

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA
DE INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

"PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN HOTEL DE CARRETERA"

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos. Para obtener
el título de Ingeniera Comercial**

Profesor Guía: Fernando González

**DANIELA ONOFRE
2006**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por darme el don más preciado que es la vida.

A mis padres, hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

Mi profundo reconocimiento al Ing. Pablo de La Torre y al Ing. Fernando González, quienes como Decano y Director de Tesis respectivamente, con acierto y profesionalismo me guiaron para culminar con éxito la presente investigación.

A todos mis maestros, que con sus sabios consejos supieron orientarme de manera oportuna en mi larga jornada de estudios y vertieron en mí desinteresadamente un cúmulo de conocimientos, que hoy empiezan a dar sus frutos.

A mi querida Universidad de las Américas, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial Mención Administración de Empresas, por la oportunidad que brindan a la juventud estudiosa de formarse y ser los constructores de un Ecuador grande y próspero.

A todas y cada una de las personas e instituciones, que de una u otra manera brindaron su colaboración para el feliz término del presente trabajo.

Daniela Onofre H.

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos que a lo largo de mi vida me han colmado de amor, optimismo y buen ejemplo y se han constituido en el incentivo diario de los ideales de mi vida. A mi gran amigo y compañero Diego Montenegro, que con su comprensión y amor me ha dado las fuerzas y el apoyo necesario para seguir adelante con mis sueños y metas.

Fueron ellos los que me motivaron a comenzar mi vida universitaria que ahora culmina e inicia mi carrera profesional.

RESUMEN

El objetivo general fue determinar la factibilidad de implementar un nuevo hotel de carretera en la ciudad de Quito. Los objetivos específicos estuvieron orientados a analizar y definir el tamaño de mercado, identificar el segmento de mercado, establecer un plan de negocios que justifique la inversión, evaluar la factibilidad operativa y financiera del proyecto, definir las principales necesidades de los clientes potenciales. Con este propósito, se realizó un análisis de fuentes secundarias de información y una investigación de mercado, que arrojó como resultados que existe una gran cantidad de demanda insatisfecha hacia los hoteles de carretera y la oferta en la ciudad de Quito es muy limitada, por este motivo se determinó que la implementación de un nuevo establecimiento es factible convirtiéndose en un negocio altamente rentable y con pocas posibilidades de quiebra.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes de la Industria	01
1.1.1 Tipos de Establecimientos	04
1.1.1.1 Hoteles de Carretera	04
1.2 Justificación	06
1.3 Objetivos	06
1.3.1 Objetivo General	06
1.3.2 Objetivos Específicos	06
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	
2.1 Análisis del Microentorno	08
2.1.1 Factores Sociales	08
2.1.1.1 Población	08
2.1.1.2 Población Por Edades	10
2.1.1.3 Población Económicamente Activa (PEA)	14
2.1.1.4 Ingresos	17
2.1.1.5 Distribución del Gasto	19

2.1.2 Factores Legales	20
2.1.2.1 Permisos Municipales	20
2.1.2.1.1 Patente Municipal	21
2.1.2.1.2 Permiso de Funcionamiento de los Bomberos	22
2.1.2.2 Corporación Metropolitana de Turismo	23
2.1.2.2.1 Licencia Única de Funcionamiento (LUAF)	23
2.1.2.3 Dirección Provincial de Salud de Pichincha	24
2.1.2.3.1 Permiso Sanitario de Funcionamiento	24
2.1.2.4 Ministerio de Turismo	25
2.1.2.4.1 Reglamento de Turismo	25
2.1.3 Factores Políticos	30
2.1.4 Factores Culturales	32
2.1.5 Factores Económicos	34
2.1.5.1 Dolarización	34
2.1.5.2 Inflación	36
2.1.5.3 Tasa de Interés Activa	39
2.1.5.4 Turismo	41
2.2 Análisis del Microentorno	42
2.2.1 Rivalidad Entre las Empresas que Compiten	44
2.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores	49
2.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	50
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	52
2.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores	53

3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	55
3.1	Antecedentes	55
3.1.1	Justificación	58
3.1.2	Importancia de la Investigación de Mercado	58
3.2	Objetivos de la Investigación de Mercado	59
3.2.1	Objetivo General	59
3.2.2	Objetivos Específicos	59
3.2.3	Limitaciones del Estudio de Mercado	60
3.2.4	Metodología Propuesta	61
3.2.4.1	Resultados de la Encuesta Piloto	64
3.2.4.2	Tabulación	67
4.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	85
4.1	Introducción	85
4.2	Misión	85
4.3	Visión	85
4.4	Valores	86
4.5	Objetivo General	86
4.6	Objetivos por Área	86
4.6.1	Comercialización y Servicio	86
4.6.2	Financiero	87

4.7 Estrategia	87
4.7.1 ¿Quiénes son nuestros Clientes?	88
4.7.2 ¿Qué Servicio se Ofrece?	88
4.7.3 ¿Cómo se lo hará?	89
4.7.4 Donde estará ubicado	91
4.7.4.1 Logística de Entrada	92
4.7.4.1.1 Abastecimiento	92
4.7.4.1.2 Recepción	93
4.7.4.1.3 Verificación	94
4.7.4.2 Operaciones	94
4.7.4.2.1 Servicios Adicionales	94
4.7.4.2.2 Operaciones de Servicio	96
4.7.4.2.2.1 Limpieza	96
4.7.4.2.2.2 Producto de Cortesía	97
4.7.4.2.2.3 Servicio de Cafetería	98
4.7.4.2.3 Atención al Cliente	99
4.7.4.3 Logística de Salida y Distribución	99
4.7.4.3.1 Alquiler de Habitaciones	99
4.7.4.3.2 Pedidos de Productos del Menú	100
4.7.4.3.3 Envío	100
4.7.4.3.4 Facturación	100
4.7.4.3.5 Verificación	101
4.7.4.4 Servicio al Cliente	101
4.7.4.5 Actividades de Apoyo	103

4.7.4.5.1 Recursos Humanos	103
4.7.4.5.2 Administración General	104
4.8 Estrategia de la Empresa	106
4.9 Análisis Estratégico	108
4.9.1 Etapa de Insumos	108
4.9.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	108
4.9.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	109
4.9.1.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	110
4.9.2 Etapa de Ajuste o Adecuación	111
4.9.2.1 Matriz FODA	112
4.9.2.2 Matriz Interna – Externa	114
4.9.2.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	115
4.9.2.4 Matriz de la Gran Estrategia	117
4.9.3 Fase de Decisión	118
4.9.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	118
4.10 Ambiente Organizacional	120
4.10.1 Cultura Organizacional	121
4.10.2 Estructura de la Empresa	122
4.10.2.1 Establecer las características requeridas del puesto	123
4.10.2.2 Identificar las Fuentes	126
4.10.2.3 Selección de Candidatos	126

4.10.2.4 Contratación del Personal	127
4.10.2.5 Integrar al Personal Nuevo a la Empresa	127
4.10.3 Incentivo	127
4.10.4 Personal	130
4.10.4.1 Determinar el Número de personas que se Necesitan	130
4.10.4.2 Ambiente Organizacional	131

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Oportunidad	132
5.1.1 Situación	132
5.2 Objetivos	135
5.2.1 Objetivos de Participación en el Mercado	135
5.3 Consumidor	137
5.4 Mercado	138
5.5 Determinación de la Demanda	138
5.6 Posicionamiento	143
5.7 Logotipo y Slogan	144
5.8 Marketing Mix	145
5.8.1 Habitación Normal	146
5.8.2 Habitación Especial	147

5.9 Precio	148
5.10 Promoción	151
5.10.1 Plan de Promociones de Ingreso al Mercado	151
5.10.2 Promociones Constantes	152
5.11 Pronóstico de Ventas	154
5.12 Conclusión	155
6. FINANCIERO	
6.1 Financiamiento de la Inversión	156
6.2 Inversiones	157
6.3 Nómina del Personal	159
6.4 Proyección de Ventas	160
6.5 Estado de Fuentes y Usos	161
6.5.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)	162
6.5.2 Valor Actual Neto (VAN)	163
6.5.3 Relación Costo – Beneficio	163
6.6 Balance	164
6.7 Índices Financieros	165
6.8 Punto de Equilibrio	169
6.9 Distribución de Productos	171

6.10	Plan de Contingencia en Caso de Tener un Escenario Positivo	173
6.10.1	Medidas	173
6.10.1.1	Personal	173
6.10.1.2	Instalaciones	173
6.10.1.3	Precios	174
6.11	Plan de Contingencia de un Escenario Negativo	174
6.11.1	Medidas	175
6.11.1.1	Personal	175
6.11.1.2	Precios	175
6.11.1.3	Publicidad y Promoción	175
6.12	Riesgo del Proyecto	176
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1	Conclusiones	177
7.2	Recomendaciones	179
	• Anexos	
	• Bibliografía	

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la Industria Hotelera

La industria hotelera ha evolucionado enormemente a través de los años. Los primeros establecimientos que existieron en esta categoría, fueron las posadas en los tiempos bíblicos que a través de los años han tenido un gran crecimiento hasta convertirse en los grandes resorts que hoy se encuentran alrededor de todo el mundo. En parte, este crecimiento se debe a la evolución de la industria del transporte, ya que por las mejoras tecnológicas que existen en la actualidad los viajes se han vuelto más fáciles y se los puede realizar en menos tiempo.

En sus inicios los hoteles eran considerados como un lujo, ya que los precios eran elevados y excedían a los ingresos promedio de los ciudadanos comunes, debido a la alta demanda que existía hacia los establecimientos de hospedaje en Estados Unidos. En este país se creó el primer hotel llamado City Hotel inaugurado en 1794, seguido por otros hoteles como: La Exchange, Coffee House, entre otros; también se realizaron cambios en cuanto a los precios ya que estos disminuyeron y se volvieron accesibles para el ciudadano común.

A partir del año 1829 empezaron a crearse hoteles de primera clase; el primer hotel de este tipo fue: La Tramont House, que fue el primero en ofrecer el servicio de habitación con llave y además tenía lavabo, jarra y una barra de jabón dentro de la misma. Los costos en estos hoteles eran altos, por este motivo se crearon los hoteles comerciales. Estos alojamientos brindaban los mismos servicios que un hotel de lujo pero con precios muchos más reducidos, estos hoteles contaban con un baño privado y estaban dirigidos a comerciantes y personas que realizaban viajes por motivos de negocios.

La primera cadena de hoteles que existió en el mundo se creó en Estados Unidos en el año 1830: la cadena Hilton, la misma que comenzó como un albergue en el que se brindaba el servicio de alojamiento y una comida por USD\$ 2,50, debido a la gran acogida que tuvo este servicio se creó el primer hotel Hilton extendiéndose luego hacia las principales ciudades de América del Norte y luego al mundo entero.

Posteriormente y debido al crecimiento económico que se originó después de la segunda guerra mundial, las familias estadounidenses comenzaron a adquirir vehículos y a realizar largos viajes a través del país. Este nuevo tipo de viajeros, necesitaba alojamientos que contaran con amplios estacionamientos y que les permitiera alojarse

por tiempos, más bien, cortos. En atención a estas nuevas necesidades del mercado, nació el concepto de los hoteles de carretera, que se enfocaba en cubrir estos requerimientos de la población. Este nuevo tipo de alojamiento creció a lo largo de todo Estados Unidos y se generó una competencia en la que cada establecimiento atraía a su clientela ofreciendo diversos servicios y mejorando su calidad.

La creciente competitividad en la industria, obligó a mejorar los servicios y productos que se ofrecían en los establecimientos. Dentro de los hoteles, se destinó un lugar para restaurantes y entre los servicios que brindaban, se ofrecía 3 alimentos diarios y se prestaba más atención a la higiene dentro de los hoteles.

Esta competencia generó una gran evolución en la industria hotelera y, en la actualidad, los hoteles se encuentran divididos de la siguiente manera:

- Hoteles económicos o de servicios limitados
- Hoteles de mediana categoría
- Hoteles de suites
- Hoteles de primera clase para ejecutivos
- Hoteles de lujo
- Hoteles económicos o de servicios reducidos

1.1.1 Tipos de Establecimientos

Dentro de cada segmento de la industria hay diversos tipos de establecimientos dirigidos a diferentes mercados. Los hoteles están divididos en seis tipos:

- Hoteles tradicionales
- Hoteles de Carretera
- Resorts
- Hoteles de Convenciones
- Hoteles Residenciales
- Bed and Breakfast Inns
- Hoteles Tradicionales

1.1.1.1 Hoteles de Carretera

- La ubicación de estos establecimientos es, generalmente, en las afueras del núcleo urbano y cerca de una carretera de alto tráfico y de autopistas.
- El acceso a estos establecimientos tiene que ser desde la carretera y debe contar con entradas y salidas independientes.

- El tiempo de estadía para estos alojamientos oscila entre las 12 horas y 24 horas.
- Los servicios que se brindan en estos establecimientos tienen que ser los establecidos en la categoría de hoteles de dos estrellas plateadas.

Para la calificación y categorización de los hoteles se toma en cuenta los siguientes factores:

- Número y tipo de habitaciones
- Elegancia y comodidad de los alrededores
- Higiene
- Número y especialización del personal
- Atención al Cliente
- Reservaciones
- Calidad y diversidad en el servicio de alimentos
- Accesibilidad al entretenimiento
- Disponibilidad de Transporte, (tren de enlace o autobús).

1.2 Justificación

Debido a la creciente demanda que existe hacia los alojamientos por horas, se ha creado la necesidad de implantar nuevos establecimientos que sirvan para satisfacer las necesidades de los usuarios de este servicio. Este estudio permitirá conocer los principales riesgos que se pueden encontrar al establecer el negocio, así como también determinar la inversión inicial y el plan de mercadeo correcto para introducirlo en el mercado quiteño.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de implementar un nuevo hotel de carretera en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar y definir el tamaño de mercado existente y la oferta del negocio.
- Identificar el segmento de mercado al cual se dirigirá
- Establecer un plan de negocios que justifique la inversión en el negocio.

- Evaluar la factibilidad operativa y financiera del proyecto planteado.
- Definir las principales necesidades de los clientes potenciales

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1 Factores Sociales

2.1.1.1 Población

La población en la ciudad de Quito es de aproximadamente 1' 842, 201 habitantes, y tiene una densidad poblacional de 4.5 habitantes por hectárea.

La superficie total de la ciudad es de 425,532.05 hectáreas y se encuentra dividida en: Quito Urbano, Disperso Urbano y Suburbano Rural; como se puede observar en el gráfico 2.1, el 91.73% de la superficie total del Distrito Metropolitano corresponde al sector suburbano o rural, el 4.5% al Disperso Urbano y el 3.78% al Quito Urbano. Si se analiza la población con relación a la superficie se puede deducir que el 75.87% de la población quiteña está asentada en el Quito Urbano, es decir que la mayoría de habitantes de la capital viven en una superficie de 19, 135.91 hectáreas (Ver gráfico 2.1), siendo la densidad poblacional de 73.04 habitantes por hectárea en

este sector. Según datos otorgados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se puede concluir, que la población se encuentra concentrada casi en su totalidad en la zona urbana a pesar de que su superficie es de apenas el 4.5% del total. De estos datos se desprende también que el 24.13% restante de la población se encuentra ubicada en los sectores Disperso Urbano y Suburbano o rural en una superficie equivalente al 95.5% (Ver Tabla 2.1)

Distribución Poblacional en la ciudad de Quito

DESCRIPCIÓN		TOTAL DISTRITO	QUITO URBANO	DISPERSO URBANO	SUBURBANO o RURAL
Superficie Ha. (sin considerar el Área de protección ecológica)		425532,05	19135,91	16064,00	390332,13
POBLACIÓN	Censo 1990	1388500	1105526	24535	258439
	Censo 2001	1842201	1397698	13897	430606
	Viviendas 2001	556628	419477	4409	132742
Densidad Demográfica Hab./ Ha.		4,50	73,04	0,87	1,10
Distribución Proporcional de la población	1990	100,00	79,62	1,77	18,61
	2001	100,00	75,87	0,75	23,37
Tasa de Crecimiento Demográfico 1990-2001%		2,60	2,15	-5,04	4,75
Incremento %		32,68	26,43	-43,36	66,62
Masculinidad	Razón (por 100 hab.)	48,51	48,23	50,35	49,38
	Índice (por 100 mujeres)	94,23	93,16	101,41	97,55
Feminidad	Razón (por 100 hab.)	51,49	51,77	49,65	50,62
	Índice (por 100 hombres)	106,13	107,35	98,61	102,51

Tabla 2.1

Fuente: Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Dirección de Planificación.

Elaboración: La Autora

División de la Superficie del Distrito Metropolitano de Quito

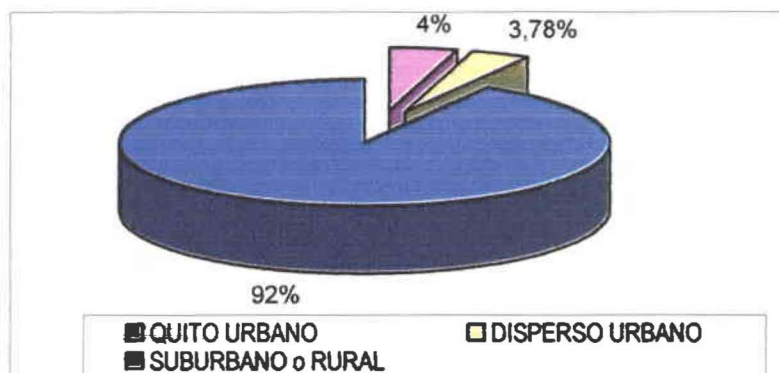


Gráfico 2.1

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaboración: La Autora

2.1.1.2 Población por Edades

En cuanto a la distribución etaria, los habitantes quiteños se encuentran, en su mayoría, entre los 25 y 64 años; este grupo representa el 43.7% de la población. Esto significa que las personas que habitan Quito son, relativamente, jóvenes si se toma en cuenta que el siguiente porcentaje más alto de población se encuentra en la categoría de menos de 15 años, con un 29.4%, como se puede ver en la tabla 2.2.

Población de Quito Distribuida por Grandes Grupos de Edad

Grandes Grupos de Edad	Población	Porcentaje
Población Total	1.839.853	100,0%
Menos de 15 años	541.672	29,4%
15 a 24 años	382.013	20,8%
25 a 64 años	804.038	43,7%
65 años y más	112.130	6,1%

Tabla 2.2

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 – 2004

Elaboración: La Autora

En la tabla 2.3 se puede observar la distribución de la población por administraciones zonales, entre las cuales constan como las más densamente pobladas la Administración Eloy Alfaro con 412, 297 habitantes, la Administración Eugenio Espejo con 365, 054, Administración la Delicia con 262, 393 y Manuela Sáenz con 227, 173. La tasa de crecimiento demográfico más alta se ha detectado en la Administración Zonal Quitumbe, en el sur de Quito, con un valor de 9.98% y en la Administración de Zonal de Calderón cuyo crecimiento es de 7.91%. Estas dos administraciones zonales están ubicadas a los extremos Norte y Sur de la ciudad, en donde hay más factibilidad de asentamiento, por cuanto existen

terrenos y planes de vivienda accesibles al ingreso promedio de la ciudadanía.

Distribución Poblacional En Quito Según Administraciones Zonales

DESCRIPCIÓN	ADMINISTRACIONES Y DELEGACIONES ZONALES									
	QUITUMBE	ELOY ALFARO	MANUELA SÁENZ (Centro)	EUGENIO ESPEJO (Norte)	LA DELICIA	CALDERÓN	TUMBACO	LOS CHILLOS	AEROPUERTO	
Superficie Ha. (sin considerar el Área de protección ecológica)	4820,87	58005,77	2362,67	7184,40	57800,93	8731,63	9266,04	67150,32	60540,85	
POBLACIÓN	Censo 1990	66874	354565	227233	330145	167304	40681	34276	73894	40601
	Censo 2001	190385	412297	227173	365054	262393	93989	59576	116946	71792
	Viviendas 2001	54594	119059	69616	118052	77011	30244	17564	34435	21878
Densidad Demográfica Hab./ Ha.	39,49	7,11	96,15	50,81	4,54	10,76	6,43	1,74	1,19	
Distribución Proporcional de la población	1990	4,82	25,54	16,37	23,78	12,05	2,93	2,47	5,32	2,92
	2001	10,33	22,38	12,33	19,82	14,24	5,10	3,23	6,35	3,90
Tasa de Crecimiento Demográfico 1990-2001%	9,98	1,38	0,00	0,92	4,18	7,91	5,15	4,26	5,32	
Incremento %	184,69	16,28	-0,03	10,57	56,84	131,04	73,81	58,26	76,82	
Masculinidad	Razón (por 100 hab.)	49,22	48,36	48,85	47,03	48,67	48,92	48,77	48,95	50,09
	Índice (por 100 mujeres)	96,94	93,65	95,51	88,80	94,82	95,78	95,20	95,90	100,37
Feminidad	Razón (por 100 hab.)	50,78	51,64	51,15	52,97	51,33	51,08	51,23	51,05	49,91
	Índice (por 100 hombres)	103,16	106,78	104,70	112,62	105,46	104,40	105,04	104,28	99,63

Tabla 2.3

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaboración: La Autora

2.1.1.3 Población Económicamente Activa (PEA)

La Población Económicamente Activa –PEA- en la ciudad de Quito es de 786,088; la mayoría de esta PEA se encuentra empleada en el sector económico terciario, en el cuál se encuentran categorizados: el transporte, las comunicaciones, el sector hotelero, etc. Como se puede observar en la tabla 2.4 la tasa de desempleo en la ciudad se encuentra en 2,8% que es una cifra relativamente baja.

Indicadores Económicos en la ciudad de Quito

DESCRIPCIÓN		TOTAL DISTRITO	QUITO URBANO	DISPERSO URBANO	SUBURBANO o RURAL
Población Económicamente Activa (PEA)	Hombres	477763	358236	3893	115634
	Mujeres	308325	241826	2042	64457
	Total	786088	600062	5935	180091
Población en Edad de Trabajar (PET)	Hombres	674193	511856	4946	157391
	Mujeres	735148	566204	4894	164050
	Total	1409341	1078060	9840	321441
Sectores Económicos	Primario	60611	16103	1231	43277
	Secundario	187583	136594	2229	48760
	Terciario	592686	483719	3040	105927
	Trabajadores Nuevos	4597	3743	25	829
	Total	845477	640159	6525	198793
Tasa bruta de participación laboral (%)	Hombres	53,5	53,1	55,6	54,4
	Mujeres	32,5	33,4	29,6	29,6
	Total	42,7	42,9	42,7	41,8
Tasa global de participación laboral (%)	Hombres	70,9	70,0	78,7	73,5
	Mujeres	41,9	42,7	41,7	39,3
	Total	55,8	55,7	60,3	56,0
Tasa bruta de ocupación	Hombres	70,5	69,6	78,6	73,2
	Mujeres	41,7	42,4	41,4	39,1
	Total	55,5	55,3	60,1	55,8
Tasa global de ocupación	Hombres	99,5	99,4	99,8	99,6
	Mujeres	99,4	99,3	99,1	99,5
	Total	99,4	99,4	99,6	99,6
Tasa de dependencia económica	Hombres	87,1	88,2	79,7	83,9
	Mujeres	207,6	199,2	237,9	238,2
	Total	134,4	132,9	134,2	139,1
Tasa de desempleo (%)	Hombres	3,0	3,2	1,4	2,2
	Mujeres	2,5	2,7	1,5	2,0
	Total	2,8	3,0	1,4	2,1

Tabla 2.4

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaboración: La Autora

La edad que tiene la mayor frecuencia de ocurrencia, en la PEA ocupada, se encuentra entre los 18 y los 29 años. La mayoría de gente, en este grupo, se encuentra trabajando en la categoría de ocupación como empleado o asalariado mientras que, en términos de patrono o socio, el valor es

considerablemente más bajo; esta categoría de ocupación se presenta baja en todos los grupos de edad presentados, como se puede observar en la tabla 2.5. Entre los 30 y 39 años también se puede observar que la cantidad de personas en la categoría empleados o asalariados disminuye, mientras que las categorías de Patrono o Socio y Cuenta Propia aumentan, con respecto al grupo de edad anteriormente analizado (Ver tabla 2.5).

**Población Económicamente Activa Ocupada por Grupos de
Edad en Quito**

Grupo de Edad	Total	Categorías de Ocupación			
		Patrono o Socio	Cuenta Propia	Empleados o Asalariados	Trabajador Familiar No Remunerado
Total Población	652.594	45.494	130.526	445.693	30.880
10 a 17 años	20.179		1.416	13.207	5.556
18 a 29 años	185.617	4.469	15.388	158.530	7.230
30 a 39 años	168.878	12.146	33.972	117.626	5.134
40 a 49 años	146.489	14.551	36.307	89.849	5.781
50 a 64 años	106.839	11.736	32.447	57.248	5.408
65 años y más	24.592	2.592	10.997	9.234	1.770

Tabla 2.5

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Elaboración: La Autora

2.1.1.4 Ingresos

Los grupos de edad que tienen la mayor cantidad de ingresos son el de 34 a 44 años y el de 45 a 54 años. Entre estos dos grupos suman el 54.7% del total de ingresos de la ciudad; esto quiere decir que, en estas categorías, se tiene un mayor poder adquisitivo; de los grupos anteriormente mencionados el que más percibe es el primero, con un total de 27.9%.

En la tabla 2.6 se puede ver la cantidad de ingreso total anual que se recibe por grupo de edad y la cantidad de población que recibe así como el porcentaje que representa el ingreso con respecto al total.

En el gráfico 2.2 se encuentra representada la distribución porcentual de los ingresos corrientes por grupo de edad.

Ingresos Corrientes anuales por grupo de edad

Grupos de Edad	Total		Porcentaje
	Población Totales	Ingreso Totales	
Total	1.485.713	3.463.620.652	100,0%
10 a 24 años	88.510	151.019.722	4,4%
25 a 34 años	323.736	671.824.898	19,4%
35 a 44 años	438.786	965.501.868	27,9%
45 a 54 años	354.291	928.379.666	26,8%
55 a 64 años	160.519	465.732.800	13,4%
65 años y más	119.872	281.161.698	8,1%

Tabla 2.6

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Elaboración: La Autora

Porcentaje de Distribución de Ingresos Anuales Por Grupos de Edad

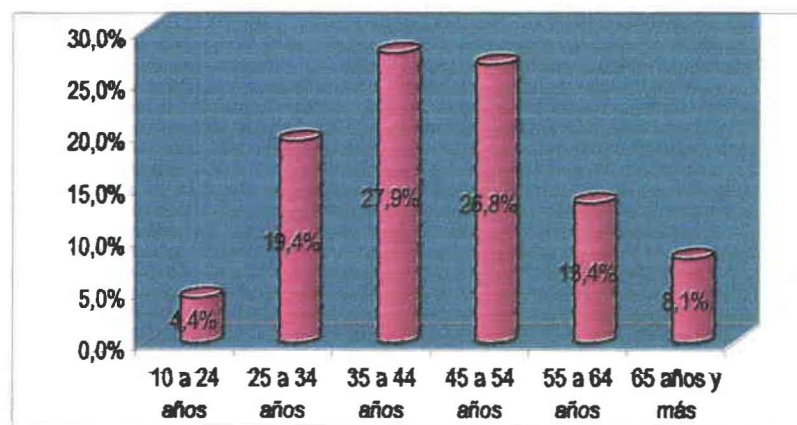


Gráfico 2.2

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Elaboración: La Autora

2.1.1.5 Distribución del Gasto

En esta parte se analizará la manera en la que distribuyen los hogares su ingreso para los gastos de consumo y se podrá observar en la tabla 2.7, la cantidad que destinan anualmente a cada uno de los gastos. De los datos que presenta el INEC se puede concluir que los gastos de consumo más frecuentes son los alimentos y bebidas no alcohólicas (17%); transporte (15%); vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles (13%); y, en restaurantes y hoteles (11%).

Estos datos llevan a la conclusión que, entre los ingresos destinados al consumo, la categoría de hoteles y restaurantes es la cuarta más alta y que, antes de gastar en otros bienes o servicios, se tiene una apreciable preferencia por este rubro.

