demanda era relativamente baja. Durante la semana tenían programadas una serie de reuniones donde Villalobos e Ibáñez definirían la ampliación de la capacidad del hostel, el plan de trabajo a seguir, y cómo se evaluaría la viabilidad teniendo en cuenta los cambios de la demanda. Ibáñez debía presentar para la siguiente semana los resultados ante Villalobos y el comité directivo. Ibáñez se cuestionaba: ¿era conveniente ampliar el hostel?, ¿existe un nicho de mercado que valora la propuesta de la empresa?, ¿qué mecanismos podría utilizar para determinar el comportamiento de la demanda considerando las variaciones en el tiempo y sus características?

## Hostal Family House y el turismo en Tacna (Perú)

El Hostal Family House era un negocio familiar que ofrecía alojamiento en la ciudad de Tacna a turistas nacionales e internacionales, calificado por la Dirección Regional de Turismo como un hostel de dos estrellas. Creado el 3 de marzo de 2012 por Edith Villalobos Sagredo, quien con mucho entusiasmo, dedicación y cariño, transformó la casa donde había criado a sus hijos en un alojamiento para recibir a turistas que visitaban la ciudad de Tacna. Desde sus orígenes, el Hostal Family House había logrado ser reconocido por sus huéspedes como un hostel con servicio de calidad, trato amable y cálido.

A comienzos del 2014, el Hostal Family House se había convertido en una de las alternativas de alojamiento para los turistas chilenos que arribaban a Tacna. Declarada “Ciudad Heroica” por sus distinguidos servicios a la independencia de Perú, Tacna se había convertido en un lugar de visitantes chilenos que llegaban para realizar compras, comer y para atención médica, como servicios de odontología y oftalmología; e incluso, de cirugía estética, considerando que los precios eran más bajos que en su país.

Perú ha experimentado en la última década un acelerado crecimiento económico del país a nivel de América

Latina y el Caribe, con una tasa de crecimiento promedio del producto bruto interno (PBI) de 5,9% y en un contexto de baja inflación, siendo considerado, después de México, como el mercado más atractivo de América Latina. El turismo ha tenido un aporte importante en la generación de divisas, en la contribución al PBI y en el incremento del empleo directo e indirecto. Según el diario *Gestión* (2016), el flujo de turistas aumentó a 6,7% en abril de 2016 con respecto al año pasado, y el país de procedencia fue principalmente Chile (45,1%), cuyo ingreso fue registrado mayoritariamente por el Puesto de Control Fronterizo de Santa Rosa en Tacna (véase Anexo 1).

## Historia de un doloroso crecimiento. El nido vacío

Antes de fundar el Hostal Family House, la dueña, Edith Villalobos, había dedicado la mayor parte de su tiempo al cuidado de sus hijos; para cuando ellos crecieron, no solo dejaron un vacío en casa, sino también mucho cariño y amor por brindar, por lo que ante la disponibilidad de infraestructura y sumado a los conocimientos adquiridos en el Middle Management en Administración de Empresas, llevaron a desarrollar el emprendimiento de un alojamiento para huéspedes.

La casa había sido construida en 1998, sobre un terreno de cerca de 300 metros cuadrados, donde más de la mitad eran áreas libres (sin construcción). Cuando la mayoría de sus hijos se casaron y mudaron a sus respectivas casas, la familia vio la potencialidad para ofrecer alojamiento a turistas, por lo que con el apoyo de una de sus hijas en el 2011 se inició la construcción de un edificio en las áreas libres, donde con 8 habitaciones se empezó el trabajo del Hostal Family House.

Como todo negocio, empezó con poca afluencia de huéspedes, pero poco a poco los mismos huéspedes fueron recomendando a otros el servicio del cual destacaban por la amabilidad y trato cordial de la propia dueña. Edith había encontrado en los huéspedes, esos hijos y nietos, a quienes engrerir y ofrecer ese cariño que durante mucho tiempo había ofrecido a su familia, y los huéspedes habían encontrado un lugar donde sentirse como en su propia casa.

Booking y TripAdvisor encuentran en la oferta de Family House una buena alternativa para ofrecer a los visitantes de sus sitios webs, por lo que inician relaciones comerciales; y así el Hostal Family House se convierte en una alternativa de alojamiento en la ciudad de Tacna, a la que llegan muchos turistas gracias a dichas opciones.

Diversas empresas, también encuentran en este alojamiento un servicio con una buena relación de calidad y precio, por lo que alojan a sus ejecutivos o trabajadores

durante sus llegadas o desarrollo de actividades en la ciudad de Tacna.

El uso de redes sociales por parte de Family House, principalmente en Facebook, se vuelve una herramienta muy importante para comunicar los servicios que ofrece el hostel, así como mantener informados a los clientes sobre las actividades, visitas y demás que se pueden desarrollar en la ciudad de Tacna.

## El desempeño reciente

El Hostel Family House se ha encontrado bien posicionado en su segmento de mercado, gracias al buen trato que se ha brindado en el lugar y la eficiente gestión realizada por la dueña, el cual ha sido percibido y reconocido por sus clientes, tal como lo han manifestado sus clientes en el sitio web TripAdvisor (véase Anexo 2), lo cual también se ha visto reflejado en el incremento de la demanda del último año. El Hostel Family House cuenta con 8 habitaciones, por medio de las cuales se brindan cinco tipos de servicios: habitación simple, habitación doble, habitación triple, habitación matrimonial y habitación familiar, los mismos que tienen diversos comportamientos de demanda durante el año, siendo los períodos más demandados: enero, febrero, julio, agosto y diciembre, donde la infraestructura de la empresa no ha permitido cubrir la demanda en estos meses.

Las habitaciones simples incluyen una cama de plaza y media, toalla de manos, toalla de cuerpo y jabón. Por otro lado, las habitaciones dobles significan dos camas de plaza y media, dos toallas de cuerpo y dos toallas de manos y jabón. Las habitaciones triples constan de tres camas de plaza y media, tres toallas de cuerpo y dos toallas de manos y tres jabones. Las habitaciones matrimoniales constan de una cama de dos plazas, dos toallas de cuerpo, dos toallas de manos y dos jabones. Las habitaciones familiares constan de una cama de dos plazas, una cama de plaza y media, tres toallas de cuerpo, tres toallas de manos y tres jabones.

Todas las habitaciones incluyen desayuno de cortesía, el servicio de WiFi, un televisor de 32 pulgadas con TV cable, un clóset, un mueble velador y servicio de baño privado con agua caliente. Además, el hostel cuenta con una sala de estar que brinda al huésped acceso a una computadora con Internet, impresora, escáner y un televisor.

## Un ambiente muy familiar

La mayoría de los huéspedes que llegan al hostel son familias, y tanto padres como hijos son atendidos por la dueña como que si fueran familiares; incluso, algunos la llaman la tía Edith, lo que muestra el nivel de

confianza que se ha logrado entre la dueña y los clientes. Es común ver en la recepción del hostel, la llegada de huéspedes que regresan al hostel y que se saludan con la dueña como quien recibiera un familiar en casa.

Además de este nivel de servicio, el Hostel Family House es un establecimiento céntrico, lo que se convierte en un elemento atractivo para el turista por su accesibilidad y cercanía a los principales centros comerciales de la ciudad; y porque, además, permite un adecuado descanso, sin ruidos, al no ubicarse en las avenidas principales.

Family House pretende ser la primera opción de alojamiento en la ciudad de Tacna, por ello se ha venido innovando y orientando con un servicio enfocado a la atención y la experiencia, con la finalidad de superar las expectativas de los clientes, brindando alojamiento de calidez con ambiente familiar; lo mismo que ha plasmado de forma congruente con su misión y visión (véase Anexo 3).

## No solo buen servicio, también se requiere gestión

En un primer momento, Family House funcionaba con el apoyo de sus hijos y con dos personas responsables de la limpieza de las habitaciones y de la recepción y atención de huéspedes, pero luego que las obligaciones de sus hijos complicaba continuar brindando el apoyo, e incluso que uno de ellos cambia su lugar de residencia fuera de la ciudad, se ve en la necesidad de contratar una persona que pueda apoyar en las gestiones del hotel.