**Gasto de Consumo Total Anual Según División, Grupo y Clase
de Gasto en Bienes y Servicios en la ciudad de Quito**

	Clase de Gasto	Cantidad en dólares	Porcentaje
	Gasto Consumo	3.070.865.958	100%
1	Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	530.188.614	17%
2	Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes	65.039.684	2%
3	Prendas de Vestir y Calzado	277.872.236	9%
4	Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	399.479.369	13%
5	Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación Ordinaria del Mismo	146.280.930	5%
6	Salud	150.469.019	5%
7	Transporte	462.132.455	15%
8	Comunicaciones	65.409.480	2%
9	Recreación y Cultura	193.921.080	6%
10	Educación	221.899.701	7%
11	Restaurantes y Hoteles	328.600.794	11%
12	Bienes y Servicios Diversos	229.572.596	7%

Tabla 2.7

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Elaboración: La Autora

2.1.2 Factores Legales

2.1.2.1 Permisos Municipales

Los permisos municipales de funcionamiento son emitidos cada año y para conseguirlos, se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

2.1.2.1.1 Patente Municipal

Es un documento emitido por el Municipio de Quito, que corresponde al pago del impuesto de patentes municipales, que grava a todas las actividades comerciales e industriales que operan dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

- Pago del Impuesto Predial.
- Concesión de uso de Suelo emitido por la Dirección de Territorio y Vivienda en la Administración Zonal del Centro.
- Línea de Fábrica (Informe de Regulación Metropolitana).
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación del Representante Legal de la Empresa en una sola hoja.
- Formulario de declaración de Patentes (Original y Copia).
- Escritura de Constitución de la compañía (Original y Copia)
- Resolución de la Superintendencia de Compañías

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación de los socios de la empresa.
- Copia del RUC
- Pago de Patente

2.1.2.1.2 Permiso de Funcionamiento de los Bomberos

Es un documento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Quito, que grava a todos los establecimientos que realicen una actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito. Este permiso sirve para constatar si las instalaciones donde opera un negocio son seguras y están habilitadas para prevenir incendios. Los requisitos para obtener este permiso son los siguientes:

- Formulario de Solicitud de Inspección
- Patente Municipal
- Cédula de Ciudadanía, Papeleta de Votación
- Papel de la Inspección realizada por el personal de los bomberos
- Pago en los bomberos

2.1.2.2 Corporación Metropolitana de Turismo

2.1.2.2.1 Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF)

Es un documento donde se cancela la tasa de Turismo y se lo debe pagar hasta el 31 de marzo de cada año. Para obtener la LUAF se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Copia Del comprobante de pago de la tasa de turismo y la patente municipal.
- Formulario de Solicitud de autorización de Funcionamiento firmado por el representante legal.
- Permiso de uso de suelo.
- Certificado del curso "Buenas Prácticas de Manipulación Higiénica de Alimentos".
- Copia del RUC Actualizado.
- Copia de la Escritura de Constitución de la Empresa.
- Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la Cédula de ciudadanía y Papeleta de Votación del Representante Legal.

A partir de enero del 2006, para el caso de los establecimientos ya existentes, se podrá cancelar en un solo pago, la Patente Municipal, la Tasa de Turismo, el Aporte Anual al CAPTUR, el Permiso de Funcionamiento Sanitario, el Permiso de Funcionamiento de Bomberos, así como también, se lo realizará en un mismo trámite y con una sola inspección anual al establecimiento.

2.1.2.3 Dirección Provincial de Salud de Pichincha

2.1.2.3.1 Permiso Sanitario de Funcionamiento

Para los establecimientos que brinden alojamiento, expendan bebidas alcohólicas y den servicios de recreación, diversión y esparcimiento, se exige que este permiso sea emitido directamente por la Dirección Provincial de Salud de Pichincha; este documento certifica el nivel de higiene de cada establecimiento.

Los requisitos son:

- Patente Municipal
- Permiso de Funcionamiento de los Bomberos

- Copia de la Cédula Ciudadanía y Papeleta de Votación del Representante Legal de la Empresa.
- Copia y original de los carnés de salud de los empleados de la empresa.
- Copia y Original de la Escritura de Constitución de la Compañía.
- Solicitud de Inspección del Permiso Sanitario de Funcionamiento
- Hoja de recomendaciones del Inspector de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha.

2.1.2.4 Ministerio de Turismo

2.1.2.4.1 Reglamento de Turismo

Todos los establecimientos que brinden alojamiento y cobren por este servicio son denominados alojamientos. Su apertura debe realizarse mediante una autorización emitida por el Ministerio de Turismo, que le asigna la categoría correspondiente, que estará representada por una estrella dorada o plateada

Para la implementación de cualquier actividad de servicios turísticos, se necesita obtener una autorización para la construcción o la adecuación de los establecimientos, para que se cumplan las especificaciones básicas que deben tener los alojamientos, dependiendo de su categoría Art. 216 RGAT (Anexo 1).

Según la ley de Turismo se consideran como actividades turísticas a:

- Agencias de viajes y turismo: Internaciones; Mayoristas; Operadoras; y, Otras que establezca la ley
- Establecimientos de alojamiento hotelero y extra-hotelero
- Establecimientos de alimentación y bebidas
- Establecimientos registrados de esparcimiento, diversión o entretenimiento;
- Transporte turístico. Cuando las Agencias de Viajes operen su propio transporte, esa actividad se considerará como parte del agenciamiento.
- Alquiler de vehículos.

- La de intermediación turística y organizadoras de eventos, ferias, congresos y convenciones.
- Centros de información turística.
- Otros que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito determine en base de estudios técnicos previos.

Para poder acceder a tener un establecimiento turístico, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Categorización emitida por el Ministerio de Turismo, que se la reconoce con la estrella distintiva y puede ser primera, segunda, tercera y cuarta categoría. El establecimiento será clasificado según el nivel, calidad y actividad del servicio que se esté prestando.
2. Las facturas y publicidad deberán indicar el grupo y subgrupo al que el establecimiento pertenece según la clasificación del Ministerio de Turismo (ver Anexo 1).
3. Utilizar la nomenclatura correspondiente al alojamiento que se está ofreciendo.

4. Afuera del establecimiento se deberá presentar una placa metálica, en la que se distinga la nomenclatura del alojamiento y las estrellas asignadas según su categoría.
5. Para poder obtener los permisos del Ministerio de Turismo, se debe contar primero con los permisos de funcionamiento emitidos por el Municipio de Quito, la Corporación Metropolitana de Turismo y la Dirección Provincial de Salud de Pichincha

Renovación:

Todos los permisos de funcionamiento y pagos que deben realizarse se los debe renovar durante los primeros 90 días del siguiente año, hasta el 31 de marzo del siguiente año.

Contenido:

Datos de los prestadores de servicios turísticos: número, nombre, domicilio, clase, lugar de prestación del servicio y representante legal. (Art. III 130d).

Autoridad Competente

Será el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el que actualizará anualmente la base de datos.

Plazos, Multas, Recargos, Obligaciones y Normas Técnicas:

Se sujetarán a lo dispuesto en la Ley Especial de Desarrollo Turístico, el Reglamento General a la Ley y demás Reglamentos vigentes a través de la Corporación Metropolitana de Turismo dentro del Distrito Metropolitano.

Exhibición:

La Licencia debe exhibirse en el acceso público del establecimiento conjuntamente con las tarifas.

Tasa:

Estará orientada a la promoción y control de las actividades turísticas, y los valores son los

establecidos por el Municipio de Quito y el Ministerio de Turismo.

Alojamiento Turístico:

Pagarán la cantidad que resulte de dividir el valor máximo fijado por cada tipo y categoría para 100 y multiplicado por el número total de habitaciones de cada establecimiento de alojamiento, hasta un tope máximo del valor fijado para cada tipo y categoría.

2.1.3 Factores Políticos:

Ecuador es una República Democrática Representativa, que cuenta con 3 poderes, a saber, Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El país está estructurado política y administrativamente en 22 provincias, en las que un Gobernador representa al poder central.

El Ecuador es un país políticamente inestable, en los últimos 11 años el Ecuador ha cambiado de presidente seis veces por inconformidad de la ciudadanía con sus gobernantes; durante estos años se ha derrocado a 5 presidentes, y su período promedio de gobierno fue de aproximadamente 2 años cada

uno. El último presidente derrocado fue Lucio Gutiérrez que gobernó hasta el 20 de Abril del 2005, después de este incidente el país presentó un Tabla de clara inestabilidad política. El mismo día, subió al poder el Doctor Alfredo Palacio, quien, a la sazón, era el vicepresidente de la república.

En octubre del 2006 se realizarán los comicios electorales en los cuales se elegirá al presidente de la república, entre los candidatos que tienen mayor aceptación se encuentran León Roldós Aguilera, Rafael Correa, Cintia Viteri, etc. Según con las encuestas realizadas el candidato que tiene una mayor aceptación es León Roldós, la tendencia política de este candidato es de izquierda y su principal preocupación económica, es la creación de fuentes de empleo mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, las políticas económicas que presenta en su plan de gobierno no afectarían al aumento de servicios básicos e intenta fomentar el turismo. Este candidato tiene una alianza con la Izquierda Democrática, Transformación Nacional y Quito Vive, los dos últimos son movimientos políticos creados por jóvenes con tendencias izquierdistas. Otro de los candidatos que tiene bastante aceptación es Rafael Correa, su tendencia también es

izquierdista y en este momento está buscando el apoyo indígena a través del partido Pachakutik.

2.1.4 Factores Culturales

Ecuador es un país pluricultural, como resultado de un proceso histórico, en el que existen diversas razas que han convivido en el país, entre las más conocidas se encuentran la indígena, la mestiza, la negra, dentro de cada una existe variedad de grupos étnicos que tienen diferentes creencias y costumbres que han influenciado en la estructura de la identidad mestiza ecuatoriana.

Estas culturas a pesar de no haber sido respetadas han ejercido enorme influencia ya que están "... unas veces en la lengua, otras en las comidas, también en nuestro comportamiento diario, en los rasgos faciales, en la visión del mundo, en el orgullo y la humildad, en las supersticiones, en el color de la piel, en nuestros gustos y rechazos."¹.

En el Ecuador el 95% de la población practica la religión católica, existiendo también la evangélica, la adventista; las mismas que fomentan algunos valores como: la honradez, la

¹ Donoso Pareja, Miguel, Ecuador: Identidad o esquizofrenia. Eskeletra Editorial, 2000, pag 175

honestidad, la práctica de la monogamia, el respeto a la familia, entre otros.

El comportamiento de la población en el Ecuador ha presentado un cambio, ya que si se observan los indicadores poblacionales de matrimonios y nacimientos, se puede ver claramente que estos índices se han disminuido. Según datos del INEC, se puede concluir que los jóvenes se casan cada vez más tarde. Como referencia, se puede tomar el año 1982, en el que el promedio de edad en la que contraían matrimonio era a los 18 años y para el 2001 existió una variación ya que, la edad promedio de matrimonio ubicó en 25 años. De esto se desprende que, antes las personas consideraban prioritario casarse y, en los últimos años, los jóvenes han priorizado otras actividades como la educación, el trabajo, los viajes etc.

Otro aspecto que es evidente en la actualidad, es el hecho de que muchas parejas están experimentando la unión libre; esto se debe a que es evidente que se está dando un cambio de ideología especialmente en la juventud, ya que muchos de ellos prefieren convivir juntos antes de casarse.

La tasa de natalidad en el Ecuador ha disminuido, debido a que se ha fomentado campañas de Control de Natalidad y de

Enfermedades de Transmisión Sexual; con esto se está logrado concienciar a la población acerca de la importancia del uso de anticonceptivos para prevenir embarazos y del uso de preservativos para disminuir el riesgo de contraer el Sida y otras enfermedades similares.

2.1.5 Factores Económicos:

Con respecto a la evolución de los indicadores económicos claves en el Ecuador se concluye que, sobre estos temas, las cifras han realizado grandes cambios, relacionados con la reducción de la pobreza y la descentralización de la riqueza en el Ecuador.

2.1.5.1 Dolarización

En medio de una crisis económica profunda, el Ecuador decide introducir el dólar estadounidense a inicios del año 2000, que contribuyó a tranquilizar los mercados financieros sin que esto haya significado una solución inmediata, ni definitiva a la crisis económica.

En el 2001 se notó un repunte de la economía con un crecimiento del 5.1%, muy por encima del nivel promedio de América Latina, aunque aún elevada para una economía dolarizada.

“La crisis económica del 1997-99 provocada por choques externos (el fenómeno de El Niño de 1997-8 y la caída del precio del petróleo en 1998) y errores en la conducción de la economía, causó un deterioro enorme en las condiciones de vida de la población. La incidencia de la pobreza aumentó del 34% en 1995, al 46% en 1998 y al 56% en 1999. Entre 1997 y 1999 los ingresos laborales (salarios) cayeron en un 30% y la tasa de desempleo urbana prácticamente se duplicó al llegar al 14%.”²

Después de 6 años de establecida la dolarización, se muestra evidente una reactivación del consumo y por consiguiente una mayor tranquilidad económica, en algunos sectores de la población en especial en la clase media alta y alta.

² Vos, Rob; León, Mauricio; “Dolarización, dinámica de exportaciones y equidad: ¿Cómo compatibilizarlas en el caso del Ecuador”; SIISE –STFS, 2003, pág. 21

2.1.5.2 Inflación

Durante el año 2004 y el 2005 la tasa de inflación disminuyó considerablemente, la inflación mensual en estos años presentó el valor más bajo en Marzo del 2005 con 1.53%.

Desde septiembre del 2005, la inflación se ha incrementado paulatinamente hasta llegar a 4.23% en el mes de Marzo de 2006, comparándolo con la cifra obtenida de Marzo del año anterior se ha incrementado en 2.75%, lo que significa que los índices de precios al consumidor han aumentado y el presupuesto de los hogares se ha visto disminuido.

El incremento de la inflación disminuye el poder adquisitivo de la población y tiene incidencia directa sobre el consumo de los hogares ecuatorianos. Aunque la inflación en estos últimos meses ha aumentado, no es comparable con la inflación de años anteriores a la dolarización "el año 2000 terminó con un nivel inflacionario sin precedentes para el país (96% anual) y, a pesar de un elevado precio del petróleo, principal producto de

exportación, la economía se recuperó apenas en un 2.8%, después de una caída del PIB de 6.3% en 1999...³

Entre los factores que contribuyeron al aumento de la inflación durante el 2006 se encuentran: los efectos climáticos, las inundaciones en la región costa y la interrupción del comercio agrícola ocasionados por los paros indígenas. También se ha observado un incremento de precios en los sectores de educación, alimentos y bebidas no alcohólicas, y en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros, como se puede observar en el Informe emitido por el Banco Central de Ecuador, "La tasa de inflación anual se explica fundamentalmente por las subidas en los precios de tres divisiones de consumo: "Educación" (11.55%); "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" (8.64%); y, "Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros" (5.32%)."⁴ Estas subidas de precios se deben a los constantes paros indígenas que se han realizado en el país en rechazo al TLC,

³ Vos, Rob; León, Mauricio; "Dolarización, dinámica de exportaciones y equidad: ¿Cómo compatibilizarlas en el caso del Ecuador"; SIISE -STFS, 2003, pág. 21

⁴ Informe de Inflación Marzo 2006, Dirección Nacional de Estudios, Marzo 2006

“A nivel mensual, ya se observaron los efectos en la subida de los precios ocasionados por los paros indígenas como rechazo a la eventual firma del TLC;...”⁵.

Otro factor que motivó el incremento de la inflación, fue la entrega de los fondos de reserva del IESS, que se convirtieron en una fuente de liquidez que hasta marzo del 2006 alcanzó un total de \$583 millones de dólares lo que impulsó el consumo de los hogares.

En el año 2006, el mes que presentó la mayor inflación fue el mes de febrero con el 0.71%, para el mes de marzo esta cifra se vio disminuida en 0.06% ubicándose en 0.65% (ver Gráfico 2.3)

⁵ Informe de Inflación Marzo 2006, Dirección Nacional de Estudios, Marzo 2006

Tasa de Inflación Mensual

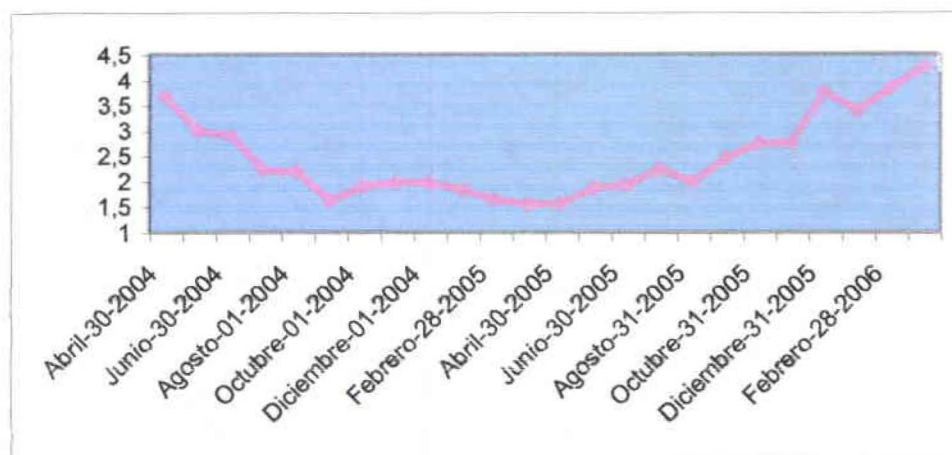


Gráfico 2.3

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Autora

2.1.5.3 Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa es la que reciben los bancos por los préstamos que realizan a sus clientes, cuando la tasa de interés es alta las inversiones disminuyen porque los costos de los proyectos que desean realizarse aumentan. Cuando las tasas de interés son altas, los gastos en bienes de consumo de larga duración disminuyen, por ejemplo los costos para los proyectos de

construcción, esto se debe a que la mayoría de estos bienes se los adquiere a través de préstamos.

En el Ecuador, durante el año 2006, la tasa activa se ha mantenido en promedio en 8.69%; lo que quiere decir que esta es la tasa promedio a la que se ha pagado los préstamos en el país.

En el Gráfico 2.4 se puede encontrar la evolución de la tasa de interés activa, de ahí, se puede deducir que durante la semana del 8 de enero del 2006 se presentó la tasa activa más alta en el año con un valor de 9.76%.

La tasa de interés promedio en Abril fue de 8.80%, este mes inició con un porcentaje en la tasa de interés activa de 8.52%, presentando un incremento hasta la tercera semana que llegó a 9.07%, de ahí en adelante se disminuyó hasta terminar en 8.11% el 30 de abril de 2006, esta disminución permite tener un mayor acceso a créditos para la adquisición de bienes ya que, los bancos pueden adoptar mejores opciones de créditos para los sectores productivos.

Tasa de Interés Activa

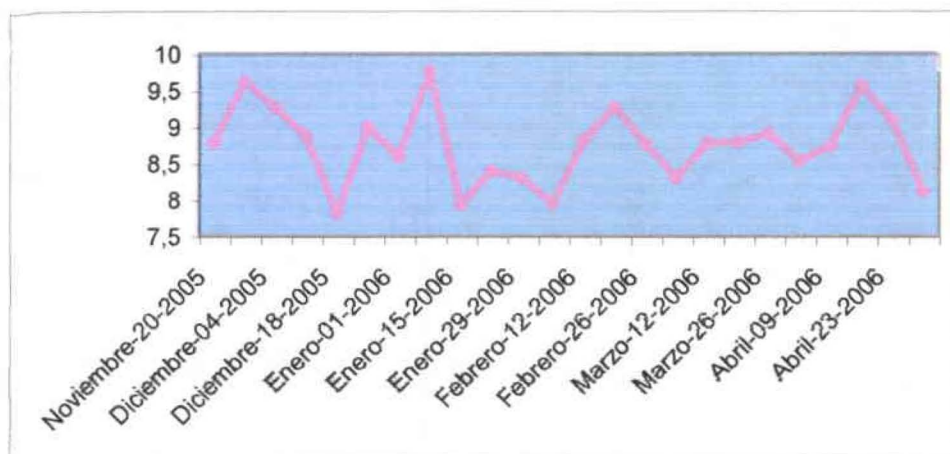


Gráfico 2.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Autora.

2.1.5.4 Turismo

El turismo en Ecuador está siendo impulsado por los sectores público y privado, gremios del sector y entidades adscritas al Ministerio de Turismo, que trabajan mancomunadamente para realizar una nueva categorización y llevar a cabo proyectos turísticos.

El total de la producción en el sector Hotelero es de \$130. 562 en el año 2001 (Censo INEC 2001), en las

cuales Guayas y Pichincha son las provincias que más aportan a este sector Ver Tabla 2.8.

Participación por Provincias del Sector Hotelero (USD)

PROVINCIAS	HOTEL.; CAMP. OTROS HOSPEDAJES
GUAYAS	52,979
PICHINCHA	51,094
AZUAY	5,976
MANABÍ	5,013
OTRAS	15,5
TOTAL	130,562

Tabla 2.8

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

2.2 Análisis del Microentorno

Para poder realizar el análisis de una industria, es importante obtener información de los principales competidores que se encuentren en la misma, la cuál servirá para formular estrategias y tomar decisiones. "Una parte importante de una auditoria externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias."⁶ La identificación de los parámetros mencionados, servirá para formular

⁶ David, Fred R.; "Conceptos de Administración Estratégica". Quinta Edición. Prentice hall Hispanoamericana S.A. Pág 128

las estrategias de un negocio basándose en las debilidades que presenten las empresas competidoras, así como también identificar las debilidades que presenten las estrategias de la empresa y tomar acciones correctivas sobre las mismas. Para analizar la competencia existente en la industria de los hoteles de carretera se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

1. "Rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada Potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de Negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores."⁷

Actualmente, la industria de hoteles y restaurantes aporta con un porcentaje alto de ingresos para la ciudad de Quito, como se puede observar en la tabla 2.9, la cuál establece que los gastos de consumo de la población es del 11% del total; este sector también se ha constituido en una fuente de empleo para los ciudadanos quiteños; en los 178 establecimientos registrados en la ciudad de Quito se encuentran empleadas 7810 personas, como se puede ver en la siguiente tabla:

⁷ David, Fred R.; "Conceptos de Administración Estratégica". Quinta Edición. Prentice hall Hispanoamericana S.A. Pág 142

**Número de Establecimientos, Personal Ocupado,
Remuneraciones y Consumo Intermedio en la ciudad de Quito**

Clases CIU	Actividad Económica	Número de Establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones	Consumo Intermedio
5510	Hoteles, Campamentos y Otros Tipos de Hospedaje temporal	178	7.810	\$ 35.929.064	\$ 86.569.517
5520	Restaurantes, Bares y Cantinas	114	6.513	\$ 27.229.755	\$ 111.706.486

Tabla 2.9

Fuente: INEC – Hoteles, Restaurantes y Servicios 2004

Elaboración: La Autora

Debido a la falta de información de fuentes secundarias acerca de estos negocios, se hizo necesario visitar directamente estos establecimientos, para obtener datos acerca de los servicios que brindan, los precios y las diferencias que existen entre cada uno de ellos y, posteriormente con estos datos, proceder a clasificar a los alojamientos existentes, determinando la competencia directa y los productos sustitutos.

2.2.1 Rivalidad entre las empresas que compiten

Esta fuerza es una de las más importantes en el análisis de la industria, ya que se busca información acerca de las estrategias que usan para atraer a los clientes y los valores

agregados que ofrecen y que les permite diferenciarse del resto de establecimientos.

Entre los competidores más fuertes en la industria hotelera, en el subgrupo hoteles de carretera, se ha determinado que la competencia directa son los establecimientos calificados por el Ministerio de Turismo con tres estrellas plateadas entre las que se encuentran:

- Hotel de carretera Flamingo (Norte).
- Hotel de carretera Flamenco (Norte).
- Hotel de carretera Venecia (Norte).
- Hotel de carretera Mil y una Noches (Sur).
- Hotel de carretera el Escondite (Sur).

La rivalidad que existe entre estos establecimientos es alta, debido al incremento de este tipo de alojamientos en la ciudad, los consumidores tienen la facilidad de cambiar de marca fácilmente.

Hotel de Carretera Flamingo, Flamenco, Venecia y Mil y Una Noches:

Estos cuatro establecimientos pertenecen a la cadena de hoteles de carretera Flamingo en la ciudad de Quito, están ubicados en el Norte y Sur de la ciudad, y ofrecen al público el servicio de hospedaje de hasta 12 horas. Su estrategia de entrada al mercado fue la de hacer énfasis en la limpieza, seguridad y, sobre todo, en los distintos servicios que prestan dentro de sus instalaciones, dando la oportunidad de acceder a habitaciones confortables con variedad de servicios. Esta cadena cuenta con dos tipos de habitaciones, a saber, las normales y las especiales. La diferencia entre estas dos es que en las habitaciones especiales se pueden escoger las que tienen: jacuzzi, sauna, turco y otro tipo de comodidades, según el gusto de los clientes, mientras que las normales no cuentan con los servicios arriba mencionados.

El primer hotel, con el comenzó esta cadena, fue el Flamingo, que tomó una ventaja competitiva en comparación con otras empresas rivales existentes al utilizar, como estrategia para atraer a la clientela, el hecho de ofrecer habitaciones más amplias, limpias y con una decoración mucho más atractiva que las de otros hoteles existentes al momento de entrar en el

mercado. Ellos fueron los primeros en poner, dentro de las habitaciones, un pequeño bar para que los usuarios puedan acceder al consumo de bebidas en general y alimentos no preparados como: aguas, chocolates, colas, vinos, entre otras cosas; además se puede consumir alimentos y bebidas preparadas que se encuentran descritos en un menú, estos productos se los solicita a través de una llamada telefónica. El precio por alquiler de una habitación, en este establecimiento en la actualidad, es de 14 dólares la habitación normal y de 18 dólares la habitación especial.

El hotel Flamenco, Venecia y Mil y Una Noches (Sur) ofrecen a sus clientes habitaciones con diferentes ambientaciones. Los nombres de los cuartos están relacionados con la decoración en el interior de los mismos. Algunas de las habitaciones que existen son, por ejemplo, la habitación cielo, el interior de este cuarto tiene sus paredes pintadas con nubes y su techo es celeste con una alfombra del mismo color; otra de las habitaciones es la México en la cuál su decoración tiene cosas típicas de este país, como los sombreros mexicanos que utilizan los mariachis colgados en las paredes.

Estos hoteles de carretera fueron los primeros en decorar sus habitaciones con temáticas, para poder ofrecer a sus clientes

algo diferente y así atraer a un nuevo segmento de mercado. Los precios en estos hoteles son de \$15 por la habitación normal y \$21 por la especial.

Al realizar la investigación, acerca de la competencia en general, se pudo determinar que la frecuencia en el uso de las habitaciones en promedio es de 8 veces diarias en días ordinarios y, en fechas especiales, como San Valentín y fines de semana, la frecuencia de uso aumenta a 15 veces diarias por habitación.

Cabe mencionar que ninguno de los hoteles de carretera en Quito ha tenido que finalizar sus actividades por no ser un negocio rentable y muchos de ellos se encuentran en funcionamiento por más de 10 años, como se puede observar en la siguiente tabla:

Ingreso al Mercado de la Competencia

Nombre	Año de Ingreso al Mercado
Hawai	1976
Faroles	1976
Gaviota Azul	1986
Cabañas del Norte	1996
Cabañas del Sur	1997
Flamingo	1999
Flamenco	2001
Mil y Una Noches	2001
Venecia	2004

Tabla 2.10

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: La Autora

2.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores

En todas las industrias existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen, a pesar de que existan barreras de entrada altas. En la industria hotelera en general, las barreras de entrada son altas ya que, para introducir al mercado un nuevo establecimiento, se necesita invertir grandes cantidades de dinero. Las leyes establecidas para implementar un nuevo hotel de carretera son muy estrictas, especialmente en la aprobación de planos para la construcción y para obtener los permisos de funcionamiento en todas las entidades del estado encargadas de los mismos. A pesar de estos impedimentos,

por la rentabilidad que arroja el negocio, se vuelve atractiva la inversión ya que los réditos que se obtienen son muy altos.

Desde que la cadena Flamingo entró en el mercado, se ha creado una lealtad de los clientes hacia los establecimientos que pertenecen a esta cadena, debido a la calidad de los servicios que brindan y a sus instalaciones innovadoras; esto a pesar de que sus precios son más altos en comparación con otros negocios más antiguos del mismo tipo.

Las barreras de salida también son consideradas altas ya que, por la elevada inversión, que se requiere para crear un establecimiento de esta clase, el momento de salir de la industria va a ser difícil encontrar un posible comprador para el hotel y los activos fijos que posee la empresa.

2.2.3 Desarrollo Potencial de productos sustitutos

En muchas industrias la competencia que existe hacia los productos sustitutos es alta, ya que por la creación o la mejora de los mismos se establece un precio tope sobre los productos en el mercado.

Los productos sustitutos para los hoteles de carretera son los hostales, hostales residenciales, y los hoteles de carretera con clasificaciones menores a tres estrellas plateadas en el Ministerio de Turismo.