Es así que en el 2015, Edith decide contratar a Rosa Ibáñez, Ingeniera en Administración de Empresas, quien con sus conocimientos le da un empuje muy importante al hostel: organiza toda la parte económica y financiera del hotel, ordena la documentación que exigen las instituciones gubernamentales, así como proponer una serie de estrategias de comercialización que contribuyen al aumento de las ventas.

El primer trabajo que desarrolla Ibáñez, es ordenar la información que se ha registrado en Family House durante el 2012 al 2015, pero que no se ha organizado debidamente para tomar decisiones. Uno de los primeros resultados, es el perfil del turista que visita el hostel, donde se evidencia que se encuentran entre los 25 y 75 años (véase Anexo 4), provienen del vecino país de Chile (véase Anexo 5), con estado civil casado o conviviente, con ocupación: profesional de técnicos, ejecutivos, empleados de servicios, comercio o vendedor, y el grado de instrucción principalmente técnico o universitario. Los ingresos familiares anuales de dichos huéspedes varían entre US\$ 15.000 y US\$ 40.000.

Otro significativo aporte de Ibáñez, es la consolidación de los registros históricos, donde a partir de los registros de la empresa se encuentra que la demanda del servicio

de alojamiento se ha incrementado considerablemente, tanto por el número de huéspedes alojados como por la pernoctación. Sin embargo, es importante resaltar que el crecimiento de la pernoctación es mayor en el tiempo, lo que muestra que no solo han llegado más huéspedes al hostel, sino que también se han quedado más días (véase Anexo 6). Asimismo, se observa que las habitaciones con mayor demanda son las familiares, las dobles y la matrimonial, dichos servicios presentan una mayor demanda en comparación con los otros tipos de habitaciones que manejan valores menores (véase Anexo 7).

Uno de los aportes más importantes de Ibáñez ha sido el reporte consolidado del uso de las habitaciones durante el 2012 al 2015, donde se puede observar que la demanda del Hostel Family House es cíclica o estacional, pues tiene un comportamiento irregular en el transcurso del año (véase Anexo 8). Además, el reporte considera los valores asociados a cada tipo de habitación (véase Anexo 9).

### **Vender o seguir creciendo**

Cuando Rosa Ibáñez le presenta los avances de los reportes a la gerente Edith Villalobos, se observa que han existido varias oportunidades en las que se ha tenido que indicar al turista de la falta de capacidad para alojarlo en el hostel, por lo que desde un primer enfoque la ampliación es necesaria; sin embargo Edith plantea:

Es un hecho que llegarán a la ciudad dos grandes hoteles, que ofrecerán no solo infraestructura de primera, sino también servicios adicionales como piscina, restaurante gourmet, entre otros, con los cuales Family House no podrá competir. Adicionalmente a ello, cada vez se observan nuevas construcciones de hoteles en diferentes partes de la ciudad. A lo mejor sea más conveniente vender.

La idea de vender el hostel ya había surgido en el grupo familiar de Edith Villalobos, pues era un hecho de que se venía una nueva inversión en infraestructura hotelera en la ciudad, por lo que el crecimiento del Hostel Family House no tenía mucha aceptación, y más bien esperaban que ella descansara y viviera en el campo o en la playa.

A pesar de la posición del grupo familiar, Villalobos le plantea a Ibáñez elaborar una propuesta que permita evaluar la posibilidad de invertir en la ampliación del hostel:

Revisemos la posibilidad de ampliar el hostel, pero debes tener en consideración que, a pesar de que existen temporadas altas, hay épocas en que no llegan turistas, y no sabemos si justifica la inversión. Además, hay que tener en cuenta que necesitamos proyectar la demanda considerando los diferentes tipos de habitaciones que tenemos.

### **Conclusiones**

Ibáñez repasaba sus notas y veía que tenía varios aspectos que revisar. ¿Es conveniente ampliar la capacidad de alojamiento del hostel? ¿Cómo definir si existe un nicho de mercado que los servicios que ofrecía el hostel, podía atender? ¿Cuál es el mecanismo más conveniente para determinar el crecimiento de la demanda considerando los diferentes tipos de habitaciones que ofrecía el Hostel Family House, así como la estacionalidad que significaba la demanda? Para el 2017, el Hostel Family House había realizado la ampliación de la capacidad de alojamiento, donde el análisis realizado por Rosa Ibáñez había sido un elemento importante para determinar la viabilidad; sin embargo, las proyecciones sobre el crecimiento hotelero en la ciudad de Tacna, que preocupaban a Edith Villalobos, se habían hecho realidad y se presentaba un escenario bastante complicado, que hacía necesaria la revisión de la estrategia empresarial.

Anexo 1 – Artículo del diario Gestión

**GESTIÓN** | Portada | Economía | Empresas | Mercados | Tu Dinero | Inr

ESTÁS EN > PORTADA > ECONOMÍA >

## INEI: Entrada de extranjeros al Perú aumentó 6.7%

Lunes, 13 de junio del 2016

**ECONOMÍA** 18:41

Los extranjeros llegaron de Chile (45.1%), flujo registrado mayoritariamente en el Puesto de Control Fronterizo de Santa Rosa en Tacna; seguido de Estados Unidos 11.5%, y Ecuador 10.0%, reportó el INEI.



**GESTIÓN** | Portada | Economía | Empresas | Mercados | Tu Dinero | In

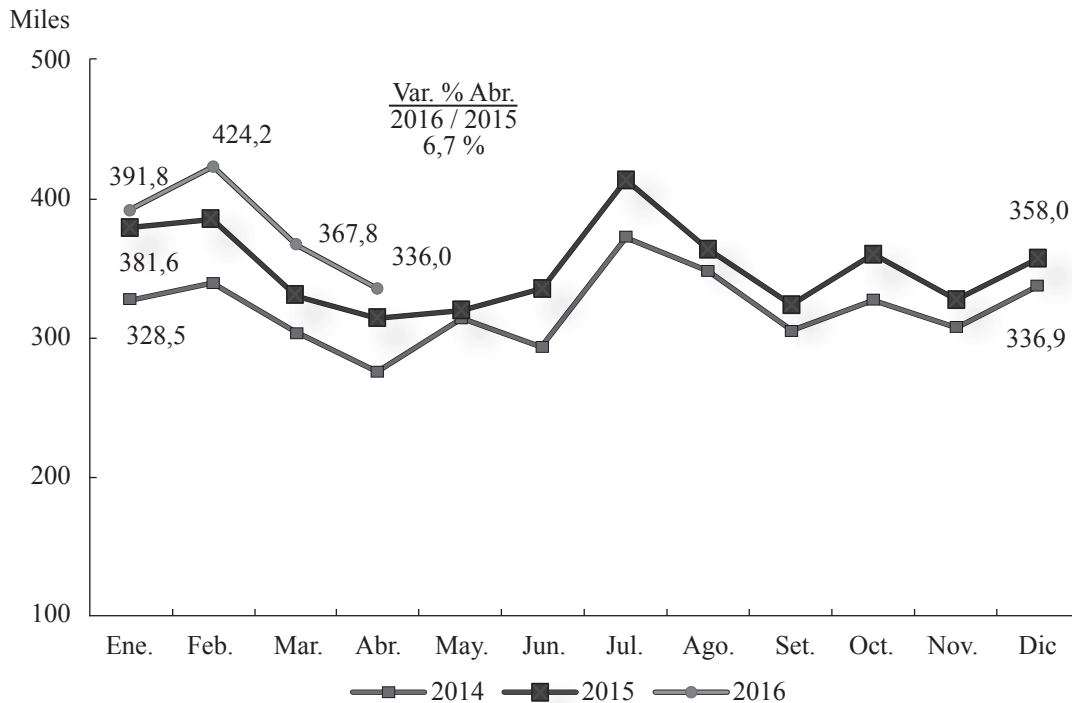
En el mes de abril de 2016 se registraron 336,014 movimientos migratorios de entradas de extranjeros al país por los diferentes puestos de control a nivel nacional, cifra que representó un aumento de 6.7% respecto a igual mes de 2015; informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Indicó además que, el ingreso de extranjeros incluye las entradas de turistas, tripulantes, diplomáticos, entre otros.