Los hostales y hostales residenciales, son considerados como sustitutos porque prestan los mismos servicios que un hotel de carretera en cuanto a servicios de recepción, teléfono, botiquín de primeros auxilios y servicio de cafetería las veinticuatro horas. Las dos diferencias específicas que existen entre estos tipos de alojamientos son la ubicación, ya que los hostales y hostales residenciales están ubicados dentro del perímetro urbano y los hoteles de carretera en las afueras de las ciudades; la otra diferencia que existe es el número de habitaciones que, para los hostales y hostales residenciales son máximo de 29 habitaciones y mínimo de 12, mientras que para los hoteles de carretera es mínimo de 6 y no tienen un valor máximo estipulado, además, los ingresos a las habitaciones tienen que ser independientes y deben contar con un estacionamiento en la parte externa.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

En esta industria, específicamente, los proveedores tienen un poder de negociación bajo ya que, los productos que se utilizan para el funcionamiento se pueden encontrar en distintos lugares y con diferentes precios; es decir, no se requiere utilizar productos específicos o difíciles de conseguir en el mercado o que monopolicen sus respectivas industrias.

Entre los insumos que se utilizan en estos alojamientos están: los productos de limpieza, edredones, toallas, sábanas, alimentos y otros, se los puede encontrar en cualquier supermercado o se pueden realizar convenios con distribuidores mayoristas para la entrega directa e inmediata de los productos en el establecimiento.

Los principales distribuidores de artículos de limpieza son: Spartan, Química Comercial y Amaquim, los productos que estas empresas distribuyen, cumplen con los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud, en relación a sus componentes químicos. La distribución de dispensadores de jabón y papel higiénico son distribuidos por Unilimpio y Tecpapel; de la provisión de jabones de baño, shampoo y rinse, se encarga la empresa Amenigraf – Calcograf que,

semanalmente, se encarga de proveer a estos alojamientos de los productos en cantidades promedio de 500 jabones y 250 galones de shampoo y rinse.

Para abastecerse de sábanas y edredones los hoteles de carretera tienen un convenio con textileras como: Politex y Textiles del Pacífico que, cada seis meses, proveen a los establecimientos de estos productos en cantidades promedio de 250 sábanas y 250 edredones, que sirven para renovar el stock para los cambios de ropa de cama de las habitaciones.

Los productos que se utilizan para la elaboración de comida, se compran en supermercados y mercados ya que su demanda es demasiado baja y no justifica el tener convenios o contar con un determinado proveedor para abastecer los requerimientos de este servicio.

2.2.5 Poder de Negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que "Cuado los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de

la competencia de una industria⁸. Partiendo de este concepto se puede deducir que, para la industria de los hoteles de carretera, el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existe una gran cantidad de clientes y la oferta en el mercado actual es muy poca debido a que no existen suficientes establecimientos para cubrir esta demanda. Por este motivo, la intensidad de la competencia entre los hoteles de carretera ha aumentado. Los usuarios están en condiciones de exigir mejores instalaciones y servicios a precios menores ya que en este mercado en particular, no existe o existe muy poca lealtad hacia un determinado alojamiento.

⁸ David, Fred R.; "Conceptos de Administración Estratégica". Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

CAPÍTULO 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Antecedentes

La vida misma es una continua investigación y, por ser algo intrínseco al hombre, hay que lograr que su existencia se convierta en una serie de descubrimientos que desencadenen el conocimiento; para esto, se requiere de tenacidad, disciplina, constancia y deseos de lograr sus sueños. Por lo tanto, se debe ser participe del proceso de investigación, ya sea como investigadores o como sujetos de una población investigada.

Una investigación se justifica cuando se detecta un problema y se desean conocer las causas que lo originan y así, determinar las posibles soluciones que sean factibles, "...la investigación consiste en buscar o descubrir la verdad ante la presentación de un fenómeno, inquiriendo las variables que hacen que este se de."⁹. Con la investigación se pueden encontrar soluciones y respuestas a ciertas interrogantes que se presenten ante un determinado tema.

⁹ Jany, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados Un enfoque para el siglo XXI. Segunda Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001. Pág. 4

Un estudio de mercado abarca las etapas de investigación, análisis, y el procesamiento de datos, que ayudan a la administración a entender e identificar los problemas que se presentan en un determinado mercado y, de esta manera, tomar decisiones apropiadas, relacionadas con los elementos identificados en la investigación, "La importancia de la investigación de mercados, en todos estos procesos es muy alta, ya que sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y, especialmente, ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre."¹⁰.

La investigación de mercado sirve como herramienta para tomar decisiones estratégicas, para el cumplimiento de objetivos y metas que se presenten en las organizaciones y así determinar las necesidades y deseos de los posibles usuarios; permite recopilar información, tanto cualitativa como cuantitativa, que debe ser analizada, clasificada e interpretada, que evite los riesgos el momento de tomar decisiones dentro de las empresas.

El estudio de mercados, debe ir a la par con el desarrollo de otras técnicas como la publicidad, pronósticos de venta, promociones y la logística o distribución.

¹⁰ Jany, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados Un enfoque para el siglo XXI. Segunda Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001. Pág. 6

Las técnicas de investigación de mercados han evolucionado a través del tiempo pasando por las siguientes etapas:

- Fase de la Estadística Industrial
- Fase de Ventas
- Fase de Formularios
- Fase del Muestreo
- Fase Científica
- Fase Experimental
- Fase Tecnológica
- Fase del Consumidor
- Fase del Servicio
- Fase del Marketing Electrónico

La industria hotelera en el Ecuador se ha incrementado a causa del crecimiento, a nivel mundial, del turismo, generando competencia en precio, calidad y atención al cliente. Por consiguiente, los hoteles de carretera también han aumentado; por ejemplo, en la ciudad de Quito, cuando recién surgió este concepto en el año 1976, existían 2 y hasta el año 2003 se ha registrado la existencia de 30 de estos establecimientos, los mismos que presentan diferentes características y servicios.

3.1.1 Justificación

Debido a la falta de fuentes secundarias de información relacionadas con los hoteles de carretera existentes en el Ecuador, se ha vuelto necesario acudir en busca de fuentes primarias para obtener información sobre datos tales como: la rotación que existe por habitación, la cantidad de demanda satisfecha e insatisfecha en la ciudad, la lealtad que existe hacia los hoteles, costos, ubicación, entre otras cosas.

Se busca determinar los problemas y oportunidades potenciales en el entorno y, de esta manera, determinar las acciones a tomarse para la introducción al mercado de un nuevo establecimiento dentro de la industria.

3.1.2 Importancia de la Investigación de Mercado

Esta investigación, tiene como objeto obtener datos estadísticos reales que sirvan para identificar las principales variables que puedan afectar al proyecto.

Los datos conseguidos, servirán para encontrar el segmento de mercado más apto para introducir este negocio y las

oportunidades existentes, para cubrir las necesidades insatisfechas de la población que acude a estos lugares.

Estos datos ayudarán a determinar la factibilidad del proyecto y el beneficio esperado con la puesta en marcha del negocio.

También servirá para establecer la microlocalización del establecimiento, así como los costos pre-operativos y la competencia directa e indirecta existente.

3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado

3.2.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de implementación de un hotel de carretera, en la ciudad de Quito.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las necesidades del mercado.
- Determinar el segmento de mercado.
- Analizar la demanda del servicio.
- Identificar los servicios y productos que requieren los clientes para cumplir sus necesidades.

- Establecer la propaganda y publicidad necesaria para posicionar el establecimiento en el mercado.
- Definir el nivel de satisfacción de los clientes hacia los establecimientos existentes.
- Determinar la frecuencia de uso de los clientes.
- Identificar a la competencia directa e indirecta, y cuantos son.
- Analizar el nivel de precios en el mercado existente.
- Conocer a los proveedores de los establecimientos.
- Identificar las barreras de entrada y de salida en la industria.

3.2.3 Limitaciones del Estudio de Mercado

Una de las principales limitaciones para el estudio de mercado es la falta de fuentes secundarias de información, ya que no existe información histórica, relacionada con los hoteles de carretera; además, hay muy poca colaboración por parte de los administradores y dueños de los establecimientos, por lo que no se ha podido obtener datos acerca de sus proveedores y los sistemas de control que se utilizan en sus negocios. Por este motivo se ha vuelto difícil la estimación de los costos e ingresos de este tipo de alojamientos.

3.2.4 Metodología Propuesta

Para desarrollar el estudio de mercado se realizarán encuestas y entrevistas personales dirigidas a los consumidores, proveedores y dueños de hoteles de carretera en la ciudad de Quito.

Para los consumidores se utilizará la encuesta personal directa que contendrá preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas abiertas; con esta encuesta se busca obtener resultados con relación a la frecuencia de uso, los factores críticos que influyen en la elección del establecimiento que se va a visitar, la lealtad hacia los alojamientos, el segmento de mercado que más frecuenta los hoteles y la disposición de gasto en el establecimiento; así como también, los diferentes productos y procesos que servirán para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

Para obtener información de los proveedores, se ha considerado importante realizar entrevistas personales, preparando una base de preguntas que serán entregadas previamente a los entrevistados para obtener la aprobación de las mismas.

La mayoría de preguntas que se realizarán, serán abiertas para poder obtener la mayor cantidad de información posible, relacionada con la frecuencia de consumo de los hoteles de carretera y la existencia de convenios de pago o distribución de los productos.

Las entrevistas que se realizarán a los propietarios y administradores de los hoteles de carretera estarán dirigidas a los costos de producción y controles que se realizan para mantener el servicio según sus estándares de calidad. Las preguntas relacionadas con el control se enfocarán, principalmente, en los procesos de limpieza, rotación de personal interno encargado de la atención al cliente. También se busca obtener información relacionada con los niveles de ingresos y gastos que estos negocios tienen, siempre y cuando se logre conseguir la colaboración de los propietarios.

El diseño muestral que se defina para medir el comportamiento de la población, se tomará al azar para poder garantizar que los datos obtenidos sean válidos.

Elemento: Población entre los 18 y 45 años de edad.

Unidad de muestreo: Población entre los 18 y 45 años de edad

Alcance: Zona Urbana de la ciudad de Quito

Tiempo: 1 semana

Para calcular la muestra del total de personas a las que se deberá encuestar, se utilizó la fórmula de estimación de una proporción poblacional, a un nivel de confianza de 93%:

$$n = \frac{4N \bar{p}\bar{q}}{NE^2 + 4\bar{p}\bar{q}}$$

Aplicando la fórmula se obtuvo que el total de encuestas que se deben aplicar, para obtener datos acerca de las personas que ocupan, al menos una vez al año, un hotel de carretera fue de 188 personas de un universo de 851, 032 habitantes. Para obtener los datos de la muestra de la encuesta piloto se realizaron 50 encuestas a personas tomadas al azar entre los 18 y los 45 años. El intervalo de confianza para esta investigación se encuentra entre 77,71% y 50,29%; esto quiere decir que la proporción de clientes potenciales para el hotel de carretera se encuentra entre ese rango.

La determinación de la muestra es importante para el plan de negocios propuesto debido a que, a través de la investigación de mercado se puede conocer el comportamiento de los clientes potenciales hacia el uso de un determinado producto o

servicio, de esta manera se podrá conocer las necesidades insatisfechas del mercado y nos permitirá realizar la proyección de la demanda.

3.2.4.1 Resultados de la Encuesta Piloto

La encuesta piloto realizada a cincuenta personas, sirvió como base para encontrar parámetros que sirvan para calificar las necesidades de los usuarios y corregir problemas en la formulación de las preguntas en la encuesta final. Para realizar esta encuesta se tomaron a 23 mujeres y 27 hombres entre los 18 y los 45 años de edad, de estas personas 18 no han visitado nunca un hotel de carretera: 10 mujeres y 8 hombres (ver Gráfico 3.1).

Frecuencia de uso de Hoteles de Carretera por Género (50 personas)

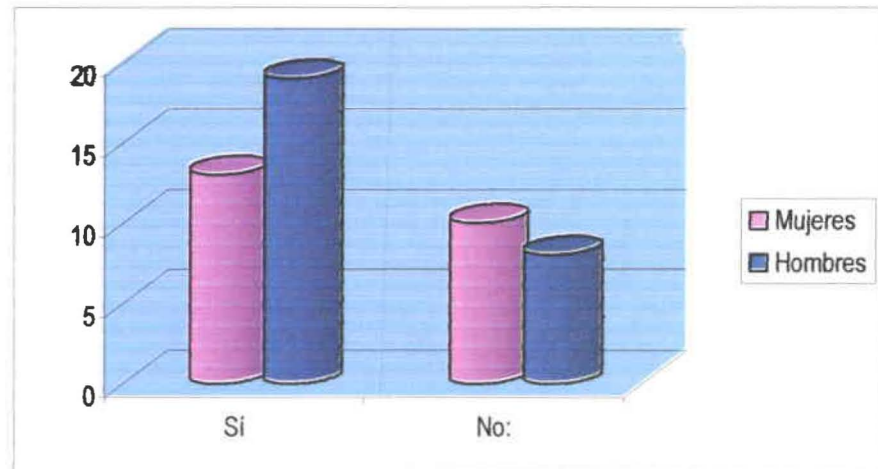


Gráfico 3.1

Fuente: Encuesta piloto

Elaboración: La Autora

Para conocer el posicionamiento de los hoteles de carretera existentes, se formuló una pregunta que permitió determinar a los competidores más fuertes en el mercado. Estos resultados se utilizarán para conocer cuál de los hoteles de carretera es la competencia más fuerte para el negocio y determinar la preferencia de los usuarios hacia los mismos.

Las preguntas abiertas que se usaron en la encuesta piloto sirvieron para determinar las características, servicios y productos que desearían tener los usuarios en los hoteles de carretera, siendo estos los siguientes: picaditas de cortesía,

botella de vino de cortesía, servicio de farmacia, aire acondicionado, y música ambiental. Estos factores se tomarán en cuenta para poder convertir a las preguntas abiertas en preguntas de opción múltiple, de esta manera, se facilitará el trabajo de tabulación en las encuestas finales.

Después de correr las encuestas piloto se corrigieron las preguntas a ser utilizadas y se determinó el tiempo promedio para contestar las preguntas.

Las variables que se utilizaron en las preguntas de opción múltiple, se sacaron de los resultados obtenidos en la encuesta piloto, se tomaron las variables que más se repitieron y, de esta manera, se determinaron las opciones en estas preguntas.

3.2.4.2 Tabulación:

1. ¿Ha visitado usted un hotel de carretera?

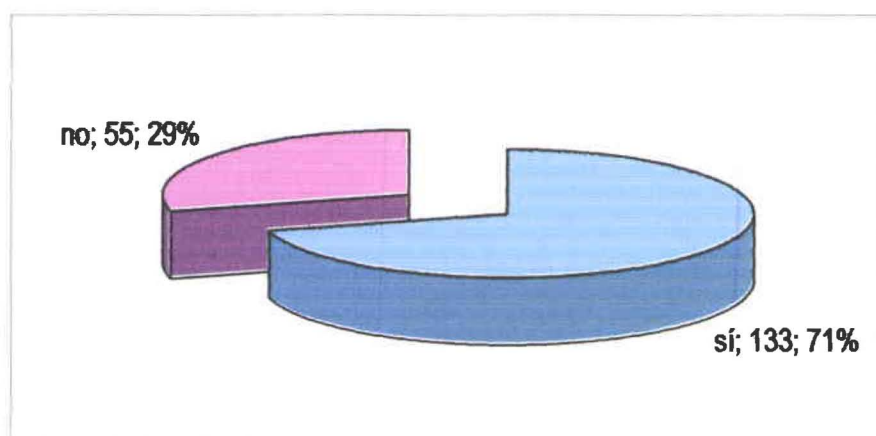


Gráfico 3.2

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

De las 188 personas encuestadas se obtuvo que 133, esto es, el 71% de la población ha visitado un hotel de carretera. El 29% restante nunca ha ido a uno. Del porcentaje de población que utiliza este servicio, se calculará la demanda.

2. ¿Cuánto tiempo esperó para ingresar al hotel de carretera?

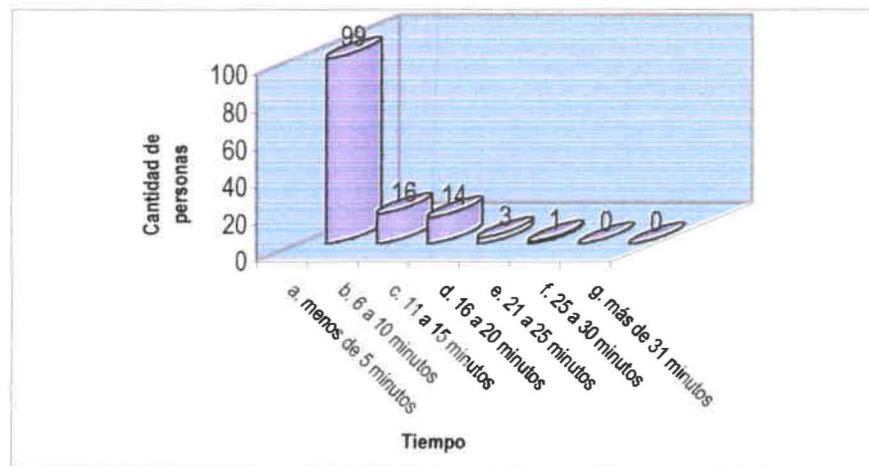


Gráfico 3.3

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Uno de los factores más importantes es el tiempo que los clientes tuvieron que esperar para ingresar al establecimiento. Este factor servirá para analizar la capacidad del hotel de carretera en horas pico y el tiempo promedio de espera de los clientes en los hoteles de la industria.

En los datos obtenidos, se pudo observar que el 74% de las personas encuestadas esperaron menos de 5 minutos para ingresar al alojamiento, mientras que el 26% restante esperó más de 5 minutos.

3. ¿Cuál o Cuáles de los siguientes hoteles de carretera son los que más ha visitado?

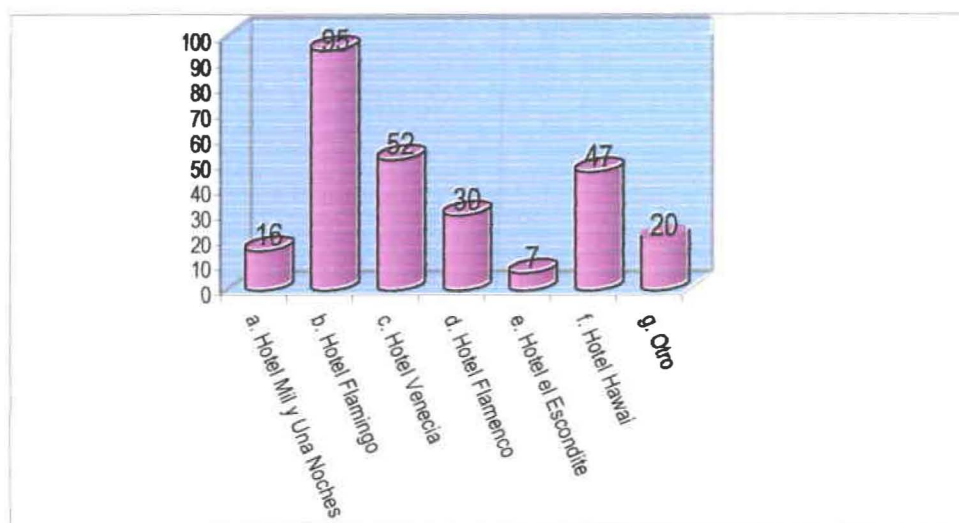


Gráfico 3.4

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

En el gráfico 3.4 se puede observar que el hotel de carretera más reconocido en la industria es el Hotel Flamingo, seguido por el Venecia y el Hawai. Estos alojamientos tienen el mejor posicionamiento en el mercado y son los más reconocidos y visitados por la población. El Hotel Flamingo y el Venecia pertenecen a la misma cadena de establecimientos y son los que tienen la mayor cantidad de demanda; esto se debe a que introdujeron al mercado un nuevo tipo de habitaciones y servicios. El posicionamiento del Hotel Hawai se debe a la antigüedad

del mismo, ya que se encuentra en funcionamiento desde hace 30 años y fue uno de los primeros de este tipo en la ciudad. De los datos obtenidos se puede observar que el Hotel Flamingo es uno de los más frecuentados con el 36% del total de personas encuestadas.

4. ¿Con qué frecuencia visita usted este tipo de establecimientos?

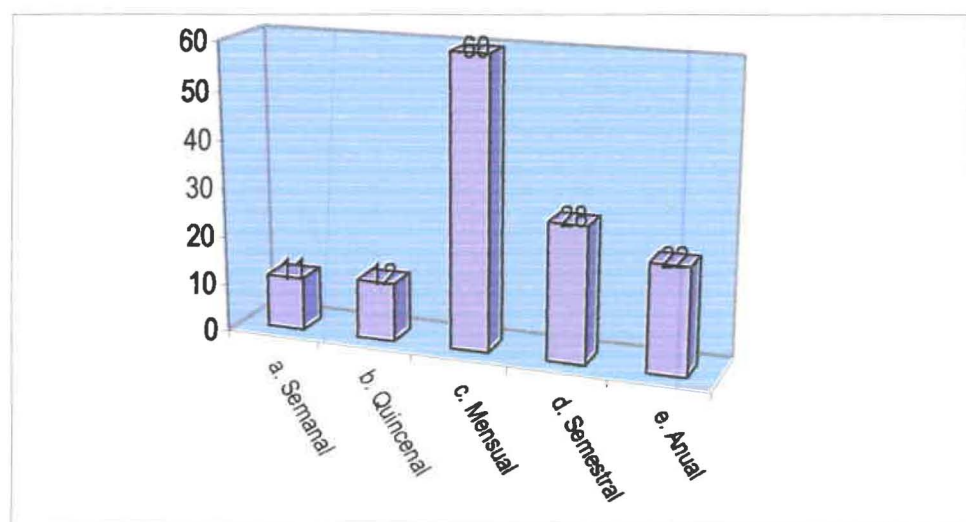


Gráfico 3.5

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Esta pregunta sirvió para determinar la frecuencia de uso de los clientes de los alojamientos de este tipo, así, el 45%

de la población investigada los utiliza mensualmente, seguida por las visitas semestrales, con un 21%.

5. ¿Cómo conoció la existencia de este hotel de carretera?

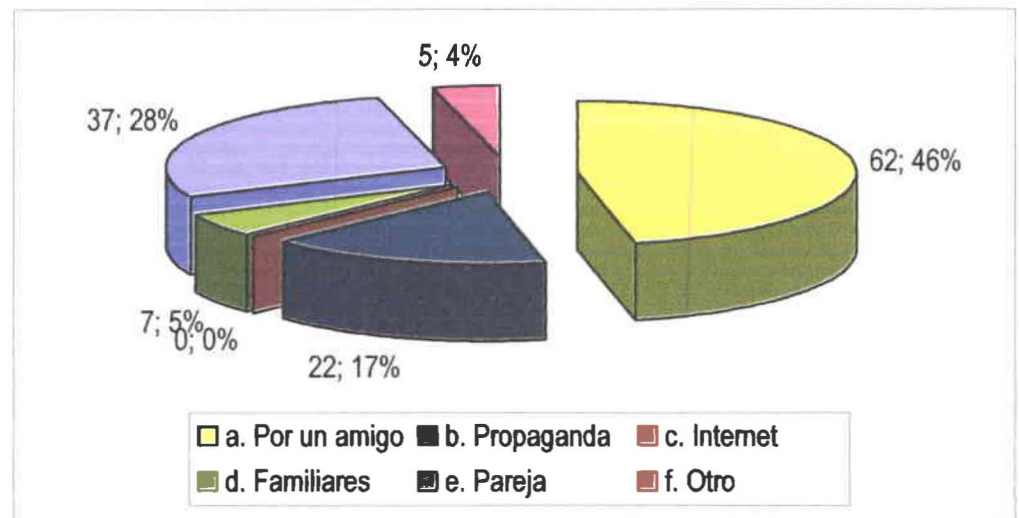


Gráfico 3.6

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para conocer cuales fueron las estrategias de mercado que utilizaron las empresas competidoras y la forma como la gente conoce este tipo de establecimientos, se averiguó sobre los medios por los cuales los clientes conocieron estos establecimientos. Como se puede observar en el gráfico 3.6, 62 personas, esto es, el 46% de las 133 personas encuestadas conocieron los establecimientos por referencias

de un amigo. El 28% de personas los conoce por intermedio de sus parejas.

6. **¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son los tres más importantes que deberían mejorarse en los hoteles de carretera actuales, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante? (Tarjeta A)**

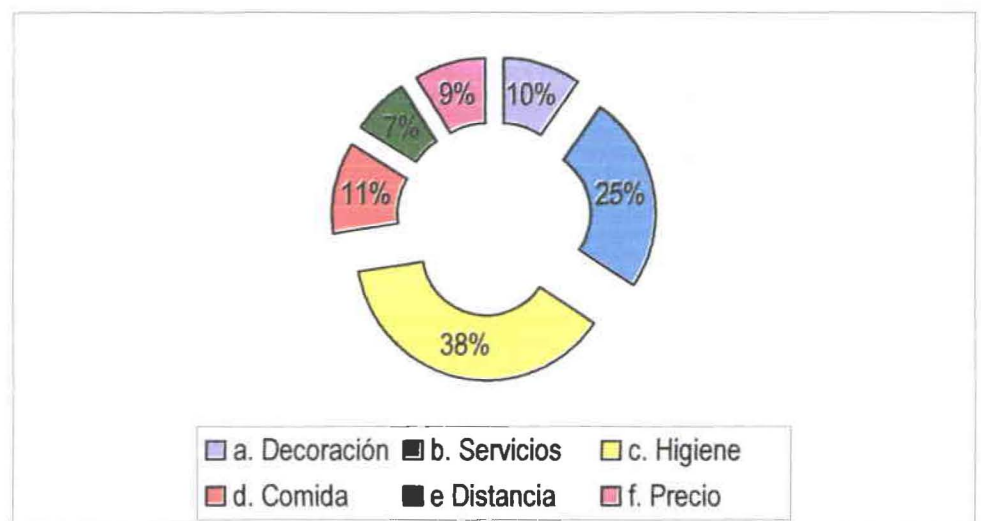


Gráfico 3.7

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Esta pregunta se utilizó para conocer los aspectos que los usuarios desearían que se mejore. Para obtener el resultado, se solicitó a los encuestados que califiquen según lo que consideren más importante para ellos en

cuanto a lo que debería mejorarse en estos establecimientos; a la calificación asignada se les dio un peso de 3, 2 y 1,5 que sirvió para facilitar el trabajo de tabulación.

El aspecto que más necesita ser mejorado en los alojamientos es la higiene, como se puede observar en el gráfico 3.7, ya que el 38% consideró importante que se mejore este factor. Las personas consideran importante que los servicios con que cuentan estos locales también deben ser mejorados, como lo manifestó el 25% de los encuestados.

7. En el último año cuántos diferentes hoteles de carretera ha visitado usted en Quito.

Cantidad	Personas	Porcentaje
a. 1	78	59%
b. 2	37	28%
c. 3	7	5%
d. 4	10	8%
e. 5	1	1%
f. 6	0	0%
Total	133	100%

Tabla 3.1

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en la tabla 3.1, la mayoría de la población que visitó los hoteles de carretera, durante este año, lo ha hecho a uno sólo; esto quiere decir, que existe cierta lealtad hacia los establecimientos que visitan.

8. La última vez que visitó uno de estos establecimientos solicitó:

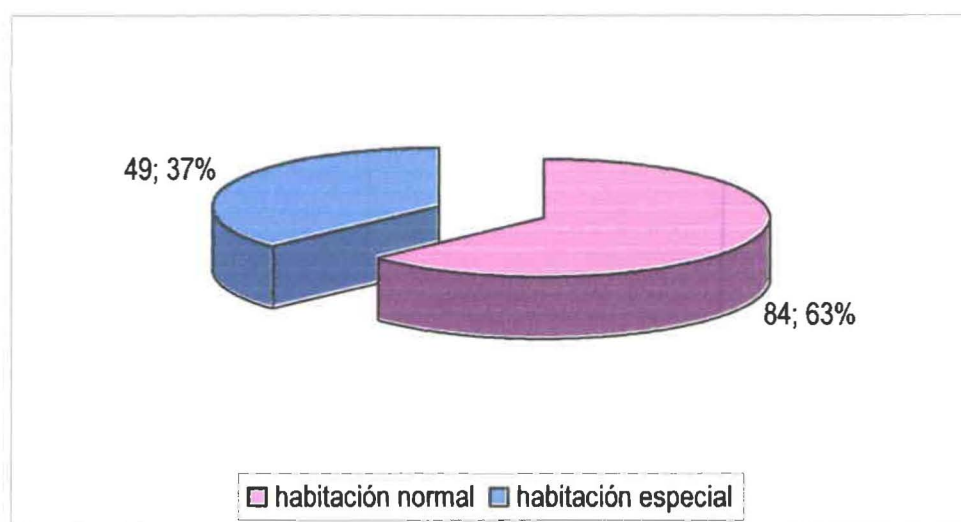


Gráfico 3.7

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para conocer la frecuencia de uso de los dos estilos de habitaciones que se utilizan, se preguntó a los encuestados cual fue la habitación que solicitaron la última vez que frecuentaron un hotel de carretera. Los datos arrojaron los

siguientes resultados: el 63% de las personas que han visitado estos establecimientos solicita la habitación normal, mientras que el 37% restante respondió que utilizó una habitación especial.