De acuerdo con el país de procedencia, los extranjeros llegaron principalmente de Chile (45.1%), flujo registrado mayoritariamente en el Puesto de Control Fronterizo de Santa Rosa en Tacna; seguido de Estados Unidos 11.5%, Ecuador 10.0%, Bolivia 6.1%, Brasil 4.3%, Colombia 4.2%, España 4.1%, Panamá 2.9%, Holanda 2.5%, Argentina 2.3%, y otros países 7.0%. De los extranjeros que ingresaron al país, el 53.5% son hombres y el 46.5% mujeres.

120 Me gusta Compartir Twitlear 0 G+ 4 Compartir Pin it

Gráfico 03. Perú: Movimiento Migratorio de Entrada de Extranjeras y extranjeros, 2014 - 2016 P/



P/ Cifras Preliminares  
 Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones  
 Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Fuente: diario *Gestión*: <https://gestion.pe/economia/inei-entrada-extranjeros-peru-aumento-6-7-146512>.



Ximena L  
7

Opinión escrita 21 septiembre 2016 mediante dispositivo móvil

### Recomendable 100%

Estuvimos muy bien atendidos por las personas a cargo del Hostal desde que llegamos. Céntrico, comodidad en las habitaciones. Sin duda volveremos a alojarnos en Family House durante nuestro próximo viaje a Tacna

Agradecele a Ximena L

Respuesta de Edith V, Gerente de Hostal Family House

Respuesta de 23 septiembre 2016

Muchas gracias por sus comentarios, siempre serán bienvenidos y se sentirán como en casa. Saludos cordiales.



Yoelsy L  
84 20

Opinión escrita 29 agosto 2016

### 100% recomendable

Este hostel está muy bien situado, a poca distancia de la Avenida Bolognesi. La atención de los dueños es excelente, siempre dispuestos a ayudar hasta en los más mínimos detalles y logrando que el ambiente del lugar sea muy familiar y seguro. Las habitaciones son... Más



Fuente: TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel\\_Review-g858537-d7085845-Reviews-Hostal\\_Family\\_House-Tacna\\_Tacna\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g858537-d7085845-Reviews-Hostal_Family_House-Tacna_Tacna_Region.html).

## Anexo 3 – Misión y visión de la empresa

### Misión

*Ofrecer a nuestros clientes una estadia placentera en un ambiente con calidez de hogar, acompañada de la más cordial atención y servicios.*

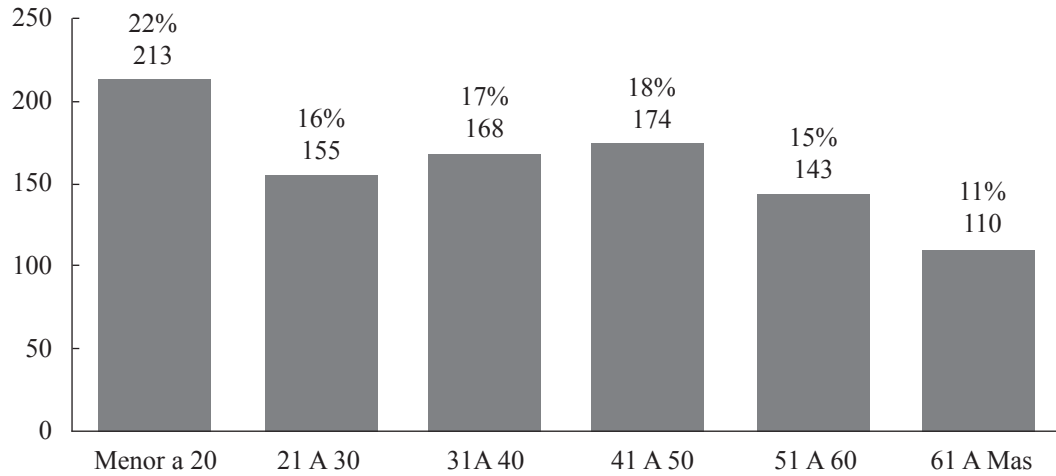
### Visión

*Ser el mejor hostel con un servicio familiar en la región de Tacna, sobresaliendo por la calidad de nuestros servicios y consolidándonos en el corto plazo, como una empresa estable y con un alto sentido de respeto.*

Fuente: Hostal Family House.

## Anexo 4

**Figura 1. Edad de huéspedes alojados, 2015**



Fuente: registros del Hostal Family House.

## Anexo 5

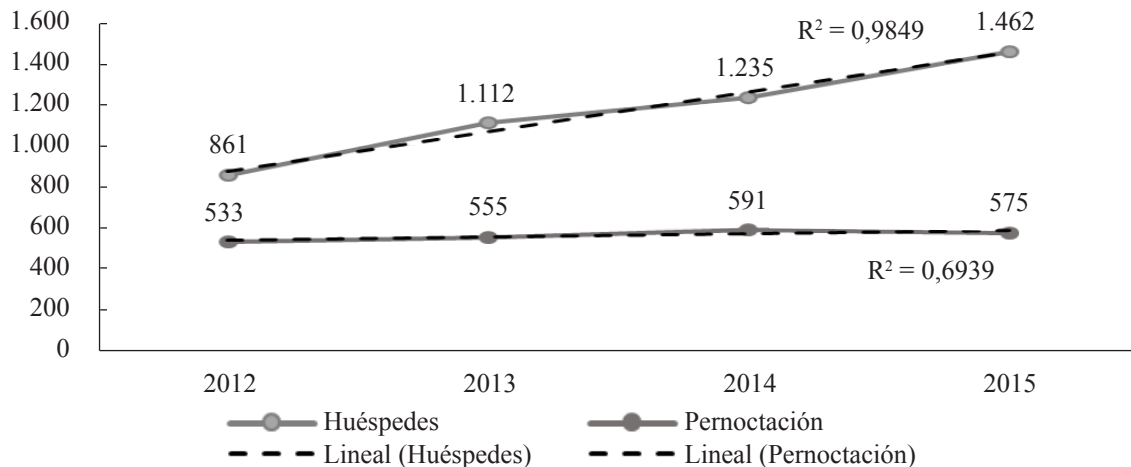
**Tabla 1. Procedencia de los huéspedes, 2015**

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Chile	774	80,4%
Perú	149	15,5%
Colombia	11	1,1%
Argentina	8	0,8%
Brasil	4	0,4%
Ecuador	4	0,4%
Francia	4	0,4%
España	3	0,3%
Estados Unidos	3	0,3%
México	3	0,3%
Total	963	100,0%

Fuente: registros del Hostal Family House.

## Anexo 6

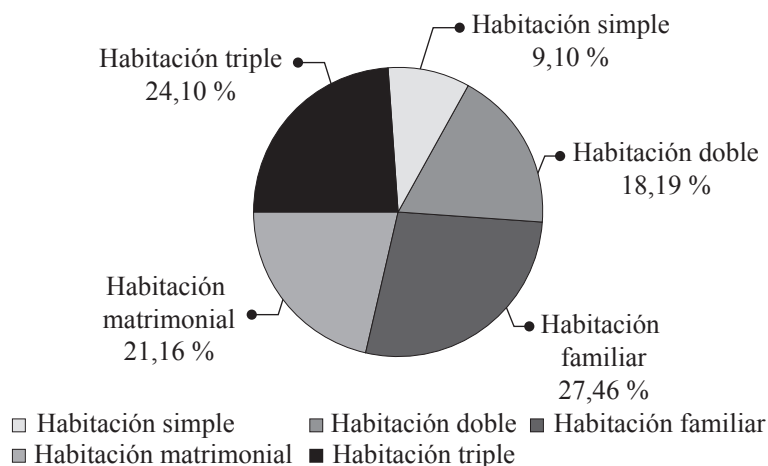
**Figura 2. Demanda por huésped y pernoctación**



Fuente: registros del Hostal Family House.