9. ¿Cuánto pagó la última vez por habitación?

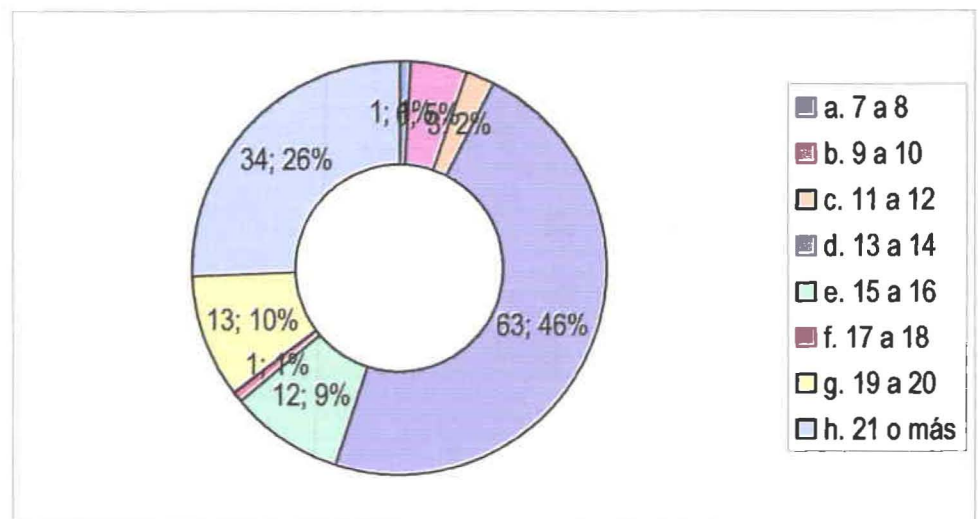


Gráfico 3.8

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

La mayoría de los usuarios solicitan la habitación normal en los hoteles de carretera tanto de lujo como en los de menor categoría. El rango de precios que el consumidor paga normalmente está entre los 13 y los 14 dólares por una habitación normal con un total de 46% de usuarios para este tipo de habitaciones. El precio que los usuarios pagan

por las habitaciones especiales esta en más de 21 dólares, pero estos precios varían entre los hoteles de carretera.

10. ¿Cuánto consumió en alimentos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas?

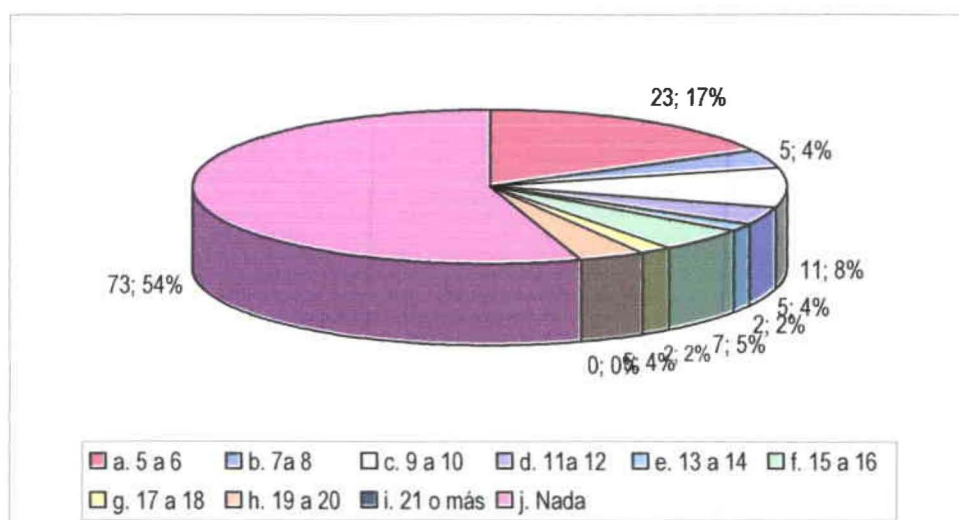


Gráfico 3.9

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

En el gráfico 3.9 se puede observar que más del 50% de usuarios de los hoteles de carretera no consumen alimentos o bebidas dentro de las habitaciones. Un porcentaje muy bajo de clientes consumen productos en del bar o de la cafetería, la cantidad que destinan para

gasto en alimentos o bebidas está entre 5 dólares y 10 dólares.

11. De los siguientes aspectos escoja tres que desearía encontrar en su hotel de carretera ideal (siendo 1 el más importante y 3 el de menor importancia)

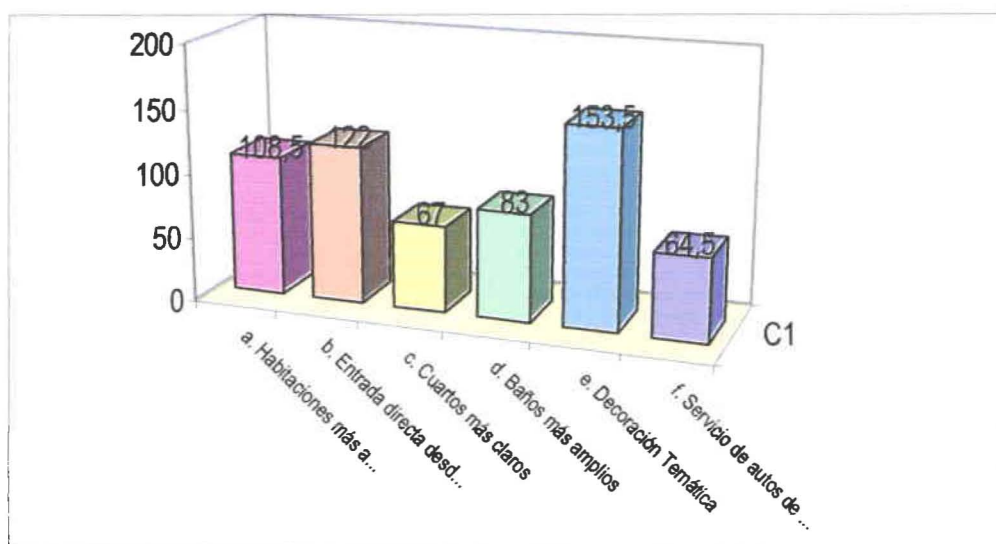


Gráfico 3.10

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para conocer las necesidades de los clientes potenciales se solicitó que calificaran cinco factores que desearían encontrar en su hotel de carretera ideal. Para poder tener datos más específicos, se asignó un peso a la calificación que los usuarios dieron siendo 1 = 2 puntos, 2= 1,5 puntos

y 3 = 1 punto. Después de aplicar este método se concluyó, que la mayoría de usuarios desearían tener decoraciones temáticas en las habitaciones, entrada directa desde la carretera y habitaciones más amplias, en su respectivo orden. Es evidente que la mayoría de las personas desean cambios en las instalaciones de estos establecimientos como se puede observar en el gráfico 3.10.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una habitación en su hotel de carretera ideal?

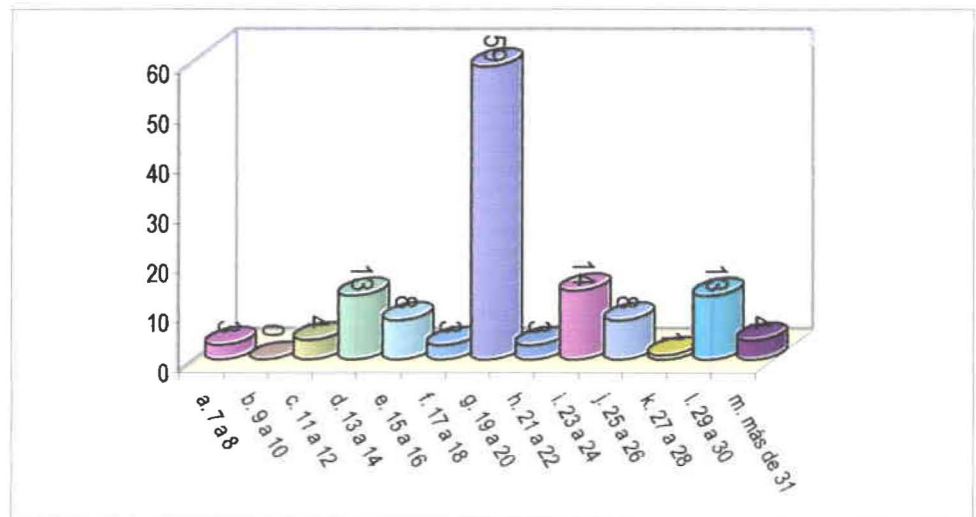


Gráfico 3.11

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para conocer la disposición de pago de los usuarios, se solicitó que pusieran un precio para un establecimiento que cumpliera con las características que desearían encontrar dentro del hotel, de lo que se dedujo que la mayoría de usuarios estarían dispuestos a pagar una cantidad entre 19 y 20 dólares.

13. Qué tan dispuesto estaría usted a Registrarse en el establecimiento como usuario frecuente en el que se le asignará un código, a un costo de \$5 que le permitiría acceder a descuentos de precios en las habitaciones y cada cinco veces que utilice una, la sexta sea gratis.

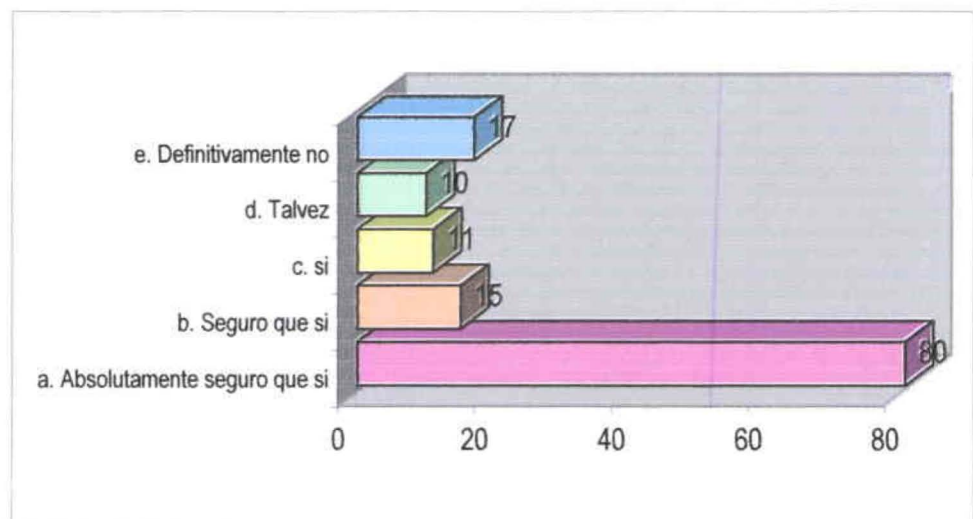


Gráfico 3.12

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para conocer el interés de la población en obtener un registro de usuario frecuente, se investigó sobre la aceptación de este servicio. Como se puede observar en el gráfico 3.12 la mayoría de las respuestas fue positiva ya que, de las 133 personas, las 80 estarían dispuestas a beneficiarse de este registro.

14. ¿De los siguientes servicios o productos escoja tres que le gustaría tener dentro de las habitaciones de su hotel de carretera ideal? (siendo 1 el más importante y 3 el de menor importancia).

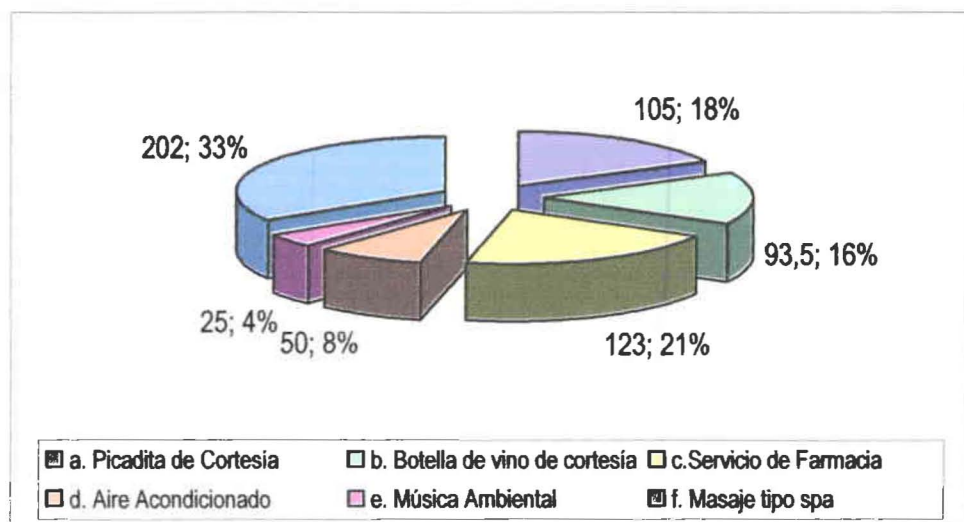


Gráfico 3.13

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Para determinar los servicios y productos que la población desea y que no existen en los hoteles actuales se les consultó a los potenciales clientes su interés por tener los siguientes productos y servicios: masajes tipo spa 33%, servicio de farmacia 21% y una picadita de cortesía 16%, como se puede observar en el Gráfico 3.13 obtenido de la investigación de mercado realizada.

15. Datos del Segmento de Mercado Encuestado

Género

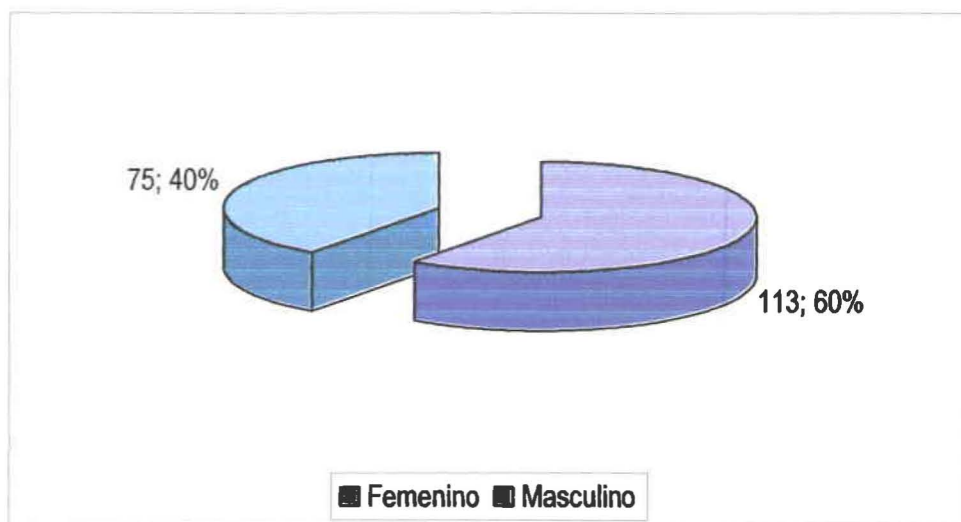


Gráfico 3.14

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

De un total de 188 personas encuestadas las 113 pertenecían al sexo femenino y 75 al masculino, de este total las 133 personas frecuentan hoteles de carretera.

Edad

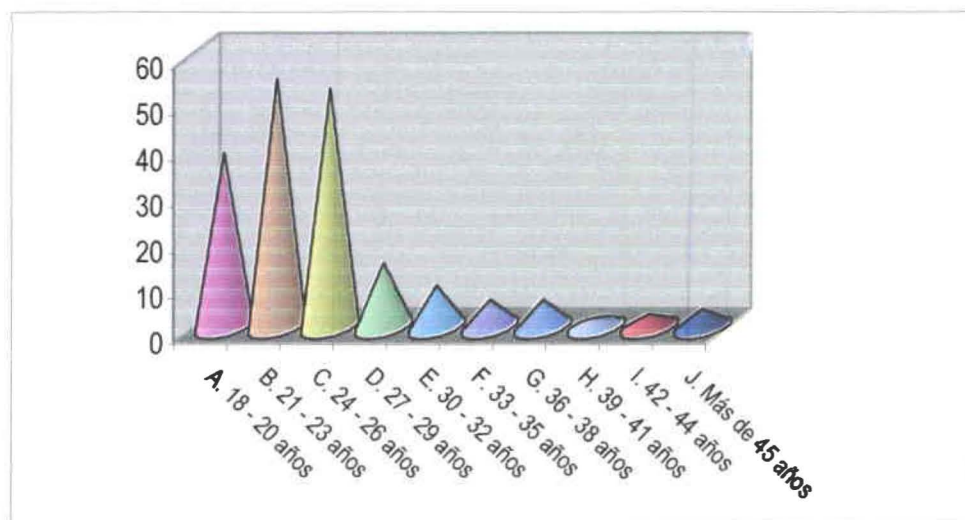


Gráfico 3.14

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

En el gráfico 3.14 se puede ver que la mayoría de usuarios de estos establecimientos se encuentran en el rango de los 18 y los 26 años de edad.

Ingresos Familiares:

Ingreso	Cantidad de Personas	Porcentaje
A. Hasta \$ 300	2	1%
B. \$ 301 a \$ 600	4	2%
C \$ 601 a \$ 900	16	9%
D \$ 901 a \$ 1200	22	12%
E. más de \$ 1201	144	77%
Total	188	

Tabla 3.2**Fuente:** Investigación de Mercado**Elaboración:** La Autora

En la tabla 3.2 se puede observar que la mayoría de personas encuestadas tiene un ingreso familiar de más de \$ 1201.

Sector en el que vive y trabaja la población escogida

Sector	Vive	Porcentaje	Trabaja	Porcentaje
A. Norte	88	47%	145	77%
B. Centro	6	3%	18	10%
C. Sur	66	35%	19	10%
D. Tumbaco	20	11%	3	2%
E. Los Chillos	8	4%	3	2%
Total de Personas Encuestadas	188	100%	188	100%

Tabla 3.2

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

La mayoría de las personas encuestadas se encuentran viviendo y trabajando en el sector norte de la ciudad de Quito, mientras que los usuarios están distribuidos por toda la ciudad, la mayoría de estas personas visitan los hoteles de carretera del sector norte de la ciudad.

Capítulo 4

4. Definición del Negocio:

4.1 Introducción:

Se determinó que el nombre más apropiado para el negocio es “Las Nubes”, ya que expresa magia, fantasía, paz y tranquilidad, además de ser un nombre innovador que representa, en dos palabras, lo que se quiere reflejar al mercado, esto es, un alojamiento para descanso.

4.2 Misión:

Convertir a “Las Nubes” en el hotel de carretera líder en la ciudad de Quito, con el objeto de ofrecer servicios de alojamiento de alta calidad y rentabilidad. Nos enfocaremos en mantener una variedad de habitaciones de lujo, con diferentes decoraciones y servicios innovadores, para así cumplir con las exigencias de los clientes, a precios accesibles, sin que esto afecte a la calidad ofrecida.

4.3 Visión:

“Ofrecemos las habitaciones más cómodas y el mejor servicio de alojamiento en el mercado, que se verá reflejado en las ventas de “Las Nubes” consiguiendo un nivel de utilización del establecimiento del 100% al cabo de 5 años de funcionamiento”.

4.4 Valores:

- Trabajo responsable y honesto.
- Precios justo por el alquiler de las habitaciones.
- Servicios de la más alta calidad para el cliente.
- Capacitación constante del personal del hotel de carretera
- Cordialidad y amabilidad entre el personal de la empresa y los clientes.
- Formación constante del personal, con acceso a ayudas financieras para sus estudios.

4.5 Objetivo General

Lograr que el hotel de carretera “Las Nubes” sea reconocido a nivel de la ciudad de Quito, como el que presta servicios de alojamiento de alta calidad y total privacidad a sus clientes en un plazo máximo de un año.

4.6 Objetivos por Área

4.6.1 Comercialización y Servicio

- Tener un nivel de utilización del establecimiento del 15% en el primer año de funcionamiento del hotel de carretera “Las Nubes”

- Aumentar el nivel de ventas en un 10% para el segundo año de funcionamiento y, en adelante, de un 25% anual hasta llegar a tener trabajando el hotel al 100% de su capacidad.
- En un período de 3 años, abrir otro establecimiento, en el valle de Tumbaco o en el sur de Quito.
- Realizar constantes encuestas relacionadas con la satisfacción del cliente con respecto a la decoración, servicios y productos que se mantienen en el hotel.

4.6.2 Financiero:

- Reinvertir el 40% de la utilidad anual obtenida por el alquiler de las habitaciones, para expandir el negocio creando nuevos establecimientos a nivel de Quito y, luego, a nivel nacional; este valor dependerá del nivel de ventas en el mercado.

4.7 Estrategia:

“Las Nubes” concentrará su estrategia en la diferenciación de las habitaciones, renovando constantemente la decoración de las mismas, innovando constantemente los servicios para de esta

manera, satisfacer las necesidades del cliente diferenciando el servicio que se va a brindar.

4.7.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?

- Son todas las personas entre los 18 y los 45 años de edad, con ingresos fijos superiores a 350 dólares mensuales.

4.7.2 ¿Qué servicio se ofrece?

- Se ofrece el servicio de alojamiento por horas en habitaciones de lujo, que cuenten con todas las comodidades necesarias para que los clientes se sientan a gusto.

Los clientes exigen que el hotel de carretera cumpla con los siguientes requisitos:

1. Limpieza en las habitaciones.
2. Decoración temática
3. Productos de calidad tanto en el bar de la habitación como en los alimentos que se encuentran de venta en la cafetería del hotel.
4. Habitaciones y baños más amplios.

4.7.3 ¿Cómo se lo hará?

El hotel de carretera “Las Nubes” brindará un servicio de alojamiento por horas en habitaciones de lujo, con diferentes decoraciones en cada una de ellas, prestando un especial cuidado en la atención al cliente y en la calidad de sus servicios.

A continuación, se presentará el diagrama de la cadena de valor en la cuál se identificará las diferentes actividades, funciones y procesos que se realizarán dentro del hotel de carretera y que generarán el valor agregado para los clientes.

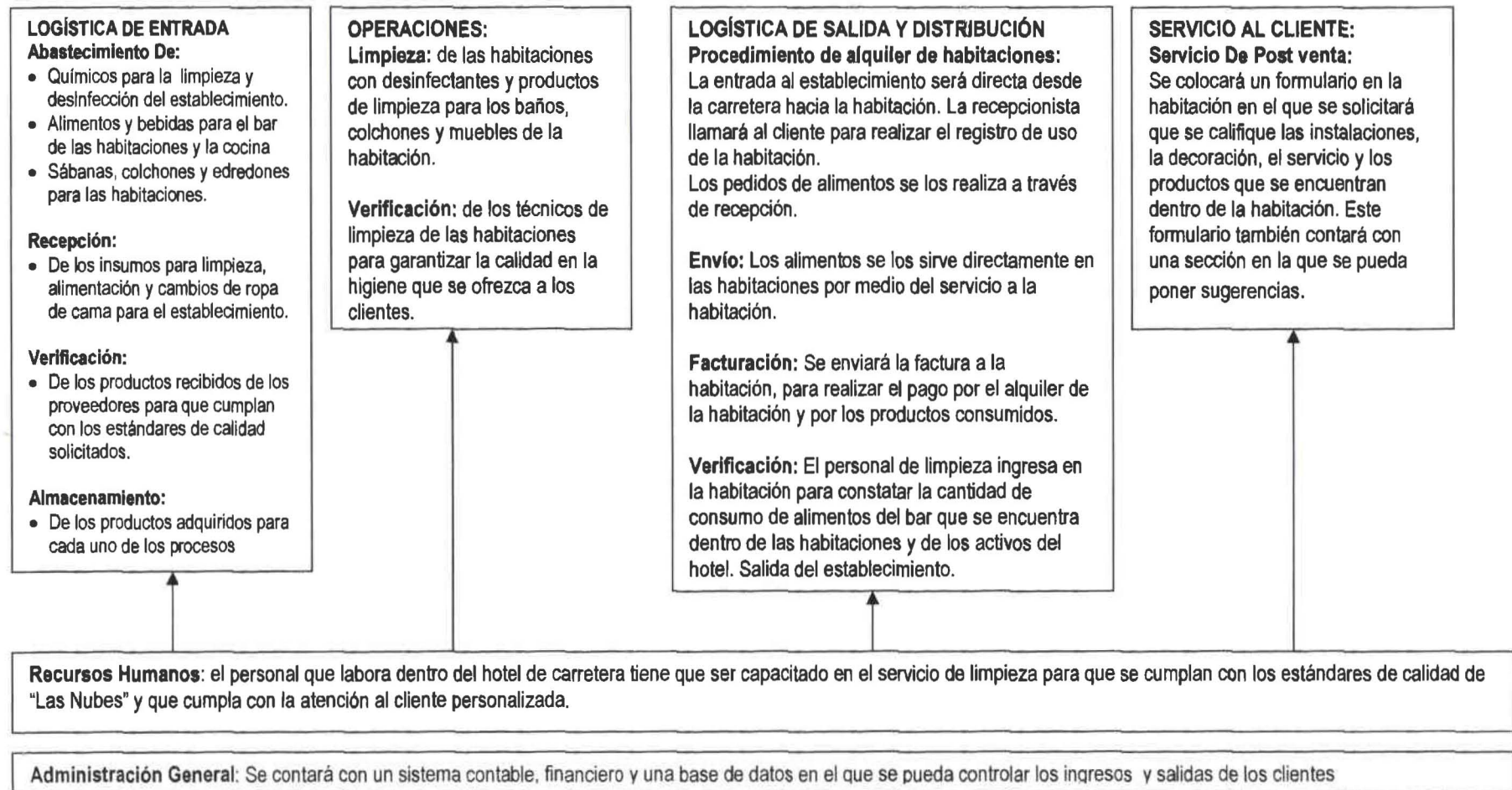


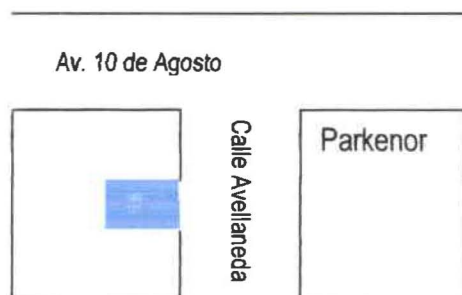
Diagrama 4.1

Elaboración: La Autora

4.7.4 Donde estará ubicado

Debido a los reglamentos municipales existentes, la construcción de hoteles de carretera se los debe realizar en zonas de alto impacto como se encuentra descrito en el POUS (Plan de Ocupación de Uso de Suelo). Las zonas de alto impacto son todas aquellas calificadas con ocupación de uso de suelo industrial.

El hotel de carretera Las Nubes estará ubicado en el sector industrial norte de la ciudad de Quito en la calle Avellaneda N60-137 y 10 de Agosto frente a las bodegas de Parkenor. En esta zona se encuentran ubicados la mayoría de los hoteles registrados en la en la ciudad debido a que la mayoría de personas tienen un criterio negativo hacia este tipo de negocios.



4.7.3.1 Logística de Entrada

4.7.3.1.1 Abastecimiento:

Los productos adquiridos para el funcionamiento del hotel de carretera deben ser los de más alta calidad en el mercado, para asegurar la clase de servicio que se quiere ofrecer.

Los desinfectantes y demás productos de limpieza se adquirirán directamente a los distribuidores; solicitando la presencia de personas especializadas que garanticen que esta operación se la realice correctamente.

En cuanto a los alimentos que se servirán en la cafetería, se los obtendrá a través de convenios con restaurantes reconocidos que serán los encargados de abastecer al hotel de sus productos.

Se realizará la adquisición de ropa de cama cada 6 meses, con el objeto de renovar totalmente las sábanas, edredones y fundas de almohada de las camas en todo el establecimiento. Manteniendo un stock suficiente en bodega, el mismo que permitirá

realizar los cambios necesarios cada vez que los clientes desocupen una habitación.

4.7.3.1.2 Recepción

Los productos de limpieza se recibirán directamente en la bodega del establecimiento, por las personas encargadas de la supervisión de limpieza.

Los alimentos preparados se comprarán directamente a los proveedores y serán recibidos y revisados por el personal encargado de la cocina, mientras que, los productos no perecibles se los recibirá directamente en el establecimiento, y serán distribuidos por los fabricantes.

La recepción de la ropa de cama se la realizará directamente entre los proveedores y el administrador de la empresa, para garantizar que se cumpla con la calidad de la tela requerida y el estado de los productos adquiridos.

4.7.3.1.3 Verificación:

Todos los productos adquiridos serán verificados, por el personal de la empresa, para garantizar que cumplan con los estándares de calidad solicitados a cada uno de los proveedores. En el sector de servicios, es muy importante mantener la alta calidad de los productos que se ofrecen dentro del establecimiento. Por este motivo, se considera importante que todos los insumos, tanto para la venta, así como los utilizados en la limpieza del establecimiento, sean de excelentes.

4.7.3.2 Operaciones:

4.7.3.2.1 Servicios Adicionales:

Entre los servicios adicionales que se brindará a los usuarios constan los siguientes:

1. Instalaciones:

Las preferencias de los consumidores cambian constantemente; por este motivo, es importante renovar la decoración de las habitaciones, por lo tanto se cambiará la decoración de las habitaciones

cada año para mantener la preferencia del cliente por el establecimiento.

Las instalaciones contarán con una entrada directa desde la carretera hacia las habitaciones, para garantizar la privacidad de los usuarios dentro del alojamiento.

Las habitaciones serán más amplias, claras y confortables que las que existen en la industria actualmente. Lo que se busca, es satisfacer las necesidades de los usuarios; de esta manera, se podrá acceder a un segmento de mercado mucho mayor y a conseguir la lealtad de los clientes que alquilen habitaciones en “Las Nubes”.

2. Higiene en las habitaciones:

La higiene dentro de las habitaciones debe ser uno de los factores primordiales en el servicio que brindan los hoteles de carretera, en la actualidad existe inconformidad con relación a este aspecto como se puede ver en el gráfico 3.7 obtenido de la investigación de mercado realizada.

Para garantizar que la higiene dentro del establecimiento cumpla con los estándares de calidad deseados se necesitará:

- Un Supervisor quién será el encargado de revisar el trabajo de limpieza realizada por las camareras en los cuartos, así como también los trabajos de mantenimiento.
- Una camarera para cada tres habitaciones por turno.
- Stock suficiente de productos de limpieza en bodega.

4.7.3.2.2 Operaciones de Servicio

Para brindar un mejor servicio al cliente durante su estadía, se realizarán las siguientes actividades:

4.7.3.2.2.1 Limpieza

La limpieza de las habitaciones se realizará después de la salida de los clientes, la misma que consta de los siguientes pasos:

- Desinfección de colchones con químicos anti - ácaros.
- Limpieza de inodoro, ducha, lavabo y piso del cuarto de baño con productos de limpieza y desinfectantes.
- Aspirada alfombra de la habitación.
- Cambio de ropa de cama: sábana, cobertor de colchón, funda de almohada y edredón.
- Limpieza de muebles dentro del cuarto.
- Revisión del bar de la habitación para que cuente con todos los productos necesarios y reponiendo los utilizados por el cliente que desocupó la habitación.
- Verificación de la limpieza de la habitación por el supervisor.

4.7.3.2.2.2 Producto de Cortesía

Para asegurar un buen trato al cliente se brindará un producto de cortesía, escogido por ellos, que puede ser una botella de vino o una picadita.

- Llamada, por parte de la recepcionista a la habitación, para dar la bienvenida al cliente y preguntar cuál de los dos productos de cortesía desea.
- Entrega del producto de cortesía al cliente, por parte de la camarera designada para la atención de la habitación.

4.7.3.2.2.3 Servicio de Cafetería

El servicio de cafetería es opcional y sólo a petición del cliente, en el mismo podrán acceder a platos y bebidas descritos en el menú. Los productos que se venderán en la cafetería no se los preparará en el establecimiento, para cubrir este servicio, se realizarán convenios con restaurantes como Ceviches de La Rumiñahui, Sánduches El Español, Pizza Hut, etc. Estos restaurantes serán los encargados de proveer al hotel de estos alimentos.

Para cumplir con este servicio se realizarán los siguientes pasos:

- El cliente solicitará el plato o bebida requerida.
- Preparación inmediata del alimento, cóctel o bebida solicitada.
- Entrega del producto solicitado al usuario.

4.7.3.2.3 Atención al Cliente

Para cada tres habitaciones, se designará una camarera que tendrá bajo su responsabilidad la limpieza y la atención al cliente, así como también, el reabastecimiento de productos del bar de la habitación.

4.7.3.3 Logística de Salida y Distribución

4.7.3.3.1 Alquiler de habitaciones

La entrada al establecimiento será directa desde la carretera a la habitación; para registrar a los clientes, se los llamará y la recepcionista registrará la hora de entrada y los datos de los clientes.

4.7.3.3.2 Pedidos de Productos del Menú

Los pedidos de alimentos se realizarán vía telefónica; el cliente deberá revisar la carta del menú que se encontrará sobre el bar, dentro de la habitación, seleccionará el platillo o la bebida y lo solicitará a la recepcionista. La recepción manda la orden a la cocina donde se sirve el alimento, bajo las normas de higiene establecidas.

4.7.3.3.3 Envío

Todo producto solicitado por el usuario, se lo servirá directamente en la habitación en un tiempo máximo de 15 minutos después de realizado el pedido.

4.7.3.3.4 Facturación:

El momento en el que el cliente desee salir, debe llamar a recepción e informar a la recepcionista la cantidad de productos del bar que consumió. La recepcionista incluirá en la factura de la habitación, el rubro por consumo en el bar y la cafetería y comunicará al cliente el valor final de la misma. La

camarera asignada para atender al usuario llevará la factura hasta la habitación, en donde recibirá el dinero y entregará el cambio si es necesario; cada camarera contará con fondo de caja chica que servirá para dar cambios.

4.7.3.3.5 Verificación

El momento que desocupan una habitación, la camarera entrará para revisar que los objetos se encuentren en buenas condiciones y que el consumo del bar que se informó a recepción sea el correcto.

4.7.3.4 Servicio al Cliente:

Para mantener un constante control de calidad, dentro de cada habitación se pondrá un formulario, en el cual los usuarios podrán calificar la atención recibida por parte del personal, los alimentos, la decoración de las habitaciones y la higiene de la habitación. También contará con un espacio en el cuál podrán exponer sus sugerencias para poder mejorar los servicios y los productos.

A continuación se presenta un diagrama de las actividades que se realizarán dentro de la habitación:

Diagrama de Actividades

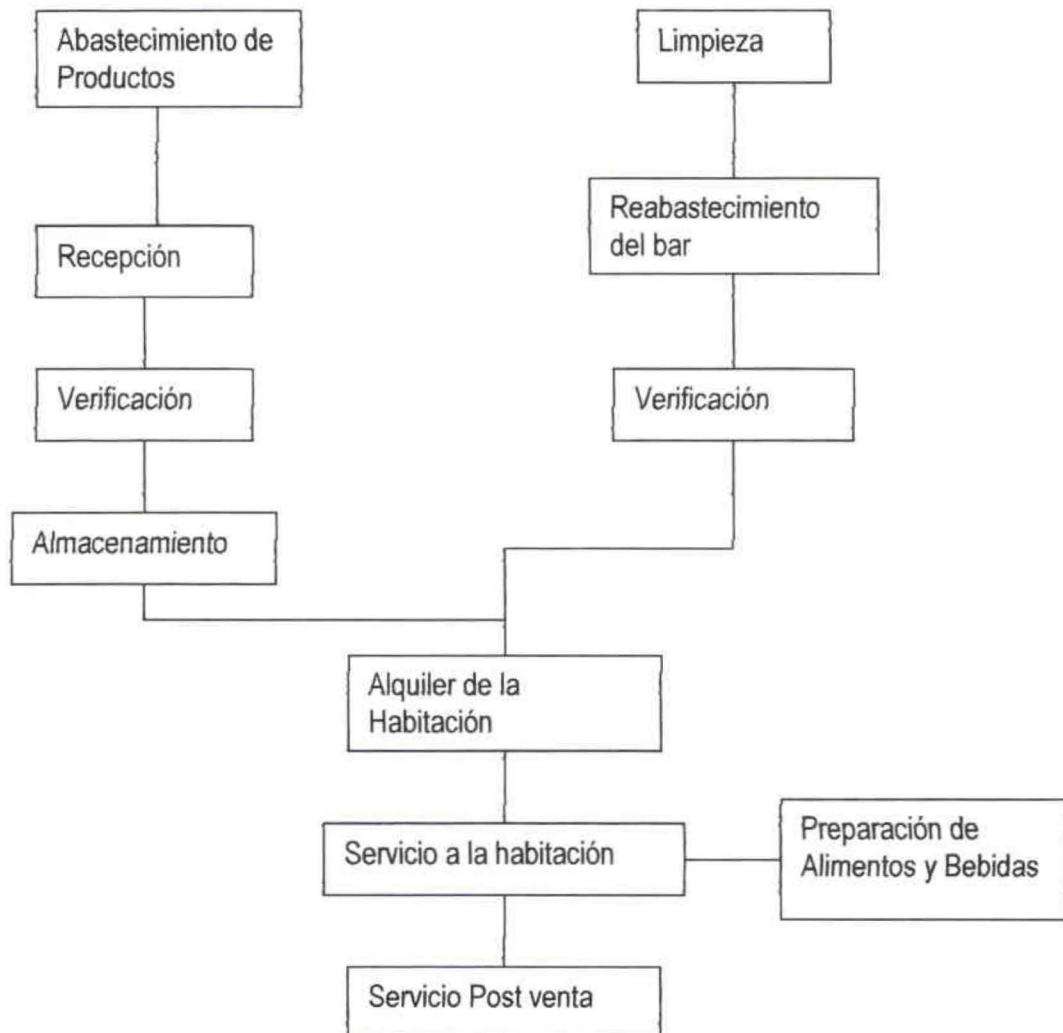


Diagrama 4.2

Elaboración: La Autora

4.7.3.5 Actividades de Apoyo

4.7.3.5.1 Recursos Humanos

Para el correcto funcionamiento, se necesitará del siguiente personal:

- Gerente General
- 2 Administradores, uno para la tarde y otro para la noche.
- 1 Contadora
- 3 Recepcionistas, una que trabaje en la mañana, una en la tarde y otra en la noche
- 30 camareras, 10 para la mañana, 10 para la tarde, y 10 para la noche
- 3 Supervisores de Limpieza (uno por turno)

Con el personal anteriormente mencionado, se pretende optimizar las actividades de la empresa, teniendo siempre presente que el principal objetivo es dar una excelente atención al cliente.

4.7.3.5.2 Administración General

El establecimiento contará con un sistema contable, financiero, un sistema de facturación y una base de datos con la cuál se pueda controlar los ingresos y las salidas de los clientes de las habitaciones.

- **Sistema Contable:** La empresa llevará su contabilidad mensualmente y, al final de cada año, se realizará el cierre del período, el cual contendrá un análisis contable de todo el año.
- **Sistema Financiero:** Se llevará un control de la situación financiera del hotel, realizando análisis financieros trimestrales. Con estos análisis, se buscará encontrar y solucionar problemas que afecten a la empresa.
- **Base de Datos:** La base de datos tiene por objeto controlar la información sobre el ingreso y la salida de los clientes del establecimiento. Con estos datos, se buscará obtener información relacionada con la rotación promedio por cuarto y las preferencias de uso

de cada una de las habitaciones, según el tema que escojan.

La base de datos constará de:

- Hora de Entrada:
- Consumo del bar dentro de la habitación
- Consumo de productos de la cafetería
- Hora de Salida:
- Habitación utilizada:

La base de datos se actualizará diariamente y se realizará una revisión mensual, con el fin de analizar los cambios en el comportamiento de uso y las preferencias de los mismos.

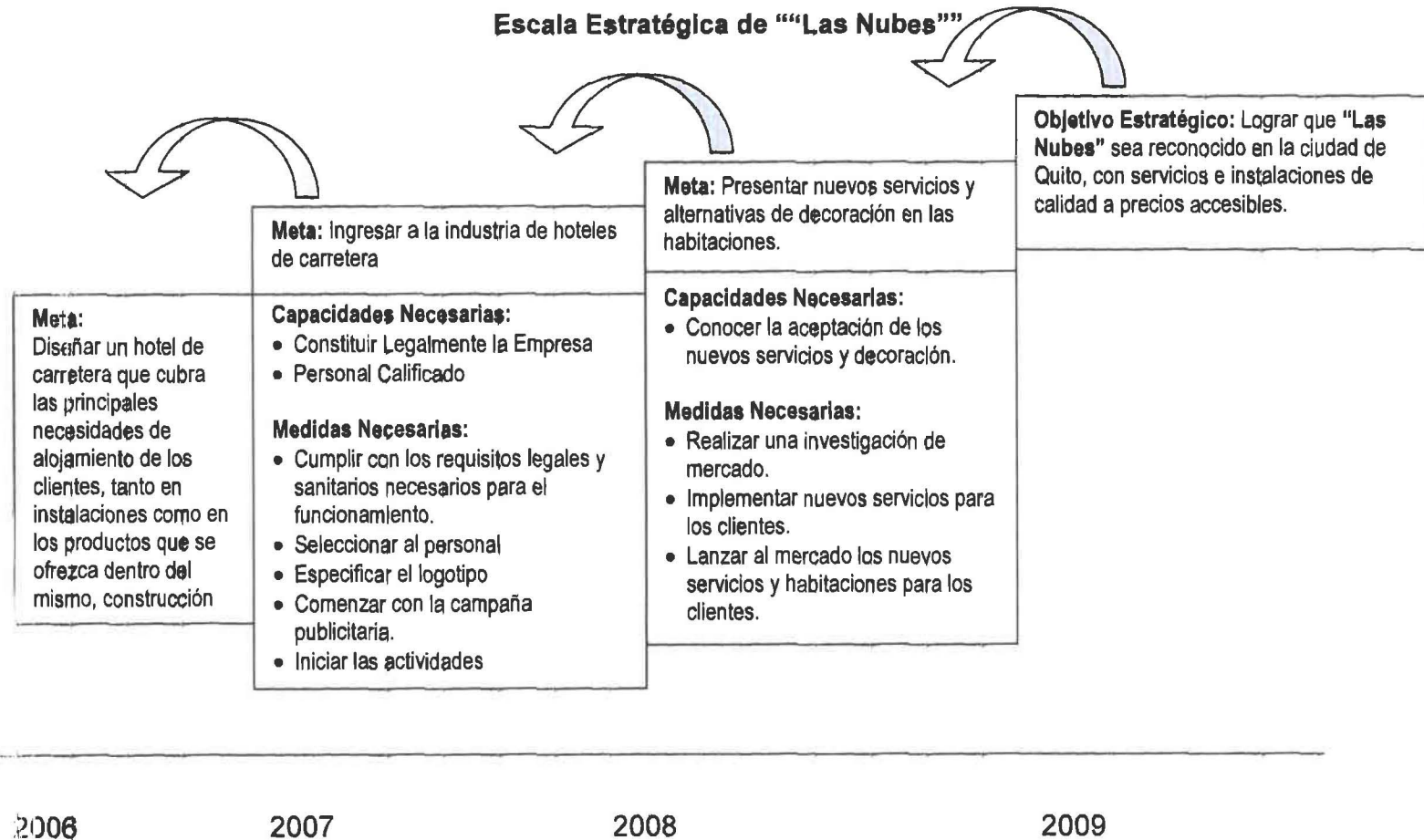
- **Sistema de Facturación:** Para agilizar la facturación en “Las Nubes”, se ha considerado importante el implementar un sistema automático de facturación. El mismo deberá contener los precios de las habitaciones y de los productos que se ofrezcan en venta, según un código único por producto y su precio respectivo.

4.8 Estrategia de la Empresa:

La ventaja competitiva de "Las Nubes" se la logrará a través de una estrategia de diferenciación, que permitirá atraer a una mayor clientela. Esta estrategia se determinó como la más apropiada ya que, debido a que los servicios que se brindan en los establecimientos de la competencia son muy parecidos, la mejor manera de llegar a un mayor segmento de mercado será la diferenciación del producto, tanto en calidad como en servicio.

La empresa desea sostener una ventaja competitiva ante el resto de alojamientos en la industria. Para lograrlo, es necesario contar con una herramienta como una escala estratégica que permita identificar claramente las metas y los objetivos a seguirse, que servirá para determinar la capacidad y las destrezas necesarias para lograrlas.

En el siguiente esquema se presentará la escala estratégica a seguir:



¹¹Escala Estratégica

4.9 Análisis Estratégico

4.9.1 Etapa de Insumos

La primera fase tiene como objetivo analizar a la empresa y a la competencia, para relacionarlas entre sí.

4.9.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Los consumidores están más dispuestos a visitar un hotel de carretera	0,19	4	0,76
2	La mayoría de la población se encuentra asentada en la zona urbana de Quito	0,05	4	0,2
3	Se exigen mayores requisitos sanitarios para los establecimientos	0,12	3	0,36
4	La tasa de inflación se ha mantenido estable en los últimos 2 años	0,01	3	0,03
5	El segmento de mercado seleccionado se encuentra entre los grupos de edad con mayor PEA	0,14	4	0,56
6	El segmento de mercado elegido tiene los ingresos más altos de la población	0,13	4	0,52
7	El gasto de consumo destinado a hoteles y restaurantes es el tercer valor más alto en la ciudad	0,05	3	0,15
8	Mayor apoyo al sector turístico por parte de las empresas públicas y privadas	0,04	4	0,16
Amenazas				
1	Falta de apoyo del gobierno sectorial a la industria	0,01	1	0,01
2	Ingreso de más empresas a la industria	0,1	2	0,2
3	Aumento de la inflación en los últimos dos meses	0,05	2	0,1
4	Creencias religiosas	0,04	2	0,08
5	Tasa de interés activa	0,03	1	0,03
6	Los trámites de Legalización de los establecimientos son largos y con muchos impedimentos	0,04	2	0,08
		1		3,24

Tabla 4.1

Elaboración: La Autora

David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica.

El total ponderado de la empresa muestra un valor de 3,24; que se encuentra bastante arriba del rango central de indefinición, esto es, 2,4 a 2,6. Este valor indica que el proyecto presenta una muy saludable posición a lo externo, esto indica que la respuesta de la empresa frente a las oportunidades y amenazas es óptima. El hotel va a seguir estrategias que le servirán para capitalizar adecuadamente las oportunidades y evitar las amenazas existentes.

4.9.1.2 Matriz de Evaluación de Factores de Internos (EFI)

Factores Determinantes del Éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Personal capacitado y entrenado	0,09	3	0,27
2	Técnicos para verificar limpieza en el establecimiento	0,16	4	0,64
3	Introducción de nuevos servicios	0,06	3	0,18
4	Instalaciones que brindan más privacidad al cliente	0,07	3	0,21
5	Atención Personalizadas	0,12	4	0,48
6	Continuo cambio en la decoración de las habitaciones	0,06	3	0,18
7	Servicio Post venta eficaz	0,11	4	0,44
Debilidades				
1	No existe información histórica	0,06	1	0,06
2	Inversión Inicial Alta	0,09	1	0,09
3	Bajo poder de Negociación porque el hotel es nuevo en la industria	0,06	2	0,12
4	La relación comercial con el mercado potencial es baja	0,04	1	0,04
5	Empresas fuertes en la industria	0,08	2	0,16
Total		1		2,87

Tabla 4.2

Elaboración: La Autora

David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica

Como se puede observar en la Tabla 4.2 el total ponderado para la empresa es de 2,87; lo que indica que se encuentra ligeramente arriba del rango medio de indefinición. En consecuencia, el proyecto empieza con una situación interna buena, por que las estrategias planteadas, en apariencia, responden efectivamente a la necesidad de potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades y estos factores están siendo utilizados en su beneficio.

4.9.1.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos para el éxito	Peso	"Las Nubes"		Flamingo		Venecia		Hawai	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Lealtad del Cliente	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Competitividad de Precios	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Diferenciación del Producto	0,4	4	1,6	3	1,2	4	1,6	1	0,4
Calidad del Servicio	0,3	3	0,9	1	0,3	2	0,6	1	0,3
Total	1		2,8		2,5		3		1,3

Tabla 4.3

Elaboración: La Autora

David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica

Esta matriz, sirve para identificar a los principales competidores de la industria y relaciona la posición estratégica de la empresa con el resto de competidores.

Para este análisis, se ha tomado a la Diferenciación del Producto como el factor crítico del éxito con un mayor peso, como se puede observar en la Tabla 4.3. La empresa más fuerte, en general, es el Hotel de Carretera Venecia.

El hotel "Las Nubes" es más fuerte en la calidad de servicio como se puede ver en la Tabla antes mencionada.

La empresa más competitiva en precios es Hawai, esto se debe a que esta se limita a alquilar habitaciones sin ofrecer ningún tipo de valor agregado.

4.9.2 Etapa de Ajuste o Adecuación

En esta etapa se busca formular estrategias para lo cuál se utilizan las siguientes técnicas: Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz IE y la Matriz de la Gran Estrategia.

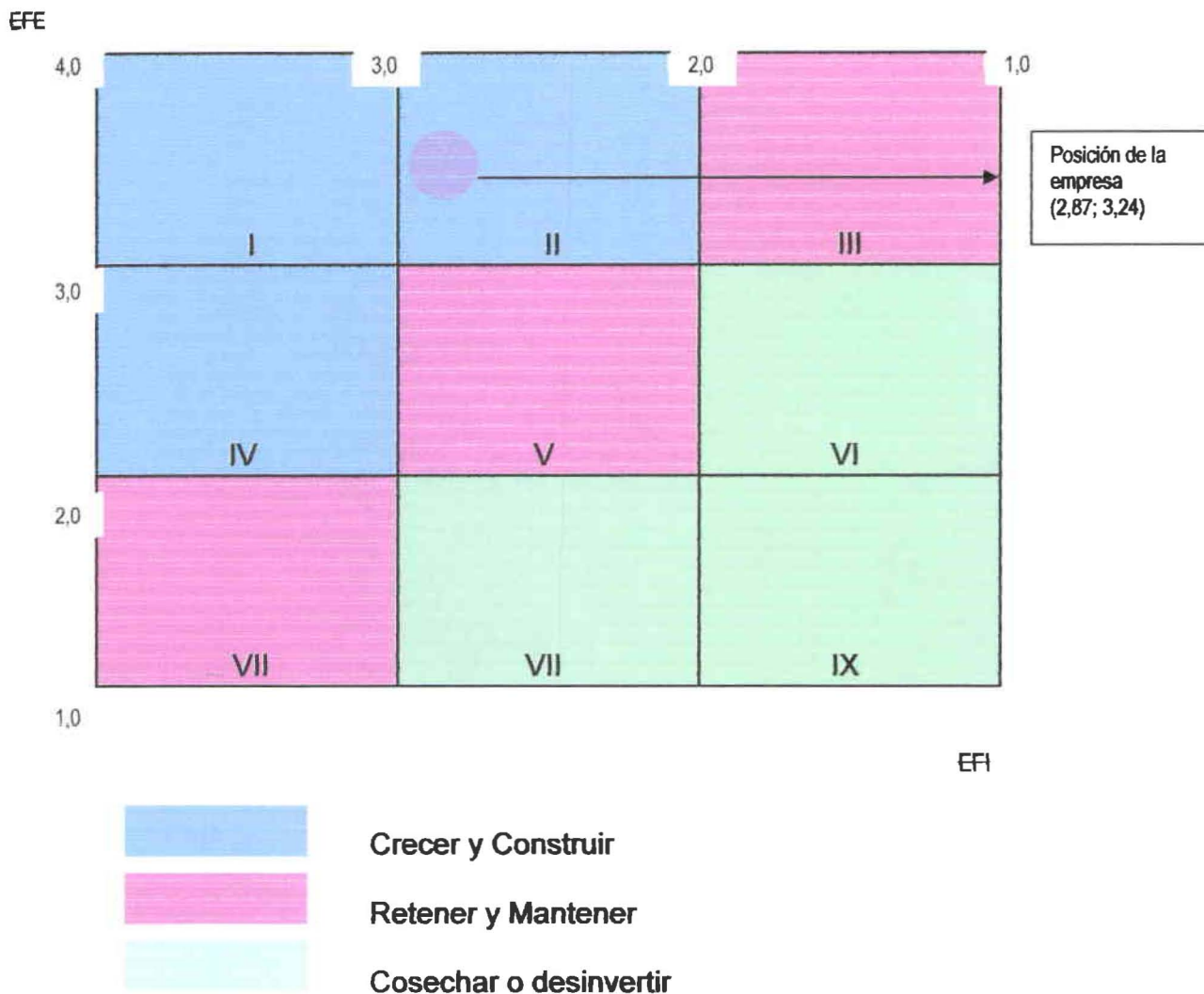
4.9.2.1 Matriz FODA

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas sirve para desarrollar cuatro tipos específicos de estrategias que son: Estrategia FO (Fortalezas – Oportunidades), Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades), Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas) y la Estrategia DA (Debilidades – Amenazas).

A continuación se presenta la matriz:

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación de las habitaciones 2. Atención Personalizada al cliente 3. Personal Calificado 4. Capacitación Constante 5. Servicio Post Venta 6. Servicios Nuevos para los Clientes 7. Instalaciones más apropiadas y cómodas 8. Precios Accesibles 9. Higiene Garantizada 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El poder de negociación es bajo por ser una empresa nueva 2. Inversión Inicial Alta 3. Las empresas competidoras son fuertes en el mercado. 4. La relación comercial con el mercado es baja
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los consumidores están más dispuestos a visitar un hotel de carretera 2. La mayoría de la población se encuentra asentada en la zona urbana de Quito 3. Se exigen mayores requisitos sanitarios para los establecimientos 4. La tasa de inflación se ha mantenido estable en los últimos 2 años 5. El segmento de mercado seleccionado se encuentra entre los grupos de edad con mayor PEA 6. El segmento de mercado elegido tiene los ingresos más altos de la población 7. El gasto de consumo destinado a hoteles y restaurantes es el tercer valor más alto en la ciudad 8. Mayor apoyo al sector turístico por parte de las empresas públicas y privadas 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de Diferenciación en higiene (F9, O3) 2. Estrategia de Diferenciación en calidad (F2, F7, F8, F9, O1, O3, O5, O6, O7) 3. Desarrollo de Servicios (F3, F2, F7, F1, O7, O8) 4. Diferenciación en instalaciones (F7, O1, O2, O7, O8) 5. Estrategia de entrada al mercado (F3, F4, F7, F8, F9, O1, O5, O6, O3) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de Diferenciación en Calidad (O1, O3, D3, D4, D1) 2. Diferenciación en instalaciones (O1, O5, O6, D7, D3) 3. Estrategia de entrada al mercado (O1, O5, O6, O7, D1, D2, D3)
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de las instituciones del estado para el crecimiento de la industria 2. Inestabilidad Política 3. Aumento de la inflación en los últimos dos meses 4. Creencias religiosas 5. Tasa de interés activa con tendencia a la alza 6. Los trámites de Legalización de los establecimientos son largos y con muchos impedimentos 	<p>1. Desarrollo de Calidad en el Servicio (F3, F4, F6, A1)</p>	<p>1. Estrategia de Penetración en el Mercado (D3, D1, D4, A1, A4, A6)</p>

4.9.2.2 Matriz Interna - Externa (IE)



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; David, Fred.