## Anexo 7

**Figura 3. Porcentaje de demanda de alojamiento, 2015**



Fuente: registros del Hostal Family House.

## Anexo 8

**Tabla 2. Detalle de habitaciones ocupadas, 2012**

Habitaciones ocupadas por noche, 2012						
Mes	Habitación simple	Habitación doble	Habitación triple	Habitación matrimonial	Habitación familiar	TOTAL
Enero	46	5	26	13	35	125
Febrero	24	14	32	39	27	136
Marzo	4	0	13	18	15	50
Abril	1	3	16	20	23	63
Mayo	1	15	5	21	32	74
Junio	0	8	15	10	8	41
Julio	3	14	25	52	29	123
Agosto	3	3	13	19	21	59
Septiembre	1	32	2	4	8	47
Octubre	1	31	7	4	11	54
Noviembre	5	24	12	18	15	74
Diciembre	2	15	17	4	10	48
<b>Totales (A)</b>	<b>91</b>	<b>164</b>	<b>183</b>	<b>222</b>	<b>234</b>	<b>894</b>
<b>Promedio diario (B)</b>	0,25	0,45	0,50	0,61	0,64	2,45
<b>Capacidad máxima (C)</b>	1	2	1	2	2	8
<b>Capacidad ociosa (D)</b>	0,75	1,55	0,50	1,39	1,36	5,55
<b>Capacidad ociosa anual (E)</b>	274	566	182	508	496	2.026
<b>Capacidad ociosa en porcentaje</b>	75,1%	77,5%	49,9%	69,6%	67,9%	69,4%
<b>Porcentaje ocupación</b>	24,9%	22,5%	50,1%	30,4%	32,1%	30,6%

Promedio diario = A/365

Capacidad ociosa = C-B

Capacidad ociosa anual = D/365

Capacidad ociosa en porcentaje = E / (C × 365)

Fuente: registros del Hostal Family House.



**Tabla 3. Detalle de habitaciones ocupadas, 2013**

Habitaciones ocupadas por noche, 2013						
Mes	Habitación simple	Habitación doble	Habitación triple	Habitación matrimonial	Habitación familiar	TOTAL
Enero	8	19	35	23	31	<b>116</b>
Febrero	0	32	41	54	33	<b>160</b>
Marzo	4	16	26	21	27	<b>94</b>
Abril	4	2	7	1	6	<b>20</b>
Mayo	3	6	3	6	18	<b>36</b>
Junio	4	14	15	2	4	<b>39</b>
Julio	2	25	18	26	34	<b>105</b>
Agosto	4	14	15	15	20	<b>68</b>
Septiembre	7	13	16	4	8	<b>48</b>
Octubre	5	15	14	8	9	<b>51</b>
Noviembre	6	12	12	7	19	<b>56</b>
Diciembre	1	25	6	3	13	<b>48</b>
<b>Totales (A)</b>	<b>48</b>	<b>193</b>	<b>208</b>	<b>170</b>	<b>222</b>	<b>841</b>
<b>Promedio diario (B)</b>	0,13	0,53	0,57	0,47	0,61	2,30
<b>Capacidad máxima (C)</b>	1	2	1	2	2	8
<b>Capacidad ociosa (D)</b>	0,87	1,47	0,43	1,53	1,39	5,70
<b>Capacidad ociosa anual (E)</b>	317	537	157	560	508	2.079
<b>Capacidad ociosa en porcentaje</b>	86,8%	73,6%	43,0%	76,7%	69,6%	71,2%
<b>Porcentaje ocupación</b>	13,2%	26,4%	57,0%	23,3%	30,4%	28,8%

Promedio diario = A/365

Capacidad ociosa = C-B

Capacidad ociosa anual = D/365

Capacidad ociosa en porcentaje = E / (C × 365)

Fuente: registros del Hostal Family House.