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en la matriz IE, relacionando los totales ponderados de las matrices EFE y EFI, la empresa se encuentra situada en el cuadrante 2 que sería Crecer y Construir. En esta ubicación las

estrategias que deben seguirse son las intensivas. La empresa enfocará su esfuerzo en utilizar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

4.9.2.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

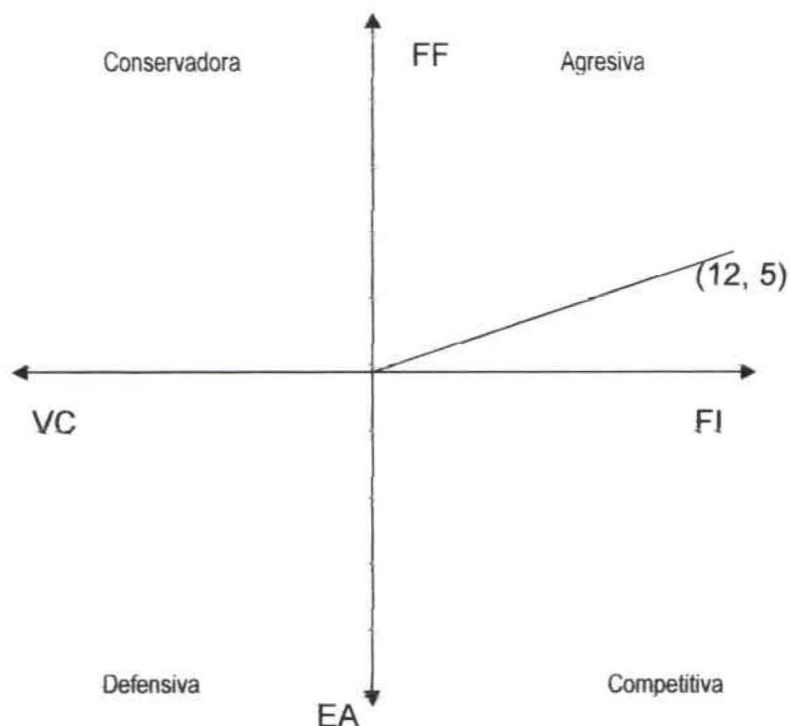
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Alta Gestión Financiera	6	Tasa de Inflación	-2
Manejo Eficiente del Presupuesto	5	Inestabilidad Política	-5
Riesgos del Negocio	4	Tasa de Interés Activa	-3
Dificultad para salir del mercado	3	Cambios en la cultura ecuatoriana	-2
		Falta de apoyo para este mercado	-1
Total (FF)	18	Total (EA)	-13
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Calidad en el servicio	-1	Potencial de Crecimiento	6
Instalaciones más amplias y cómodas	-1	Potencial de utilidades	6
Higiene Garantizada	-1	Aprovechamiento de Recursos	5
Atención personalizada al cliente	-1	Barreras de Entrada	3
Servicio Post Venta X	-1		
Personal Capacitado	-3		
Total (VC)	-8	Total (FI)	20

$$X = VC + FI$$

$$Y = EA + FF$$

$$X = 12$$

$$Y = 5$$

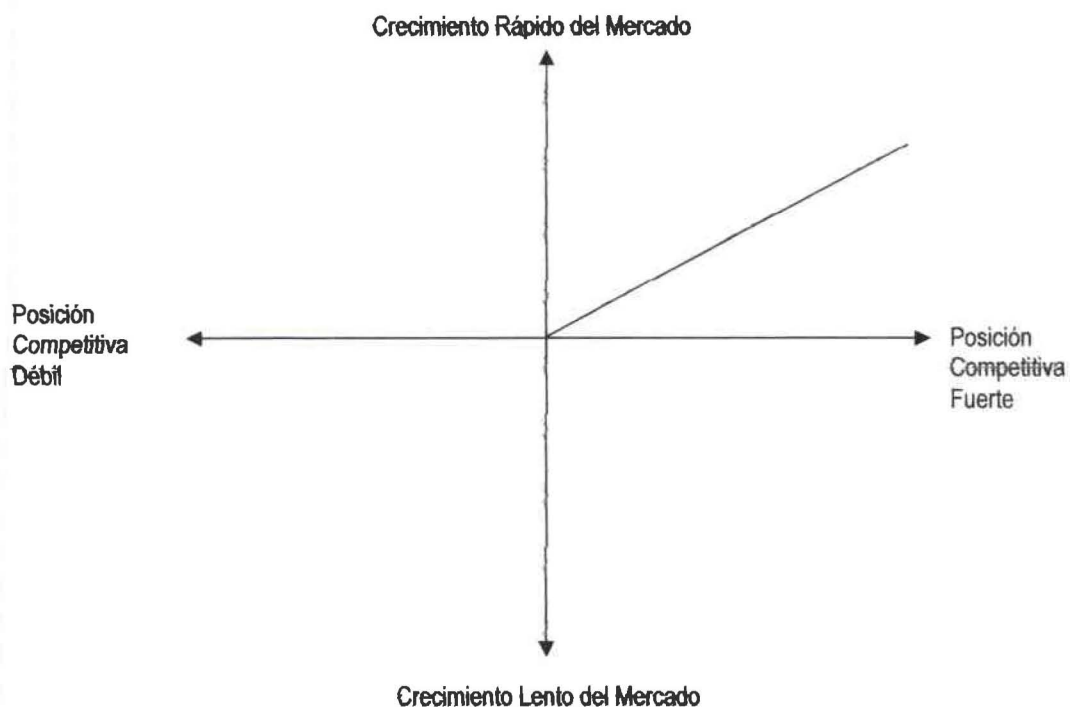


Fuente: Conceptos de Administración Estratégica;
David, Fred.

Elaboración: La Autora

En los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA se puede observar, que la estrategia de la empresa se encuentra en el cuadrante de perfil agresivo. La estrategia de "Las Nubes" tiene una ventaja competitiva dentro de una industria que se encuentra en crecimiento, presentando un Tabla financieramente fuerte.

4.9.2.4 Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; David, Fred.

Elaboración: La Autora

Las estrategias que el negocio utilizará serán la penetración en el mercado, el desarrollo del servicio y diferenciación. Para poder desarrollar el servicio se deben realizar continuamente mejoras en la atención al público y en las instalaciones. Para lograr mantener la calidad en las habitaciones la decoración deberá ser renovada, tomando en cuenta las necesidades y gustos de los clientes.

4.9.3 Fase de Decisión

Esta fase sirve para seleccionar estrategias que sirvan para poder tener una ventaja sobre la competencia.

4.9.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), sirve para calificar las estrategias que se deben utilizar en la empresa.

A continuación se presenta la MPCE para "Las Nubes".

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Factores Claves		Penetración en el Mercado		Diferenciación en instalaciones		Diferenciación en el servicio		Diferenciación en Calidad	
Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas									
Personal capacitado y entrenado	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Técnicos para verificar limpieza en el establecimiento	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Introducción de nuevos servicios	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Instalaciones que brindan más privacidad al cliente	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Atención Personalizada	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Continuo cambio en la decoración de las habitaciones	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Servicio Post venta eficaz	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Oportunidades									
Los consumidores están más dispuestos a visitar un hotel de carretera	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57	3	0,57
La mayoría de la población se encuentra asentada en la zona urbana de Quito	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Se exigen mayores requisitos sanitarios para los establecimientos	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
La tasa de inflación se ha mantenido estable en los últimos 2 años	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
El segmento de mercado seleccionado se encuentra entre los grupos de edad con mayor PEA	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	1	0,14
El segmento de mercado elegido tiene los ingresos más altos de la población	0,13	3	0,39	2	0,28	3	0,39	3	0,39
El gasto de consumo destinado a hoteles y restaurantes es el tercer valor más alto en la ciudad	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Mayor apoyo al sector turístico por parte de las empresas públicas y privadas	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Debilidades									
No existe información histórica	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Inversión Inicial Alta	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Bajo poder de Negociación porque el hotel es nuevo en la industria	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18
La relación comercial con el mercado potencial es baja	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Empresas fuertes en la industria	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Amenazas									
Falta de apoyo de las instituciones del estado para el crecimiento de la industria	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
Inestabilidad Política	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Aumento de la inflación en los últimos dos meses	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Creencias religiosas	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Tasa de interés activa con tendencia a la alza	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Los trámites de Legalización de los establecimientos son largos y con muchos impedimentos	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Total			6,01		5,84		5,85		5,75

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; David, Fred.

Elaboración: La Autora

En la matriz MPCE, se puede observar que se deberán aplicar estrategias de penetración en el mercado y diferenciación en el servicio e instalaciones. Debido a la dura competencia que existe en la industria es importante que tanto las instalaciones como los servicios se diferencien en relación con los de la competencia.

Como se puede observar en las matrices FODA, PEYEA, IE y MCPE, las estrategias que la empresa deberá utilizar serán agresivas por este motivo se utilizarán las de Diferenciación y Penetración en el Mercado. Estas estrategias sirven para crecer dentro de la industria en la que se está compitiendo.

4.10 Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional de una empresa está compuesto por los siguientes elementos:

- Cultura Organizacional
- Estructura
- Incentivos
- Personal

4.10.1 Cultura Organizacional

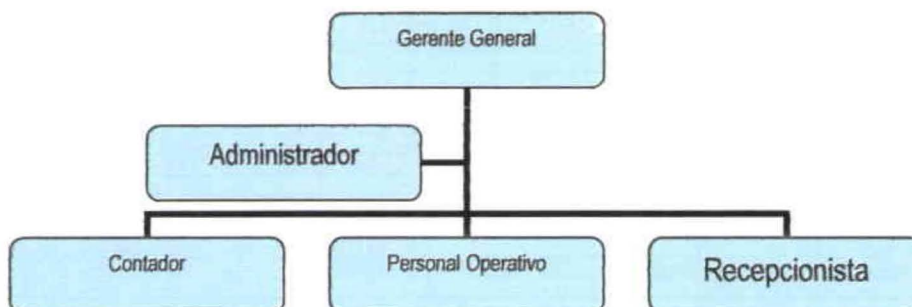
La cultura está conformada por normas y valores que todo el personal de la empresa debe cumplir, estos parámetros estarán enmarcados en brindar a los clientes servicios de excelente calidad.

La empresa fundamentará su cultura organizacional en los siguientes principios:

- El personal que trabaje en la empresa debe realizar sus actividades responsable, honesta y cordialmente, es importante que cumplan con los valores mencionados porque esto permitirá mantener un ambiente adecuado de trabajo en el que primen las buenas relaciones entre los empleados del hotel y con mayor razón con los clientes.
- Capacitar constantemente al personal, para asegurar un valor agregado al cliente.
- Convertir el ambiente organizacional en un entorno que acepte las iniciativas del personal que permitan mejorar y desarrollar de una mejor manera a la empresa.

- La empresa apoyará al personal que desee seguir estudiando, brindando apoyo económico para sus estudios.
- Fomentar el trabajo en equipo y el pensamiento positivo.

4.10.2 Estructura de la Empresa



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; David, Fred.

Elaboración: La Autora

Para que el hotel de carretera "Las Nubes" funcione correctamente, se necesitará una estructura horizontal con tres niveles jerárquicos donde las decisiones serán tomadas por el Gerente General, quién será la persona que también realice los análisis financieros. El Gerente contará con el apoyo de los

dos Administradores que estarán a cargo del control general del establecimiento.

Para controlar la situación financiera de la empresa se necesitará tener un contador, que con su trabajo, permita conocer la evolución de la empresa constantemente.

La limpieza del establecimiento es una parte muy importante por este motivo se contratarán a 10 personas por turno para que hagan el mantenimiento y limpieza del establecimiento, así como también una recepcionista por turno que se encargará de mantener contacto telefónico con los clientes, receptar los pedidos, imprimir facturas y notificar a las camareras cuando van a ser desocupadas las habitaciones.

4.10.2.1 Establecer las características requeridas del puesto

- **Gerente General:** deberá conocer a profundidad las actividades que se deberán realizar en su puesto que son: formular, implementar, y evaluar decisiones que permitan a la empresa alcanzar los objetivos y metas planteadas, así como también debe tener conocimiento de finanzas para realizar los análisis financieros. Para este puesto es

necesario contratar una persona que tenga experiencia previa de por lo menos 3 años.

- **Administradores:** Las funciones que desempeñarán los dos administradores serán: control y manejo del establecimiento así como también del personal de la empresa. Deberán conocer acerca del manejo hotelero y contar con, por lo menos, 1 año de experiencia.
- **Contador:** Conocimientos básicos de contabilidad.
- **Recepcionista:** Para este puesto se requerirán tres personas para realizar las rotaciones, estarán encargadas de realizar las facturas, el registro de los clientes, coordinar con el personal de limpieza para la entrada y la salida de las habitaciones, controlar el uso de las habitaciones y formular la base de datos. Los requisitos mínimos para este puesto son tener conocimientos básicos de informática especialmente del paquete de Microsoft Office, conocimientos básicos de idiomas, realización de facturas.

- **Supervisor de Limpieza:** Será el encargado de realizar las inspecciones de higiene dentro de las instalaciones, controlará y organizará al personal de limpieza conjuntamente con la recepcionista. Se necesitará contratar a tres Supervisores, uno para cada turno, y deberán tener por lo menos 4 cursos de higiene y limpieza en los establecimientos, y un curso de manejo de personal y relaciones humanas.
- **Personal Operativo:** El personal operativo se encargará de la limpieza de las habitaciones así como también de la atención al cliente. Los requisitos mínimos son curso de atención al cliente que se lo dará en la empresa, bachillerato.
- **Encargado de Cocina:** Para que funcione correctamente la empresa, se necesitará contratar 3 personas que se encarguen de la cocina, ellos serán los responsables de recibir la comida entregada por los proveedores, recibir y servir los pedidos, y preparar los cócteles solicitados por los clientes. Deben tener por lo menos 1 año de experiencia, curso de higiene en alimentos que será impartido

por la empresa, curso de cocina, curso de preparación de cócteles.

4.10.2.2 Identificar las fuentes

- Para la contratación del personal que formará parte de la empresa se convocará a los interesados por medios de comunicación como: periódico, radio, etc. En estos medios, se especificará las características mínimas para ocupar el puesto y posteriormente se procederá a realizar una selección minuciosa y prolija.

4.10.2.3 Selección de candidatos

La selección del personal se la realizará a través de un concurso de merecimientos, donde se tomarán en cuenta factores como la parte psicológica, nivel de conocimientos, manejo de relaciones interpersonales, para lo cual se realizarán simulaciones de atención al cliente y se seleccionará a las personas cumplan con los perfiles y valores que la empresa requiere.

4.10.2.4 Contratación del personal

El personal será contratado después de ser seleccionado en el concurso de merecimientos y luego de tener una entrevista personal con el gerente de la empresa.

Al ingreso del personal se firmará un contrato a prueba por tres meses, donde se analizará y evaluará el trabajo y desenvolvimiento del trabajador en el puesto. Después de transcurrido este tiempo, se procederá a la firma del contrato definitivo.

4.10.2.5 Integrar al personal nuevo a la empresa

El nuevo integrante de la empresa recibirá una charla explicativa en la cual se le expondrá la cultura organizacional, los objetivos y el reglamento de la empresa.

4.10.3 Incentivo

Los incentivos que el hotel de carretera "Las Nubes" dará a sus empleados son los siguientes:

- Las remuneraciones del personal estarán de acuerdo con las funciones y responsabilidades propias de su cargo, así como su desenvolvimiento.
- Se dará capacitación continua al personal de la institución en todas las áreas que la empresa requiera.
- Las remuneraciones que percibirán los trabajadores serán 10% más altas que los salarios mínimos vitales que estipula la ley.
- La empresa dará importancia a la realización de actividades sociales para lo cuál tendrá un detalle con los empleados que cumplan años, realizará reuniones para festejar el Día del Trabajo, Navidad y Año Nuevo, de esta manera se fomentará la unidad y relaciones positivas entre el personal que trabaja dentro del hotel.
- Se motivará al personal para que continúe con sus estudios y se les brindará apoyo económico si los mismos responden adecuadamente.

Uno de los factores que se ha considerado como el más importante, es el de satisfacer las necesidades del personal que labora dentro de la empresa. Por este motivo, se realizarán reuniones constantes e individuales con cada uno para conocer sus inquietudes y posibles ideas para mejorar la empresa, así como también sus necesidades de tipo personal.

La motivación que desea dar la empresa a sus trabajadores estará basada en los siguientes puntos:

- Toda persona busca crecer intelectualmente, por este motivo se realizará capacitaciones constantes, así como también se les brindará el apoyo necesario para que continúen sus estudios.
- La empresa dará remuneraciones más altas que las estipuladas en la ley, para así garantizar que el personal se encuentre conforme con lo que gana, las bonificaciones que se darán dependen del desempeño que los mismos tengan dentro de la institución.
- Se busca que el personal se identifique con la institución y que se sienta una parte importante de la misma, por este motivo se realizarán reuniones constantes con los mismos.
- La seguridad es una parte importante para que un trabajador realice sus actividades eficientemente, por este motivo se firmarán contratos laborales debidamente legalizados para brindar a las personas la tranquilidad que necesitan.

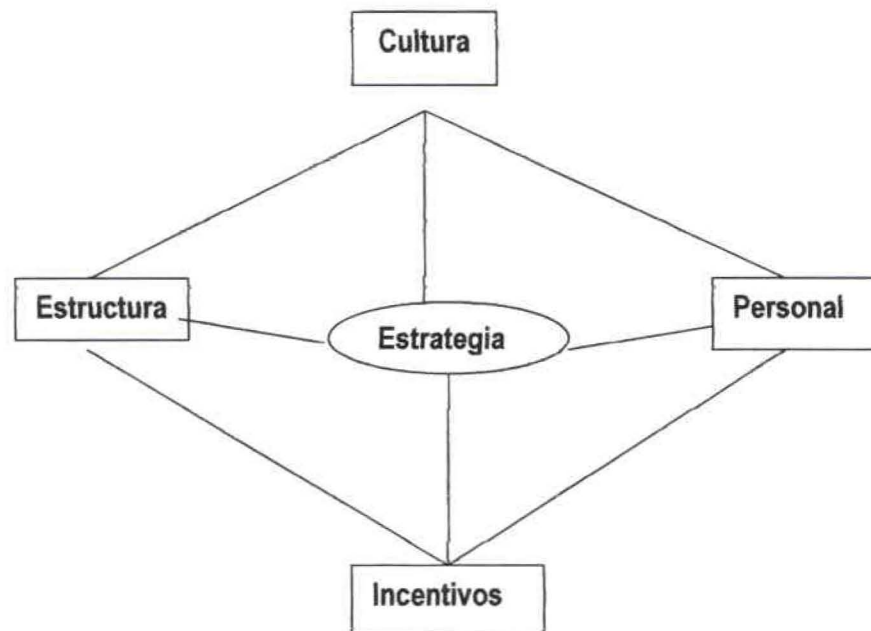
4.10.4 Personal

4.10.4.1 Determinar el número de personas que se necesitan.

La empresa necesita:

- Un gerente.
- Dos Administradores con amplios conocimientos administrativos y hoteleros.
- Un contador acreditado por el colegio de contadores.
- Tres recepcionistas (una para cada turno)
- Tres supervisores de limpieza, especializados en higiene.
- Treinta camareras que serán las encargadas de realizar la limpieza de las habitaciones.

4.10.4.2 Ambiente Organizacional



Elaboración: La Autora

Para poder cumplir con la estrategia de la empresa, será necesario que todos los componentes que conforman la empresa vayan orientados en cumplir con los objetivos y metas que llevarán al éxito de la empresa. Como se puede observar en el gráfico del ambiente organizacional todas las áreas de la empresa tendrán que servirse de apoyo entre sí y trabajar mancomunadamente, en una relación de interdependencia, para lograr las metas planteadas, así como enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de la estrategia planteada en la empresa que es la Diferenciación.

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Oportunidad

5.1.1 Situación

El plan de marketing sirve para determinar estrategias que permitirán posicionar al hotel de carretera en el mercado, así como también, alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Para poder determinar las estrategias a seguir, es importante conocer profundamente el comportamiento del mercado.

En este plan se detallarán todas las posibles acciones que la empresa deberá realizar para penetrar en el mercado; estas opciones que la organización podría tomar, se las consiguieron después de realizar una minuciosa investigación de mercado, que permitió conocer las preferencias y necesidades de los clientes potenciales.

Las estrategias que se tomarán, serán las de penetración en el mercado y las de Diferenciación como se puede observar en el capítulo 4, para conseguir los objetivos propuestos.

El plan de marketing permite posicionar al producto en el mercado y mantener una buena relación entre los consumidores y la empresa. "El marketing se encargará de recolectar y procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores, de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos..."¹² además ayuda a la empresa a:¹³

- La asignación correcta de los recursos
- Ayuda a la coordinación de esfuerzos internos y externos.
- Su puesta en marcha
- Acortar plazos de ejecución de los trabajos
- Asignar responsabilidades y exigir el cumplimiento de los objetivos
- Establecer elementos de control.

"Las Nubes" deberá enfocar sus esfuerzos en complacer las necesidades y preferencias del cliente, así como mantener una imagen superior a las de los hoteles de carretera existentes, de esta manera se podrá influir en los consumidores el momento de elegir el establecimiento en el que se va a alojar.

¹² Arellano, Rolando; "Marketing Enfoque América Latina". Mc. Graw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., Enero de 2001, *pág. 2*

¹³ Fernández Cutropía, Carlo; "Plan de Marketing", tercera Edición *pág 18*

Las habitaciones que se van a ofrecer para alquiler en el hotel tendrán los siguientes servicios y productos:

- Decoración Temática
- Tevecable
- Bar
- Teléfono
- Servicio a la Habitación de: cafetería, masajes tipo spa, atención personalizada.
- Entrada directa a la habitación

Las principales características que diferenciarán el servicio serán:

- Higiene Garantizada
- Habitaciones más amplias
- Atención Personalizada
- Servicio Post Venta

A pesar de que algunos de los servicios anotados anteriormente existen ya en los establecimientos ubicados en la ciudad de Quito, no se les da la suficiente importancia.

“Las Nubes” concentrará sus esfuerzos en ofrecer a sus clientes un excelente servicio, tanto en atención al cliente como en la higiene dentro y fuera de las instalaciones.

El establecimiento ofrecerá dos estilos de habitaciones que serán la normal y la especial, los servicios serán básicamente los mismos, pero se diferenciarán en que las habitaciones especiales contarán con servicios extra como: jacuzzi, cama de agua, turco, etc.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivos de Participación en el Mercado

El primer año se aspira a obtener un 15% de utilización del establecimiento con una frecuencia de uso de 1.8 por habitación diariamente. Debido a que la demanda hacia este tipo de establecimientos es alta y que existe cierto tipo de lealtad hacia algunos tipos de establecimientos la frecuencia de uso se la considera baja para el primer año. Para lograr captar este segmento la empresa deberá enfrentar la amenaza de varios factores existentes que determinarán el éxito o el fracaso del hotel.

Una de las variables que más afectará al hotel es el hecho de que del 70.74% de los usuarios de este tipo de establecimientos, el 35.58% tienen lealtad hacia un establecimiento en especial al cual acuden frecuentemente. En la siguiente tabla se proyectará aproximadamente la atención al público en "Las Nubes", tomando en cuenta la capacidad del establecimiento, la rotación por cuarto y la cantidad de habitaciones que existen de cada tipo:

Proyección Anual de Atención al Público

Año	Habitación Normal	Habitación Especial	Total	Porcentaje
1	13.140	6.570	19.710	15%
2	21.900	10.950	32.850	25%
3	43.800	21.900	65.700	50%
4	65.700	32.850	98.550	75%
5	87.600	43.800	131.400	100%
6	87.600	43.800	131.400	100%
7	87.600	43.800	131.400	100%
8	87.600	43.800	131.400	100%
9	87.600	43.800	131.400	100%
10	87.600	43.800	131.400	100%

Tabla 5.1

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en la Tabla 5.1 en el primer año se iniciará con una utilización del establecimiento de 15% y para finales del mismo se deberá aumentar en un 10% la

participación, para llegar a tener un 25% de uso del establecimiento. Estos valores se han tomado según la capacidad anual de atención al cliente, para cuando se esté utilizando al 100% el establecimiento se espera tener 131 400 personas, con una frecuencia de uso por habitación de 12 personas al día. Para el quinto año de funcionamiento se espera tener 87 600 usuarios para las habitaciones normales y 43 800 para las especiales como se puede ver en la tabla 5.1.

Después del primer año de funcionamiento se espera aumentar en 25% anualmente la utilización del establecimiento para que en el quinto año se pueda lograr un 100% del uso de las habitaciones.

En los primeros dos años de funcionamiento se busca acaparar la lealtad de los consumidores.

5.3 Consumidor

“Las Nubes” ofrecerá su producto directamente a los consumidores finales. En el estudio de mercado realizado (capítulo 3), se puede observar que el momento de elegir un hotel de carretera los factores que más peso tienen son: la higiene y los servicios. Como se puede analizar en la pregunta número 6 de la encuesta, el

porcentaje de inconformidad de los clientes con estos aspectos es alta. La empresa enfocará sus esfuerzos en mejorar estos factores para así atender las necesidades de este segmento de mercado.

5.4 Mercado

Los hoteles de carretera en Quito comenzaron en el año 1986, con los hoteles de carretera Hawaii, Los Faroles y la Gaviota Azul y, durante 10 años, estos tres hoteles manejaban el mercado en su totalidad. A partir del año 1996 se presentó un incremento de establecimientos que comenzaron a competir con estos tres alojamientos que lideraban el mercado. En el año 1999 entró a la industria la cadena de hoteles Flamingo, con un nuevo concepto de decoración y servicios; las decoraciones de este establecimiento resultaron atractivas a los consumidores. A partir de ese año, los hoteles Flamingo están posicionados como los líderes en el mercado.

5.5 Determinación de la Demanda

La determinación de la demanda corresponde al total de la población comprendida entre los 18 y los 49 años de edad, que tengan ingresos familiares superiores a 350 dólares y que sus

viviendas y trabajos se encuentren ubicados en la zona urbana de la ciudad de Quito.

El nivel de la demanda de hoteles de carretera en la ciudad de Quito, según datos obtenidos de la investigación de mercados es de aproximadamente 397.874 usuarios que es el 70,74% de la población total comprendida entre los 18 y 49 años.

Proyección de Frecuencia de Uso

Frecuencia de uso	Consumidores	Porcentaje
a. Semanal	48354	8%
b. Quincenal	54398	9%
c. Mensual	271990	45%
d. Semestral	126929	21%
e. Anual	102752	17%
Total	604422	100%

Tabla 5.2

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

De los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada por La Autora, se proyectó la frecuencia total de uso, como se puede observar en el Tabla 5.2. En la que se puede ver que la mayoría de usuarios que utiliza estos establecimientos los usa mensualmente.

Proyección de uso de habitaciones por tipo

Habitación	Consumidores	Porcentaje
Normal	380786	63%
Especial	223636	37%
Total	604422	100%

Tabla 5.3

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

De la investigación realizada se puede deducir que, la mayoría de los usuarios de los hoteles de carretera utilizan las habitaciones normales, los valores presentados en la tabla 5.3 se obtuvieron de las proyecciones totales del mercado.

Proyección de la Demanda según Frecuencia de Uso y Capacidad de Atención del Establecimiento

Frecuencia de uso	Porcentaje	Consumidores año 1	Consumidores año 2	Consumidores año 3	Consumidores año 4	Consumidores año 5
a. Semanal	8%	1577	2628	5256	7884	10512
b. Quincenal	9%	1774	2957	5913	8870	11826
c. Mensual	45%	8870	14783	29565	44348	59130
d. Semestral	21%	4139	6899	13797	20696	27594
e. Anual	17%	3351	5585	11169	16754	22338
Total	100%	19710	32850	65700	98550	131400

Tabla 5.4

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Proyección de la Demanda por estilo de habitación

Habitación	Porcentaje	Consumidores año 1	Consumidores año 2	Consumidores año 3	Consumidores año 4	Consumidores año 5
Normal	66,67%	13140	21900	43800	65700	87600
Especial	33,33%	6570	10950	21900	32850	43800
Total	100%	19710	32850	65700	98550	131399

Tabla 5.5

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

En los Tablas 5.4 y 5.5 se puede observar la proyección de la demanda según la frecuencia de uso, la capacidad de atención y el estilo de la habitación que se alquiló.

Para calcular las proyecciones se utilizaron los datos poblacionales emitidos por el INEC y la investigación realizada por La Autora, estos datos no siguen ningún tipo de regla estacional y podrán ser utilizados en los estudios financieros que se realizarán posteriormente, en los cuales se necesitan datos reales que servirán para determinar los distintos escenarios que se pueden presentar en el mercado.

Después de la entrada al mercado de la cadena Flamingo, la tendencia del mercado ha sido la de mejorar continuamente la decoración, los servicios e, inclusive, los precios; esto ha permitido

a los consumidores tener varios alojamientos entre los cuales elegir y que, en su mayoría, son los establecimientos que pertenecen a la cadena Flamingo. Las innovaciones que se han presentado en el mercado y que pueden realizarse en el futuro serán importantes para el crecimiento de la empresa debido a que los cambios que deberán realizarse tendrán un costo alto de inversión.

Para conocer el nivel de aceptación que tiene "Las Nubes" en el mercado, se realizarán constantes investigaciones de mercado que permitirán conocer tanto la aceptación que tiene el establecimiento, como también para identificar las necesidades cambiantes que tienen los clientes y poder tomar acciones, de manera oportuna. Con estas investigaciones, "Las Nubes" podrá tomar ventaja ante sus competidores.

Proyección de Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	327.860
2	575.171
3	1.187.293
4	1.836.377
5	2.522.411
6	2.522.411
7	2.522.411
8	2.522.411
9	2.522.411
10	2.522.411

Tabla 5.6

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

La tabla 5.6 muestra la demanda proyectada de "Las Nubes", para calcular estos datos se tomó en cuenta el precio de venta y la capacidad de atención que tiene el hotel. La información utilizada para realizar este cálculo, se la obtuvo de la tabla 5.5 y el precio al que se va a alquilar cada habitación.

5.6 Posicionamiento

"Las Nubes" utilizará estrategias de posicionamiento de la marca ya que bajo, este nombre, a largo plazo se busca formar una cadena de hoteles.

La empresa en el plan de marketing enfocará sus esfuerzos en enfatizar la calidad de sus instalaciones y servicios, para así alcanzar el nivel de reconocimiento deseado, el hotel se concentrará en proyectar la siguiente imagen:

- Limpieza garantizada
- Atención Personalizada
- Capacitación Constante
- Cordialidad
- Constantes mejoras en las instalaciones
- Contar con personal capacitado para atender emergencias

Estos factores permitirán tener una ventaja competitiva frente al resto de empresas competidoras y permitirá dar al cliente soluciones continuas y mejores servicios.

5.7 Logotipo y Slogan

El Logotipo de la empresa busca posicionar a Las Nubes en el mercado y de esta manera facilitar el reconocimiento del hotel entre la población. Como se puede ver en el Gráfico 5.1 los colores escogidos representan al nombre del hotel y será fácilmente reconocido.

El slogan de Las Nubes esta relacionado con el nombre del mismo, será fácil de recordar para todos los usuarios y de esta manera se logrará conseguir el posicionamiento deseado.

LOGOTIPO



Gráfico 5.1

Elaboración: la Autora

5.8 Marketing Mix

Como se mencionó anteriormente "Las Nubes" pretende concentrarse en brindar servicios que estén enfocados en las necesidades de los clientes, de esta manera se fortalecerá la lealtad hacia el establecimiento. Este seguimiento constante de la satisfacción de los clientes hacia el establecimiento, permitirá al hotel dar a sus clientes un servicio difícil de alcanzar por el resto de competidores en el mercado.

Los factores mencionados anteriormente sirvieron de base para que "Las Nubes" ofrezca un servicio que tenga una calidad superior al resto de establecimientos, cumpliendo con las exigencias de los usuarios. Esto le permitirá al hotel tener un servicio inmejorable, otorgando a los clientes un valor agregado que difícilmente encontrará en otro establecimiento de las mismas características.

La empresa ofrecerá dos tipos de productos que son:

- Habitaciones Normales
- Habitaciones Especiales

Los servicios para estos dos estilos de habitaciones serán los mismos pero tendrán diferencias que se detallarán a continuación:

5.8.1 Habitación Normal

Dimensión Total: 20 m²

Dimensión de la Habitación: 15,5 m²

Dimensión del baño: 4,5 m²

Parqueadero: 13,72 m²

Dentro de la habitación se encontrará:

- Iluminación por diodos con control de luz.
- Sensores de movimiento para abrir y cerrar las puertas automáticamente.
- Decoración temática en cada una de las habitaciones.

Mobiliario:

Cama Queen Size 3 x 4

Dos mesas de noche

Teléfono para comunicación interna con la recepción

Minibar con productos no perecibles

Televisor de 20"

Radio Grabadora

Servicios:

Cafetería

Teve Cable (Permanente y gratuito)

Masajes Tipo Spa

Servicio a la Habitación (Permanente y Gratuito)

Servicio de Farmacia

5.8.2 Habitación Especial

Dimensión Total: 26 m²

Dimensión de la Habitación: 18 m²

Dimensión del baño: 8 m²

Parqueadero: 13,72 m²

Dentro de la habitación se encontrará:

- Iluminación por diodos con control de luz.
- Sensores de movimiento para abrir y cerrar las puertas automáticamente.
- Decoración temática en cada una de las habitaciones.
- Jacuzzi, Hidromasaje, sauna, turco o mini piscina

Mobiliario:

Cama King Size 4 x 4

2 mesas de noche

Mini sala con mesa central

Teléfono para comunicación interna con la recepción

Minibar con productos no perecibles

Televisor de 20"

Radio Grabadora

Servicios:

Cafetería

Teve Cable (Permanente y Gratuito)

Masajes Tipo Spa

Servicio a la Habitación (Permanente y Gratuito)

Servicio de Farmacia

5.9 Precio

Los precios de las habitaciones serán similares a los existentes, debido a que la estrategia no es la de competir en la diferenciación de precios, sino en enfocarse en la calidad de los servicios brindados. Se realizó una investigación de campo donde se

averiguaron los precios de la competencia y se concluyó que para “Las Nubes”, la política de precios más conveniente será la de mantener el precio promedio en el mercado por el alquiler de las habitaciones. Los precios de la competencia se los puede ver en la tabla 5.6 mostrada a continuación:

Precios de la Competencia

Hotel	Habitación Normal	Habitación Especial
Flamingo	\$ 14,00	\$ 21,00
Flamenco	\$ 16,00	\$ 23,00
Venecia	\$ 18,00	\$ 25,00
Mil y Una Noches	\$ 13,00	\$ 20,00

Tabla 5.6

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

En el mercado podemos encontrar una gran cantidad de hoteles de carretera que brindan este tipo de servicio a distintos precios, los mismos que dependen de la categoría en la que se encuentran. Para este plan de negocios se tomaron en cuenta a los hoteles de carretera que prestan un servicio similar al de “Las Nubes” y que se encuentran en la categoría de cuatro estrellas plateadas. Las principales diferencias entre los hoteles mencionados en la Tabla 5.6 son: menor higiene,

habitaciones pequeñas sin mucha iluminación, menos servicios. En la tabla mencionada anteriormente también se puede observar que en este mercado existe una gran competencia en precios.

Los precios para el alquiler de las habitaciones en “Las Nubes” será la siguiente:

Precios de Venta

Habitación Normal: 16 dólares

Habitación Especial: 22 dólares

Los precios de alquiler de la habitación se tomarán de los precios promedio entre los cuatro principales competidores, que brinden un servicio similar al que “Las Nubes” dará a sus clientes.

Las condiciones de pago en “Las Nubes” será la siguiente: La camarera llevará hasta la habitación la factura total de consumo, y el cliente deberá cancelar este valor en efectivo o con una tarjeta de crédito.

5.10 Promoción

Después de analizar el mercado, la empresa ha encontrado la necesidad de desarrollar un plan de promoción que constará de dos partes: Una publicidad intensiva y promociones permanentes desde que comience a funcionar el hotel. El Plan será el siguiente:

5.10.1 Plan de Promociones de Ingreso al Mercado

Para ingresar al mercado se necesitará realizar una campaña promocional intensiva que se detallará a continuación:

Publicaciones en la revista SOHO

Fecha de Inicio: 1 de Febrero de 2008

Fecha de Finalización: 1 de Agosto de 2008

Descripción: Se publicarán anuncios mensuales en esta revista por seis meses para posicionar al hotel de carretera, donde se describirán los beneficios de visitar este establecimiento.

Entrega de Flyers

Fecha de Inicio: 1 de Enero de 2008

Fecha de Finalización: 1 de Enero de 2009

Descripción: Durante un año entero dos veces al mes, se entregarán flyers en los principales centros de diversión de la ciudad de Quito, así como también en centros comerciales. Con la entrega de estos flyers a la camarera el momento de cancelar la factura, se realizará un descuento del 5% en el alquiler de la habitación.

Cuñas de Radio

Fecha de Inicio: 1 de Enero de 2008

Fecha de Finalización: 1 de Abril de 2008

Descripción: Las cuñas de radio se pasarán 8 veces al día por los primeros tres meses, de lunes a viernes y los fines de semana la cuña se pasará 6 veces al día. A partir del tercer mes, las cuñas se pasarán 5 veces al día entre las 10 h00 y las 18h 00 por tres meses más.

5.10.2 Promociones Constantes

Para mantener el interés de los clientes hacia el establecimiento se ha visto la necesidad de tomar las siguientes acciones:

Productos de Cortesía

Fecha de Inicio: 1 de Enero de 2008

Fecha de Finalización: Permanente

Descripción: Durante toda la vida del proyecto se entregarán a los clientes productos de cortesía que para comenzar serán una picadita o una botella de vino de ¼, después de un tiempo se cambiarán estos productos por otros sugeridos por los clientes.

Registro

Fecha de Inicio: 1 de Enero de 2005

Fecha de Finalización: Permanente

Descripción: Los clientes tendrán la oportunidad de registrarse en el establecimiento por medio de un código y el número de cédula, este registro les permitirá acceder a una noche de estadía gratis por cada cinco veces que alquilen las habitaciones del hotel, este registro se lo tomó de la investigación de mercados realizada en la cuál se obtuvo que el 60,15% de los investigados estarían dispuestos a registrarse. (Ver gráfico 3.2).

5.11 Pronóstico de Ventas

La proyección de ventas para el primer año de funcionamiento es la siguiente:

Proyección de Ventas para el Primer Año

Frecuencia de uso	Habitación Normal	Habitación Especial
a. Semanal	1.051	526
b. Quincenal	1.183	591
c. Mensual	5.913	2.957
d. Semestral	2.759	1.380
e. Anual	2.234	1.117
Total	13.140	6.570

Tabla 5.7

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Los datos presentados en la tabla 5.7 se obtuvieron de los datos poblacionales del INEC y de la Investigación de Mercado realizada por La Autora, así como también de la capacidad que el establecimiento tiene para alojar a sus clientes.

Como se puede observar en los datos de la proyección de ventas para el primer año únicamente se tomó como referencia el 15% de la utilización del establecimiento, ya que o va a existir el suficiente reconocimiento de la población para acudir a este hotel.

5.12 Conclusión

Este plan de Marketing propuesto por la empresa, demuestra claramente que el enfoque de la empresa se basa en brindar un servicio de alta calidad, ofreciendo a sus clientes un servicio inmejorable y único en el mercado. Debido a la creciente competencia de este mercado "Las Nubes" deberán entrar en el mercado de hoteles de carretera en Quito compitiendo en calidad y en servicios.

Capítulo 6

6. Financiero

6.1 Financiamiento de la Inversión

La inversión inicial del proyecto se distribuirá de la siguiente manera:

Distribución de la Inversión Inicial

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	336,385	63%
CREDITO	200.000	37%
TOTAL	536.385	100%

Tabla 6.1

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en la tabla 6.1, el 63% de la inversión será cubierta por los dueños de la empresa y el 37% restante se lo cubrirá a través de un préstamo hipotecario.

En este proyecto será necesario que existan un mínimo de 10 socios capitalistas; los porcentajes de participación de cada uno se los puede observar en la tabla 6.2 presentada a continuación:

Distribución de Acciones de "Las Nubes"

Socios	Participación	Inversión Inicial
Socio 1	15%	52500
Socio 2	15%	52500
Socio 3	10%	35000
Socio 4	10%	35000
Socio 5	10%	35000
Socio 6	10%	35000
Socio 7	10%	35000
Socio 8	10%	35000
Socio 9	5%	17500
Socio 10	5%	17500
Total	100%	350000

Tabla 6.2

Elaboración: La Autora

La empresa se constituirá legalmente como una compañía de responsabilidad limitada, los \$ 339.798 serán utilizados para la compra del terreno y el resto de inversiones necesarias para poner en funcionamiento el hotel. El préstamo de \$200.000 se lo pagará en 5 años y los pagos se los realizará semestralmente a una tasa de interés de 9,24%.

6.2 Inversiones

Para poner en marcha el negocio se necesitará invertir en los siguientes rubros:

Inversión Inicial

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	108.000
OBRAS CIVILES	268.932
EQUIPOS	9.044
HERRAMIENTAS IMPLEMENTOS E	25.200
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953
VEHICULOS	15.790
CAPITAL DE TRABAJO	22.345
INVERSION PUBLICITARIA	8.280
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100
OTROS COSTOS PREINV.	10.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240
TOTAL	536.385

Tabla 6.3

Elaboración: La Autora

En el negocio es necesario contar con instalaciones propias ya que permitirá disminuir costos, como se puede observar en la tabla 6.3, las inversiones más fuertes son la compra del terreno y las obras civiles, entre estos dos rubros suman \$ 376. 932 que es el 70,27% del total invertido en el proyecto. El 29.73% restante serán utilizados en compras para implementos, muebles, y equipos de oficina.

En el Anexo 3, se puede observar en detalle los costos y cantidades necesarias para poner en marcha el negocio.

6.3 Nómina del Personal

En la mayoría de hoteles de carretera en la ciudad de Quito, los sueldos pagados al personal son los sueldos mínimos establecidos por la ley. En "Las Nubes" los sueldos, para el personal que trabaja en la empresa, serán los siguientes:

CARGO	SUELDO	CANTIDAD	Q AÑO 2
Gerente	1.000	1	1
Administrador	800	2	2
Contadora	400	1	1
Recepcionista	350	3	3
Operativos	250	25	30
Técnico en limpieza	500	3	3
Encargado de cocina	300	2	3
Masajista	350	2	3
TOTAL		39	46

Tabla 6.5

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en la Tabla 6.6, los salarios mínimos son mayores a los establecidos por la ley de trabajo. Para el primer año de funcionamiento, el establecimiento contará únicamente con 39 empleados y desde el segundo año en adelante se trabajará ya con el personal total de la empresa. En el Anexo 3 se puede encontrar este

Tabla en detalle en el que se incluyen los beneficios de ley y el total de los pagos de nómina anuales.

6.4 Proyección de Ventas

Las proyecciones de venta para “Las Nubes” se calcularon tomando en cuenta la capacidad anual del establecimiento, la frecuencia de uso de cada habitación multiplicado por los 365 días. Para el primer año se estableció una frecuencia de uso por habitación de 2 veces al día aproximadamente aumentando a 12 alquileres diarios por habitación que es la frecuencia mínima de uso de la competencia. Los datos obtenidos para este cálculo se consiguieron realizando un conteo directo de la entrada de clientes a establecimiento de la competencia que brindan un servicio similar al que se ofrece en este proyecto y de datos históricos de los mismos.

La proyección de ventas se encuentra dividida por los servicios que se prestarán al público; en la tabla 6.6 se puede observar la cantidad demandada por producto y el precio al que se va a vender.

Proyección de Ventas para el Proyecto

AÑO	Habitaciones Normales		Habitaciones Especiales		Registro en el establecimiento		Masaje tipo spa	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	13.140	16,00	6.570	22,00	986	5,00	986	7,00
2	21.900	16,00	10.950	22,00	3.285	5,00	4.928	7,00
3	43.800	16,00	21.900	22,00	9.855	5,00	13.140	7,00
4	65.700	16,00	32.850	22,00	19.710	5,00	24.638	7,00
5	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00
6	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00
7	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00
8	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00
9	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00
10	87.600	16,00	43.800	22,00	32.850	5,00	39.420	7,00

Tabla 6.6

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: La Autora.

6.5 Estado de Fuentes y Usos

En el Anexo 3, se puede observar el Estado de Fuente y Uso de Fondos, en esta Tabla se puede ver que en el primer y segundo año de funcionamiento no se obtendrán utilidades altas debido a que el establecimiento no estará todavía bien posicionado y las ventas serán bajas.

En los usos los rubros más fuertes de pago serán los gastos de nómina y los costos directos de fabricación. Estos costos son altos porque para brindar un servicio de calidad los insumos necesarios

que se utilizarán serán de alta calidad y serán más caros que los que utilizan en la competencia.

En este flujo se observa los ingresos totales de la empresa y los gastos que tendrá a lo largo de toda la vida del proyecto.

La distribución de las utilidades para los accionistas se la realizará de la siguiente manera:

Parámetro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO	20%	25%	25%	30%	35%

Tabla 6.7

Elaboración: La Autora

La distribución de dividendos a los dueños de la empresa se los realizará con un máximo de 35%, a partir del quinto año de funcionamiento, el 65% restante quedará para la empresa, este porcentaje será utilizado para reinvertir en el negocio y poder facilitar la ampliación del mismo.

6.5.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de Retorno para este proyecto es de 46.59%, es alta debido a que los costos operacionales son bajos ya

que, para prestar este servicio, no se necesitan utilizar productos caros. Otro factor que influye en la TIR, es que la utilización de estos alojamientos ha ido aumentando y existe una demanda insatisfecha alta debido a que no hay suficientes establecimientos para cubrirla; por este motivo, la frecuencia de uso de cada habitación será alta.

6.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un conjunto de flujos de efectivo traídos a valor presente que servirán para revisar las utilidades que tendrá un cierto negocio. Para este negocio, se tiene un VAN de \$ 4' 225. 100 después del pago de impuestos y participación a trabajadores, como se puede ver las utilidades en este negocio serán altas, si se toma en cuenta el valor del VAN obtenido.

6.5.3 Relación Costo – Beneficio:

La relación costo beneficio permite comparar los costos de la empresa con los beneficios de la misma. Para el proyecto que se encuentra en análisis se puede observar que tiene un 1.39, lo que quiere decir que por cada dólar de costo para las ventas se tiene un dólar con treinta y nueve centavos de beneficio. (Ver anexo 3)

6.6 Balance

Balance Año 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	22.238	PORCION CTE.L.PLAZO	36.249
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	3.617
TOTAL CIRCULANTE	22.238	PASIVO CORRIENTE	39.866
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	130.633
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	130.633
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.199)	TOTAL PASIVO	170.499
ACTIVO FIJO NETO	457.821	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	334.776
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	AUMENTOS DE CAPITAL	66.397
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	(66.397)
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240		
AMORTIZACION ACUMULADA	(3.804)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	25.216	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	505.275	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	505.275

Tabla 6.8

Elaboración: La Autora

En la tabla 6.8 se puede observar el balance del primer año de funcionamiento en el que se puede encontrar el total de los activos de la empresa, las inversiones, la inversión publicitaria así como también el

patrimonio y los pagos de la deuda de largo plazo. Para el primer año de funcionamiento se tendrán pérdidas de \$66 .397, lo que quiere decir que para el funcionamiento de este establecimiento será necesaria una inyección de capital por la cantidad antes mencionada. A partir del segundo año la empresa ya tendrá utilidades, estos balances se pueden observar en el anexo 3.

6.7 Índices Financieros

En la tabla presentada a continuación se puede observar los índices financieros que servirán para analizar el proyecto.

Índices Financieros

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	0,56	1,42	5,90	11,82	54,14
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,51	1,36	1,16	1,06	1,01
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-0,17	0,09	0,74	0,92	0,85
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,34	0,26	0,14	0,06	0,01
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO PATRIMONIAL	0,73	0,88	1,61	2,96	5,05
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,51	0,36	0,16	0,06	0,01
ROTACION DE ACTIVO FIJO	0,72	1,34	2,94	4,88	7,23
ROTACION DE VENTAS	0,65	1,11	1,58	1,55	1,41
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,03	0,03	0,01	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
PATRIMONIO	334775,72	380394,11	648815,74	1114805,34	1762454,50
ACTIVO TOTAL	505274,57	517285,32	505274,57	752519,27	1181800,51
PASIVO CORRIENTE	39865,59	45933,48	56172,03	66995,16	26411,40

Tabla 6.9

Elaboración: La Autora

Razón de Liquidez: para el primer año de funcionamiento, el negocio podrá responder a sus obligaciones de corto plazo con 0.56 centavos por cada dólar de deuda, aumentando hasta 54.14 dólares por cada dólar en el quinto año. Esto quiere decir que la liquidez de la empresa es alta, ya que podrá cumplir con sus deudas tranquilamente.

Apalancamiento Financiero: es el total de activos sobre el patrimonio, este índice sirve para conocer el porcentaje total de fondos proporcionados por los accionistas para la compra de los activos. En este proyecto se puede ver claramente que, el porcentaje de activos que pertenecen a los accionistas para el primer año es de 1.51 y para el quinto año de funcionamiento es de 1.01.

Rentabilidad sobre el patrimonio: en el primer año de funcionamiento de la compañía, la rentabilidad será negativa (Ver Anexo 3), en el Estado de Fuente y Uso de Fondos será necesario realizar una reinversión de capital, por este motivo la rentabilidad sobre el patrimonio será de -16.55%. A partir del segundo año aumentará a 9.29% y para el quinto año de funcionamiento la rentabilidad sobre el patrimonio será de 84.69%. Este índice muestra el porcentaje de la utilidad de la empresa sobre el patrimonio.

Endeudamiento del Activo: El endeudamiento del activo para el primer año es de 0.34 centavos debido a que existe una deuda a largo plazo con el banco. Este valor va disminuyendo debido a que la deuda se pagará semestralmente en cinco años, para el quinto año el activo de la empresa estará endeudado en 0.01 centavos. Estos valores son comparados entre la deuda total y los activos totales.

Endeudamiento del Activo Fijo: El endeudamiento del activo fijo para este proyecto es de 0,73 para el primer año y para el quinto año se incrementa en 5.50. Esto quiere decir que por cada dólar de patrimonio los activos fijos se encuentran endeudados con 0.73 en el primer año y con 5,50 para el quinto año.

Endeudamiento Patrimonial: Este índice indica la razón de endeudamiento del patrimonio, en la tabla 6.9 se puede observar que el endeudamiento patrimonial comienza con 0,51, lo que significa que por cada dólar de patrimonio la empresa se encuentra endeudada en 0.51. Para el quinto año de funcionamiento este valor disminuye a 0,01.

Rotación de Activo Fijo: para conocer este índice es necesario dividir las ventas sobre los activos fijos, para este negocio la rotación de los activos fijos es de 0.72 para el primer año de funcionamiento debida a que el consumo del servicio será bajo al iniciar el mercado,

pero para el quinto año después del pago de las deudas y al llegar al posicionamiento deseado la empresa llegará a tener una rotación total de activos fijos de 7,23.

Rotación de Ventas: Este índice sirve para comparar los activos totales con los ingresos por ventas, en este caso se puede ver que las ventas tienen una rotación de 0,65 al comenzar el negocio y en el año 5 después de poner en marcha el negocio se llega a tener una rotación de 1,41. Si se analiza este indicador se puede deducir que, en el primer año, por cada dólar de activo se tiene un ingreso de 0,65 y en el quinto año se obtendrá por cada dólar de activo un 1,41 de ingreso por ventas.

Impacto de la Carga Financiera: La carga financiera en "Las Nubes" es baja, en la tabla 6.9 se puede observar que el impacto de las deudas es mínima en relación con los ingresos esperados. Para el primer año el impacto financiero será de 0,03 y para el quinto se llegará a tener un impacto igual a cero, esto se debe a que la empresa solicitará un préstamo a largo plazo únicamente para poner en marcha el negocio y el resto de años se trabajará con capital propio generado por las utilidades que arroja la empresa.

Margen Bruto: el margen bruto para el proyecto será de 1,36 como se puede ver en la tabla 6,9, este índice sirve para comparar los ingresos netos con los ingresos brutos.

6.8 Punto de Equilibrio

A continuación se analizará el punto de equilibrio para “Las Nubes”:

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	330.906	327.860
2	381.764	575.171
3	377.066	1.187.293
4	371.875	1.836.377
5	366.146	2.522.411
6	361.321	2.522.411
7	361.321	2.522.411
8	361.321	2.522.411
9	361.321	2.522.411
10	361.321	2.522.411

Tabla 6.10

Elaboración: La Autora

En la tabla 6.10 se pueden observar los puntos de equilibrio y las Ventas anuales en el hotel de carretera “Las Nubes”, como se puede ver, el primer año el negocio no alcanzará al punto de equilibrio, esto se debe a que las ventas serán bajas ya que el establecimiento no estará aún posicionado en el mercado. A partir del segundo año las ventas anuales aumentarán hasta el 25% y se llegará a cumplir el punto de equilibrio.



Gráfico 6.1

Elaboración: La Autora

En el gráfico 6.1 se muestra el punto de equilibrio de la empresa así como también, sus costos totales y los gastos fijos. También se puede ver que, las ventas anuales tienen un gran incremento en relación con los costos totales ya que, estos aumentan en un porcentaje mucho menor a las ventas proyectadas.



Gráfico 6.2

Elaboración: La Autora

En este gráfico se puede ver claramente la evolución del punto de equilibrio y de las ventas, que si se comparan se puede deducir que, las ventas son superiores a las cantidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio y se aumentan en un porcentaje mucho mayor.

6.9 Distribución de Productos

El gráfico 6.2 indica la distribución de ingresos por cada uno de los productos que se venden en "Las Nubes". En el mismo, se puede ver claramente que el servicio que dará la mayor cantidad de ingresos son las habitaciones normales con un 57,35% del total, seguido por las ventas de las habitaciones especiales con un 39,43%, el resto de

servicios que se ofrecerán como Masajes tipo Spa y Registro en el Establecimiento, tienen 3.22% entre los dos, ya que son servicios nuevos en el mercado, que ningún establecimiento de la competencia tiene hasta el momento, y que la gente está muy interesada en consumir como se puede ver en los gráficos 3.12 y 3.13 del proyecto. En el Anexo 4 se puede observar como los servicios adicionales mencionados anteriormente van aumentando su porcentaje a medida que se mejora el posicionamiento de "Las Nubes".

Distribución de Productos

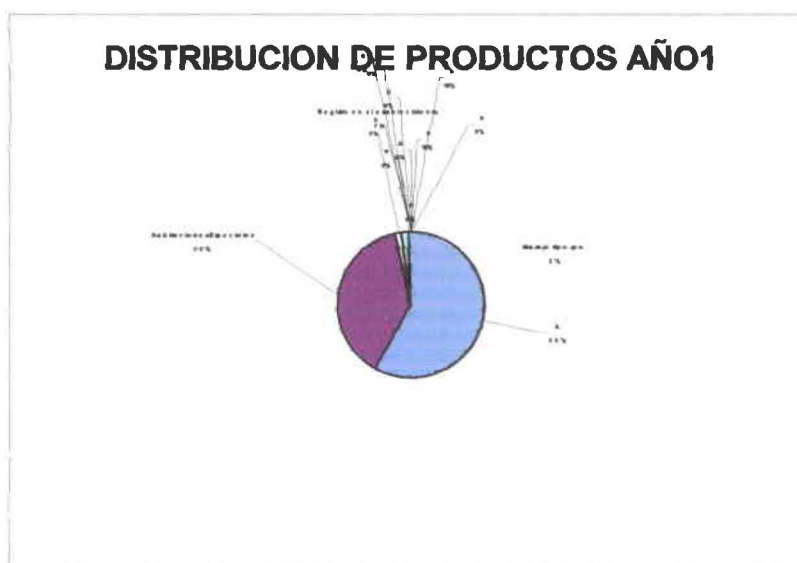


Gráfico 6.2

Elaboración: La Autora

6.10 Plan de Contingencia en Caso de tener un Escenario Positivo

En caso de que las ventas sean superiores a las proyectadas, como se puede ver en el Anexo 4 que presenta un escenario mucho mejor al esperado, se invertirá en la ampliación de las instalaciones y de esta manera se logrará cubrir a la demanda insatisfecha.

6.10.1 Medidas

6.10.1.1 Personal

Para poder cubrir la demanda se incrementará el personal de la empresa, cuidando siempre que cumpla con los requisitos mínimos para pertenecer a la misma

6.10.1.2 Instalaciones

Debido a que la capacidad del Hotel "Las Nubes" será de 87 600 personas al año, y la demanda en este escenario es muy superior a esta capacidad, será necesario realizar una ampliación del establecimiento. Para cubrir esta demanda insatisfecha, se construirá, en los alrededores, un

nuevo hotel de carretera y de este modo se aumentará la capacidad de atención al cliente.

6.10.1.3 Precios

Para disminuir la demanda se incrementarán los precios en un 5%. Con este incremento de precios se podrá disminuir la cantidad de personas que demanden los servicios, de esta manera se busca disminuir la cantidad de clientes que demanden el servicio.

6.11 Plan de Contingencia de un Escenario Negativo

Este escenario presenta una situación financiera negativa, en la empresa empieza a recibir utilidades a partir del tercer año de funcionamiento y será necesario realizar una inyección de capital durante estos años, para poder cubrir los costos de funcionamiento de "Las Nubes" (Ver Anexo 5). A continuación se presentará las medidas que se tomarán en caso de que se presente este escenario.

6.11.1 Medidas

6.11.1.1 Personal

En caso de que suceda el escenario presentado en el Anexo 5 el personal no se aumentará como estaba previsto y será necesario realizar un recorte de personal debido a que no se podrán pagar los sueldos. Esta disminución también se debe a que por la baja demanda existente en el negocio no será necesario contar con tanto personal para el funcionamiento del hotel.

6.11.1.2 Precios

Para poder atraer a más clientes será necesario realizar descuentos y promociones en ciertas épocas del año, y de esta manera poder atraer a más clientes, para poder alcanzar el nivel deseado de demanda.

6.11.1.3 Publicidad y Promoción

Debido a la poca demanda existente, se realizará una campaña publicitaria intensiva en medios de

comunicación. Esta campaña permitirá dar a conocer los beneficios del establecimiento y la calidad del mismo, así como también los descuentos por frecuencia de uso.

6.12 Riesgo del Proyecto

Como se puede observar a lo largo del proyecto, si bien la inversión inicial es alta, el riesgo es relativamente bajo, debido a la aceptación que tienen esta clase de alojamientos en la ciudad de Quito y a la demanda tan grande que existe. También se puede ver que la tasa interna de retorno es alta en comparación con la tasa de interés pasiva, que es la que pagan los bancos por los depósitos de sus clientes, que para el 30 de abril de 2006 se encontró en 4.21%. Esto significa que las personas que deciden invertir en los bancos recibirán el 4.21% por su dinero mientras que, si deciden invertir en el proyecto recibirán el 46.59% sobre el mismo.