**Tabla 4. Detalle de habitaciones ocupadas, 2014**

Habitaciones ocupadas por noche, 2014						
Mes	Habitación simple	Habitación doble	Habitación triple	Habitación matrimonial	Habitación familiar	TOTAL
Enero	6	26	18	17	40	<b>107</b>
Febrero	4	24	54	34	68	<b>184</b>
Marzo	1	5	6	10	7	<b>29</b>
Abril	6	2	2	2	8	<b>20</b>
Mayo	2	4	5	6	19	<b>36</b>
Junio	2	1	4	7	10	24
Julio	0	23	37	29	40	<b>129</b>
Agosto	2	14	12	16	13	<b>57</b>
Septiembre	8	37	32	5	7	<b>89</b>
Octubre	7	13	18	12	22	<b>72</b>
Noviembre	6	10	8	7	20	<b>51</b>
Diciembre	1	7	32	4	28	<b>72</b>
<b>Totales (A)</b>	<b>45</b>	<b>166</b>	<b>228</b>	<b>149</b>	<b>282</b>	<b>870</b>
<b>Promedio diario (B)</b>	0,12	0,45	0,62	0,41	0,77	2,38
<b>Capacidad máxima (C)</b>	1	2	1	2	2	8
<b>Capacidad ociosa (D)</b>	0,88	1,55	0,38	1,59	1,23	5,62
<b>Capacidad ociosa anual (E)</b>	320	564	137	581	448	2.050
<b>Capacidad ociosa en porcentaje</b>	87,7%	77,3%	37,5%	79,6%	61,4%	70,2%
<b>Porcentaje ocupación</b>	12,3%	22,7%	62,5%	20,4%	38,6%	29,8%

Promedio diario = A/365

Capacidad ociosa = C-B

Capacidad ociosa anual = D/365

Capacidad ociosa en porcentaje = E / (C × 365)

Fuente: registros del Hostal Family House.

**Tabla 5. Detalle de habitaciones ocupadas, 2015**

Habitaciones ocupadas por noche, 2015						
Mes	Habitación simple	Habitación doble	Habitación triple	Habitación matrimonial	Habitación familiar	TOTAL
Enero	54	11	34	38	16	153
Febrero	28	18	40	34	45	165
Marzo	5	0	10	14	12	41
Abril	4	5	19	26	22	76
Mayo	1	14	4	18	17	54
Junio	0	5	36	4	16	61
Julio	3	14	25	28	52	122
Agosto	2	3	11	15	16	47
Septiembre	4	10	28	6	15	63
Octubre	15	9	20	13	8	65
Noviembre	20	15	3	4	6	48
Diciembre	2	17	4	8	9	40
<b>Totales (A)</b>	<b>138</b>	<b>121</b>	<b>234</b>	<b>208</b>	<b>234</b>	<b>935</b>
<b>Promedio diario (B)</b>	0,38	0,33	0,64	0,57	0,64	2,56
<b>Capacidad máxima (C)</b>	1	2	1	2	2	8
<b>Capacidad ociosa (D)</b>	0,62	1,67	0,36	1,43	1,36	5,44
<b>Capacidad ociosa anual (E)</b>	227	609	131	522	496	1.985
<b>Capacidad ociosa en porcentaje</b>	62,2%	83,4%	35,9%	71,5%	67,9%	68,0%
<b>Porcentaje ocupación</b>	37,8%	16,6%	64,1%	28,5%	32,1%	32,0%

Promedio diario = A/365

Capacidad ociosa = C-B

Capacidad ociosa anual = D/365

Capacidad ociosa en porcentaje = E / (C × 365)

Fuente: registros del Hostal Family House.

## Anexo 9

**Tabla 6. Costos por tipo de habitación**

Habitaciones	TOTAL GASTOS
Habitación simple	US\$ 10
Habitación doble	US\$ 14
Habitación triple	US\$ 20
Habitación matrimonial	US\$ 15
Habitación familiar	US\$ 20

Fuente: registros del Hostal Family House.