CONCLUSIONES

- Si bien es cierto que en sus primeros años de funcionamiento el proyecto presenta flujos netos negativos mientras se recupera la inversión, la utilidad que se obtendrá a largo plazo es bastante representativa. El negocio parece ser riesgoso por su inversión alta y aunque la rentabilidad sobre el patrimonio en el primer año sea negativa los valores obtenidos, a partir del segundo año, son bastante alentadores y beneficiosos para los inversionistas.
- Es importante notar que ninguno de los establecimientos que brindan esta clase de alojamiento ha cerrado por pérdidas y los primeros establecimientos que existieron en la industria siguen en funcionamiento, como se puede ver en la tabla 2.10 analizada anteriormente.
- Debido a que en la actualidad existe una gran cantidad de demanda insatisfecha en la ciudad de Quito, el proyecto tiene una alta posibilidad de ser beneficioso y rentable.
- En la ciudad de Quito existe una gran cantidad de demanda insatisfecha ya que, la cantidad de establecimientos que existen en la ciudad no pueden cubrir la demanda existente.

- La competencia en la industria de los hoteles de carretera utiliza la estrategia de diferenciación de precios, para este proyecto, ya que busca tener una ventaja competitiva ante los competidores, se ha determinado que, para diferenciar a “Las Nubes” del resto de los alojamientos existentes se utilizará una estrategia de diferenciación en el servicio y en la calidad. Con esta estrategia se podrá acceder a un porcentaje mucho mayor de participación en el mercado, que permitirá acceder a sectores de la población que no se ha logrado llegar y a cubrir las demandas del mercado actual.
- En todo el Ecuador, en especial en las ciudades grandes como Quito y Guayaquil la mentalidad de las personas ha cambiado y cada vez más las personas acuden a esta clase de alojamientos. La mentalidad de la gente está mucho más abierta en muchos aspectos, este es un factor importante que ha desencadenado un cambio en el comportamiento de la demanda ya que esta se ha incrementado. Es así como también se puede observar que en muchos casos los jóvenes en especial, deciden convivir con sus parejas antes de casarse.
- El segmento de mercado escogido para este proyecto tiene un poder adquisitivo alto y esto les permite realizar gastos.

- La rotación en estos establecimientos es alta, aunque muchos de los consumidores no estén conformes con las instalaciones y los servicios que en los hoteles de carretera que existen.
- Los usuarios en la investigación de mercado solicitaron nuevos servicios innovadores que estarían dispuestos a consumir si existieran. El proyecto tomará algunos los servicios solicitados por los clientes potenciales, e ingresará a sus productos de venta para garantizar que las personas estén cómodos en el hotel.

RECOMENDACIONES

- Este negocio tiene que ser manejado seriamente para poder llegar a tener la imagen que se desea proyectar a los consumidores y evitar que la imagen que tiene este tipo de establecimientos, en la actualidad, sea la que los usuarios se lleven del establecimiento.
- La inversión es alta, pero la distribución de las acciones permitirá acceder a poner en funcionamiento el hotel así como también el crédito hipotecario que se tendrá para la construcción y adecuación del establecimiento.
- Las utilidades como se demuestra en el plan de negocios realizado serán significativas y permitirán a los inversionistas recuperar su dinero

- sin ningún problema. Este proyecto es altamente rentable pero se recomienda mantener un porcentaje de distribución de utilidades promedio y reinvertir en crecimiento del hotel.
- En los establecimientos que brindan servicios, es importante mantener una imagen cordial y amable ante el cliente, este aspecto es importante para mantener la clientela y conseguir nueva. Hay que realizar un seguimiento constante del servicio que se va a brindar y hacer constantes investigaciones para conocer nuevos productos y servicios que les gustaría tener en el hotel, y de esta manera mantener una ventaja sobre la competencia.
 - La discreción en estos hoteles es primordial, por eso es importante que se realicen constantes seguimientos al personal para que no existan fugas de información. Los usuarios de estos alojamientos exigen que exista total privacidad y que no se revele sus identidades.
 - Los proveedores tienen que ser calificados y que distribuyan productos de la más alta calidad, ya que la imagen de la empresa depende de la seriedad y calidad de los productos que se vendan dentro del hotel. Si no se tiene proveedores calificados, se correría el riesgo de no poder cumplir con las metas y objetivos planteados.

- La estrategia propuesta para el plan de negocios, es la diferenciación en servicio y en especial prestarle un especial cuidado a la higiene ya que, muchas personas se encuentran inconformes con este aspecto.
- Para mantener la categoría y diferenciación en el servicio es necesario que cada cierto tiempo se ingresen nuevos servicios y se cambie la decoración para que los usuarios se encuentren a gusto en el hotel y no lo cambien por otro.

ANEXO 1

Buenos días, quisiera pedirle que me regale cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. La información que me dé es confidencial y sólo sirve para fines de investigación. Le agradezco de antemano por su participación

1. ¿Ha visitado usted un hotel de carretera?

Sí: _____ No: _____

2. ¿Cuánto tiempo esperó para ingresar al hotel de carretera?

- a. menos de 5 minutos
- b. 6 a 10 minutos
- c. 11 a 15 minutos
- d. 16 a 20 minutos
- e. 21 a 25 minutos
- f. 25 a 30 minutos
- g. más de 31 minutos

3. ¿Cuál o Cuáles de los siguientes hoteles de carretera son los que más ha visitado?

- a. Hotel Mil y Una Noches _____
- b. Hotel Flamingo _____
- c. Hotel Venecia _____
- d. Hotel Flamenco _____
- e. Hotel el Escondite _____
- f. Hawai _____
- g. Otro _____ ¿Cual? _____

4. ¿Con que frecuencia visita usted este tipo de establecimientos?

- a. Semanal _____
- b. Quincenal _____
- c. Mensual _____
- d. Semestral _____
- e. Anual _____

5. ¿Cómo conoció la existencia de este hotel de carretera?

- a. Por un amigo _____
- b. Propaganda _____
- c. Internet _____
- d. Familiares _____

- e. Pareja _____
f. Otro _____ ¿Cuál? _____

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son los tres más importantes que deberían mejorarse en los hoteles de carretera actuales, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante? (Tarjeta A)

A B C D E F

7. En el último año cuantos diferentes hoteles de carretera ha visitado usted en Quito

- a. 1 _____
b. 2 _____
c. 3 _____
d. 4 _____
e. 5 _____
f. 6 _____ ¿Cuántos? _____

8. La última vez que visitó uno de estos establecimientos solicitó:

- a. la habitación normal _____
b. la habitación especial _____

9. ¿Cuánto pagó la última vez por habitación?

- a. 7 a 8 dólares _____
b. 9 a 10 dólares _____
c. 11 a 12 dólares _____
d. 13 a 14 dólares _____
e. 15 a 16 dólares _____
f. 17 a 18 dólares _____
g. 19 a 20 dólares _____
h. 21 o más dólares _____

10. Cuánto consumió en alimentos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas

- a. 5 a 6 dólares _____
b. 7 a 8 dólares _____
c. 9 a 10 dólares _____
d. 11 a 12 dólares _____
e. 13 a 14 dólares _____
f. 15 a 16 dólares _____
g. 17 a 18 dólares _____
h. 19 a 20 dólares _____
i. 21 o más dólares _____

j. Nada _____

11. De los siguientes aspectos escoja tres que desearía encontrar en su hotel de carretera ideal (siendo 1 el más importante y 3 el de menor importancia)

- a. Habitaciones más amplias _____
- b. Entrada directa desde la carretera _____
- c. Cuartos más claros _____
- d. Baños más amplios _____
- e. Decoración temática _____
- f. Servicio de autos de lujo _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de una habitación en su hotel de carretera ideal?

- a. 7 a 8 dólares _____
- b. 9 a 10 dólares _____
- c. 11 a 12 dólares _____
- d. 13 a 14 dólares _____
- e. 15 a 16 dólares _____
- f. 17 a 18 dólares _____
- g. 19 a 20 dólares _____
- h. 21 a 22 dólares _____
- i. 23 a 24 dólares _____
- j. 25 a 26 dólares _____
- k. 27 a 28 dólares _____
- l. 29 a 30 dólares _____
- m. más de 31 _____

¿Cuánto? _____

13. Qué tan dispuesto estaría usted a Registrarse en el establecimiento como usuario frecuente en el que se le asignará un código, a un costo de \$5 que le permitiría acceder a descuentos de precios en las habitaciones y cada cinco veces que utilice una, la sexta sea gratis.

- a. Absolutamente seguro que sí _____
- b. Seguro que sí _____
- c. Sí _____
- d. Talvez _____
- e. Definitivamente no _____

14. ¿De los siguientes servicios o productos escoja tres que le gustaría tener dentro de las habitaciones de su hotel de carretera ideal? (siendo 1 el más importante y 3 el de menor importancia)

- a. Picadita de cortesía _____
- b. Botella de vino de cortesía _____
- c. Servicio de Farmacia _____
- d. Aire Acondicionado _____
- e. Música ambiental _____
- f. Masajes tipo spa _____

Muchas gracias por su colaboración, para finalizar le voy a pedir de favor que me ayude con algunos datos, entregar tarjeta "B"

Sexo: Femenino Masculino

Edad: A B C D E F G H
I J

Ingreso Familiar A B C D E

Entregar Tarjeta "C"

Sector en el que vive A B C D E

Sector en el que trabaja A B C D E

Tarjeta A

Aspectos:

- a. Decoración
- b. Servicios
- c. Higiene
- d. Comida
- e. Distancia
- f. Precio

Tarjeta B

Edad:

- a. 18 - 20 años
- b. 21 - 23 años
- c. 24 - 26 años
- d. 27 - 29 años
- e. 30 - 32 años
- f. 33 - 35 años
- g. 36 - 38 años
- h. 39 - 41 años
- i. 42 - 44 años
- j. más de 45 años

Ingresos:

- a. hasta \$300
- b. \$301 a \$600
- c. \$601 a \$900
- d. \$901 a \$1200
- e. más de \$1201

Tarjeta C

Vive:

- a. Norte
- b. Centro
- c. Sur
- d. Tumbaco
- e. Los Chillos

Trabaja:

- a. Norte
- b. Centro
- c. Sur
- d. Tumbaco
- e. Los Chillos

ANEXO 2

Entrevista Dueños Hoteles de Carretera

Nota: En esta entrevista los moteles son llamados hoteles de carretera, que es la definición de estos establecimientos.

1. ¿Cuáles son los controles internos que llevan para evitar los robos dentro del establecimiento?
2. ¿Cuáles son los principales productos que utilizan para el funcionamiento del establecimiento?
3. ¿Cuáles son los principales hoteles de carretera que son su competencia?
4. ¿Desde la entrada de la cadena Flamingo al mercado cual ha sido la repercusión que ha tenido su negocio?
5. ¿Cuáles son los principales proveedores que usted tiene?
6. Tiene algún convenio para la entrega de sus productos en el establecimiento o llevan un plan de adquisiciones para proveerse internamente.
7. ¿Cuál es la cantidad mínima de empleados que necesita para el funcionamiento del establecimiento?
8. ¿Cuál ha sido la principal limitante para que funcione correctamente el hotel?
9. ¿Cómo percibe usted la aceptación de la sociedad hacia este tipo de negocio?
10. ¿Las entidades del estado que emiten los permisos de funcionamiento le han sido de ayuda o son una traba para el crecimiento de la industria?
11. ¿Cómo percibe usted el crecimiento de la industria en estos dos últimos años?
12. ¿Cuáles considera usted que son las principales trabas que existen para establecer un nuevo hotel de carretera?
13. ¿Ustedes realizan algún tipo de publicidad para que se conozca su hotel de carretera? ¿Cuál?
14. ¿Cuál es el promedio de uso por habitación, como percibe usted esta rotación ha disminuido o ha aumentado y por qué?
15. ¿Cuál es el tiempo mínimo de estadía por habitación?

16. ¿Cuentan con algún tipo de crédito para clientes frecuentes?
17. ¿Tiene alguna alianza con otro hotel de carretera para poder competir en el mercado?
18. ¿Cuáles es el principal obstáculo que encontró el momento de ingresar al mercado?
19. ¿Qué control utiliza su establecimiento para evitar situaciones de riesgo dentro y fuera de las habitaciones?
20. ¿Cuál es el promedio de edad de los clientes que más frecuentan su hotel de carretera?

ANEXO 3

CUADRO N° 1**FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	334.776	63%
CREDITO	200.000	37%
TOTAL	534.776	100%

CUADRO N° 2**INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	108.000
OBRAS CIVILES	268.932
EQUIPOS	9.044
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953
VEHICULOS	15.790
CAPITAL DE TRABAJO	20.736
INVERSION PUBLICITARIA	8.280
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100
OTROS COSTOS PREINV.	10.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240
TOTAL	534.776

CUADRO N° 3**GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	-
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
GUARDIANIA	19.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	271
MANTENIMIENTO VEHICULOS	790
GASTOS SEGUROS	

CUADRO N° 5

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	200.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	25.425
TASA INTERES	9%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	200.000				200.000
1		9.240	16.185	25.425	183.815
2		8.492	16.933	25.425	166.882
3		7.710	17.715	25.425	149.167
4		6.892	18.534	25.425	130.633
5		6.035	19.390	25.425	111.243
6		5.139	20.286	25.425	90.958
7		4.202	21.223	25.425	69.735
8		3.222	22.203	25.425	47.532
9		2.198	23.229	25.425	24.302
10		1.123	24.302	25.425	0

CUADRO Nº 5

AGE	Institución Normada		Instituciones Especiales		Pagos en el establecimiento		Monto por AGE	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
5	51.145	10,22	0,173	44,00	8,62	0,20	50,	7,50
6	41.822	10,22	10,970	44,00	3,85	0,20	43,68	7,50
7	41.822	10,22	21,920	44,00	9,87	0,20	11,147	7,50
8	07.352	10,22	3,873	44,00	19,115	0,20	24,336	7,50
9	07.352	10,22	41,020	44,00	64,020	0,20	30,470	7,50
10	07.352	10,22	41,020	44,00	34,820	0,20	38,470	7,50
11	07.352	10,22	41,020	44,00	24,820	0,20	30,470	7,50
12	07.352	10,22	41,020	44,00	33,820	0,20	38,470	7,50
13	07.352	10,22	41,020	44,00	11,820	0,20	38,470	7,50

CUADRO N° 7

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	327.860
2	575.171
3	1.187.293
4	1.836.377
5	2.522.411
6	2.522.411
7	2.522.411
8	2.522.411
9	2.522.411
10	2.522.411

ANEXO DE PARAMETROS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TEMINADOS (MESES VTA)					
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)					
IMPREVISTOS	5,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO					
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	5,00%				
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,14	1,07	1,05	1,02	1
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS					
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO	20%	25%	25%	30%	35%

CUADRO N° 16

INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Habitaciones Normales	Habitaciones Especiales	Registro en el establecimiento	Masajes tipo Spa
	MARGEN DE COSTOS	16	22	5
Shampoo	0,25	0,25		
Rinse	0,3	0,3		
Jabón	0,15	0,15		
Papel Higiénico	0,35	0,35		
Crema	0,3	0,3		
Lociones de baño		0,55		
Productos de Limpieza	1	1		
Producto de Cerisea	3	3		
Registro			1	
Productos para masaje				3
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,334375	0,2682	0,2000	0,4286

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE HOTEL

hoja 1



RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Limpieza general del terreno	m2	900,00	0,50	450,00
Replanteo y Nivelación	m2	900,00	0,64	576,00
Instalación Provicional de Agua Potable	glb	30,00	67,69	
Instalación Eléctrica Provicional	glb	30,00	80,38	2.411,40
Excavación de plintos	m3	192,00	3,98	764,16
Excavación de Cadenas	m3	39,90	3,98	158,80
Replantillo Hormigón Simple	m3	19,20	80,26	1.540,99
Hormigón en Cadenas	m3	39,90	168,62	6.727,94
Hormigón en Plintos	m3	38,40	98,91	
Hormigón en Columnas	m3	61,20	247,23	15.130,48
Hormigón en Losa	m3	114,60	259,09	29.691,71
Bloque de alivianamiento en losa	u	5.700,00	0,62	3.534,00
Hormigón en contrapiso dormitorio y baño	m2	386,40	12,74	4.922,74
Dintel (0,10 x 0,20)	ml	108,00	5,47	
Acero de Refuerzo en plintos y cadenas	kg	6.037,50	1,11	
Acero de Refuerzo en losas	kg	16.728,00	1,11	18.568,08
Acero de Refuerzo en columnas	kg	15.000,00	1,11	16.650,00
Mampostería de Bloque 0,15	m2	2.751,90	8,75	
Bordillo de lino	ml	42,00	16,37	687,54
Enlucido Vertical	m2	5.503,80	4,52	24.877,18
Enlucido Horizontal	m2	836,40	5,20	
Masillado de pisos	m2	317,10	4,97	1.575,99
Masillado de cubierta	m2	836,40	4,97	
Limpieza final de la obra	m2	900,00	0,78	
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2	30,00	12,00	360,00
SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES			US \$	128.627,00
CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Cerámica Nacional en Dormitorios	m2	380,10	13,75	5.226,38
Cerámica Nacional en Baño	m2	125,10	13,75	1.720,13
Adoquinado en Garaje	m2	411,60	11,61	4.778,68
Estuco en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Pintura en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Cerámica en baño	m2	547,20	13,75	7.524,00
Puerta 0,70	u	30,00	7,00	210,00
Puerta 0,80	u	60,00	5,00	300,00
Puerta enrollable	m2	194,40	25,00	4.860,00
Ventana corrediza	m2	14,40	30,09	433,30
Cerradura llave - seguro	u	60,00	14,00	840,00
Cerradura de baño	u	30,00	7,00	210,00
SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS			US \$	50.885,47

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE HOTEL

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	
			UNITAR- directo	TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				
Salida de Agua Fria	Pto.	90,00	23,95	2.155,50
Salida de Agua Caliente	Pto.	60,00	23,95	1.437,00
Golpe de Ariete	Pto.	60,00	23,05	1.383,00
Distribuidoras y Columnas de Agua caliente	ml	180,00	5,02	903,60
Distribuidoras y Columnas de Agua Fria	ml	180,00	4,38	788,40
Caja de Revisión	U	30,00	28,57	857,10
Tapa Sanitaria	U	30,00	22,90	687,00
Bajantes Agua Lluvia	ml	270,00	5,68	1.533,60
Canalización PVC 160 mm	ml	180,00	10,75	1.935,00
Salida Aguas Servidas	Pto.	120,00	16,92	2.030,40
Salida Agua Lluvia	Pto.	90	16,92	1.522,80
Lavamanos Pompano blanco mv -2,88 +2,88	u	30	8,00	240,00
Inodoro tanque bajo savex blanco mv -2,88 + 2,88	u	30	7,00	210,00
Calefones más instalación	u	30	4,00	120,00
Rejilla de piso Ø 2"	u	60	15,00	900,00
SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS			US \$	16.703,40
CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS				
Tablero de Control	u	30,00	60,00	1.800,00
Acometida Principal	ml	180,00	12,65	2.277,00
Iluminación	pto	120,00	20,52	2.462,40
Toma corrientes	Pto	120,00	18,61	2.233,20
Intercomunicador	pto	30,00	12,44	373,20
Salida para teléfono	pto	30,00	15,31	459,30
Tacos de Tomacorrientes e interruptores	glb	30,00	35,00	1.050,00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US \$	10.655,10
TOTAL COSTOS DIRECTOS			US \$	206.870,97
COSTOS INDIRECTOS (25%)			US \$	51.717,74
IMPREVISTOS (5%)			US \$	10.343,55
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION			US \$	268.932,26

CUADRO Nº 9

ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	20.736	PORCION CTE.L.PLAZO	33.118
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	33.118
TOTAL CIRCULANTE	20.736		
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55953,4		
VEHICULOS	15790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2100		
		TOTAL PASIVO L.PLAZO	166.882
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	166.882
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	485.020	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	334.776
INVERSION PUBLICITARIA	8280		
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	29.020	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	534.776	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	534.776

CUADRO N° 10

ESTADO DE BALANCE

AÑO 1

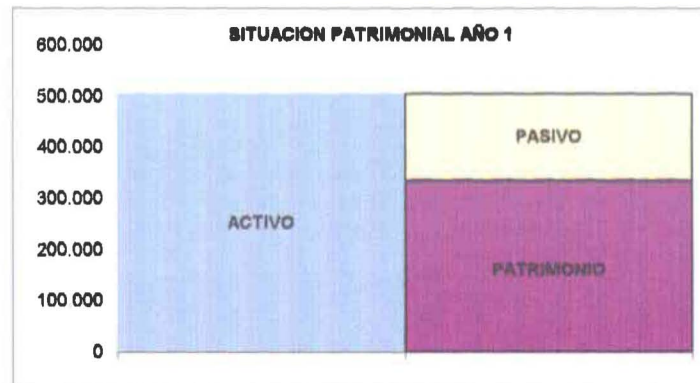
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	22.238	PORCION CTE.L.PLAZO	36.249
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	3.617
TOTAL CIRCULANTE	22.238	PASIVO CORRIENTE	39.866
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	130.633
		DEUDA L. PLAZO	130.633
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	170.499
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.199)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	457.821	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTOS DE CAPITAL	66.397
INVERSION PUBLICITARIA	8.280		
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	(66.397)
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240		
AMORTIZACION ACUMULADA	(3.804)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	25.216	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	505.275	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	505.275

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	192.111	INGRESOS POR VTAS	327.860
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(117.397)
GASTOS FINANCIEROS	8.492		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	16.893		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	276.861		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(66.397)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(66.397)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(66.397)		
TOTAL	210.463	TOTAL	210.463

-132 794,11
-86 397,05

ACTIVO	505.275	
PATRIMONIO		334.778
PASIVO		170.499



CUADRO N° 11

ESTADO DE BALANCE

AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	65.252	PORCION CTE.L:PLAZO	39.676
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	6.258
TOTAL CIRCULANTE	65.252	PASIVO CORRIENTE	45.933
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	90.958
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	90.958
DEPRECIACION ACUMULADA	(54.398)	TOTAL PASIVO	136.891
ACTIVO FIJO NETO	430.622	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	401.173
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(53.118)
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240	UTIL. DEL EJERCICIO	32.339
Amortización acumulada	(7.608)	TOTAL PATRIMONIO	380.394
TOTAL OTROS ACTIVOS	21.412		
TOTAL ACTIVOS	517.285	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	517.285

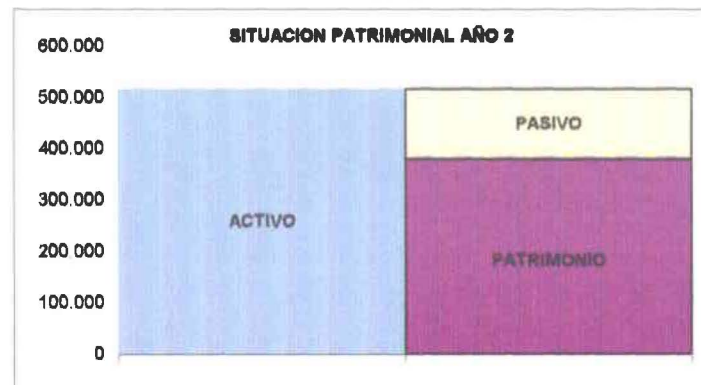
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.139	INGRESOS POR VTAS	575.171
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.381	COSTO DE VENTAS	(207.538)
GASTOS FINANCIEROS	14.601		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	22.802		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	316.926		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.729		
15% PARTICIPACION TRAB.	(7.609)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	43.119		
IMPUESTO RENTA	(10.780)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	32.339		
TOTAL	367.633	TOTAL	367.633

32.338,97

103.127,18
-70.788,21

ACTIVO	517.285	
PATRIMONIO		380.394
PASIVO		136.891



CUADRO N° 12

ESTADO DE BALANCE

AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	331.488	PORCION CTE.L.PL.	43.426
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	12.746
TOTAL CIRCULANTE	331.488	PASIVO CORRIENTE	56.172
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	47.532
	-	DEUDA L. PLAZO	47.532
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	103.704
DEPRECIACION ACUMULADA	(81.597)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	403.423	CAPITAL	401.173
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(28.863)
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	276.506
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240	TOTAL PATRIMONIO	648.816
Amortización acumulada	(11.412)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	17.608		
TOTAL ACTIVOS	752.519	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	752.519

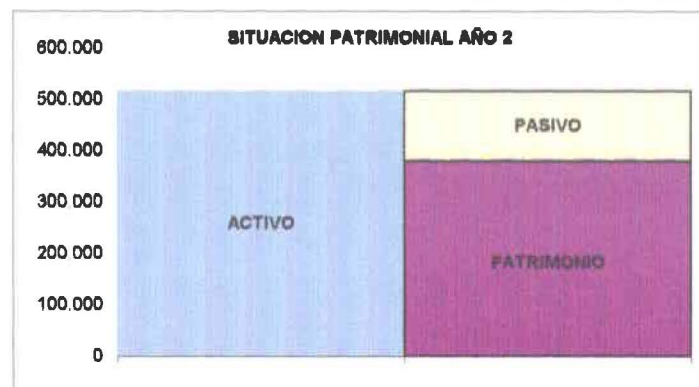
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.139	INGRESOS POR VTAS	575.171
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29.381	COSTO DE VENTAS	(207.538)
GASTOS FINANCIEROS	14.601		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	22.802		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	318.806		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.728		
15% PARTICIPACION TRAB.	(7.609)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	43.119		
IMPUESTO RENTA	(10.780)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	32.339		
TOTAL	367.633	TOTAL	367.633

32.336,97

103.127,18
-70.788,21

ACTIVO	517.285	
PATRIMONIO		380.394
PASIVO		136.891



CUADRO N° 13

ESTADO DE BALANCE

AÑO 4

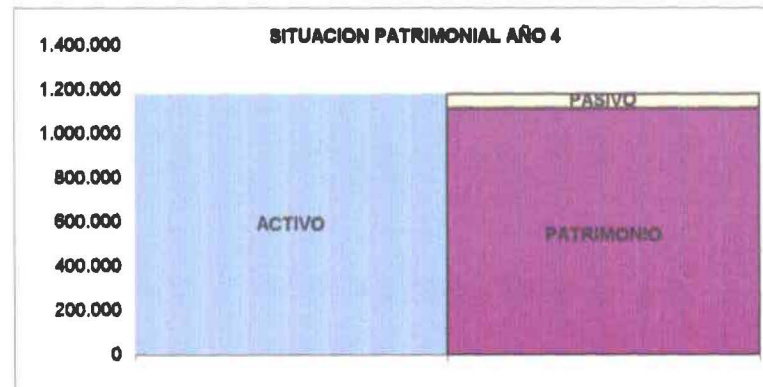
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	791.773	PORCION CTE.L.PL.	47.532
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	19.464
TOTAL CIRCULANTE	791.773	PASIVO CORRIENTE	66.995
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	66.995
DEPRECIACION ACUMULADA	(108.796)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	376.224	CAPITAL	401.173
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	178.516
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	535.116
INTERESES DURANTE LA CONSTRU	9.240	TOTAL PATRIMONIO	1.114.805
Amortización acumulada	(15.216)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	13.804		
TOTAL ACTIVOS	1.181.801	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	1.181.801

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	1.836.377
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(664.407)
GASTOS FINANCIEROS	7.424		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	45.645		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	332.571		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	839.398		
15% PARTICIPACION TRAB.	(125.910)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	713.488		
IMPUESTO RENTA	(178.372)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	535.116		
TOTAL	1.171.969	TOTAL	1.171.969

535 116,20

ACTIVO	1.181.801	
PATRIMONIO		1.114.805
PASIVO		66.995



CUADRO N° 14

ESTADO DE BALANCE

AÑO 5

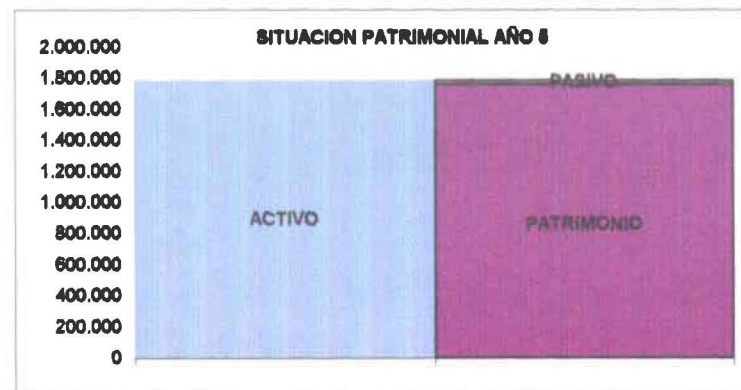
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	1.429.841	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	26.411
TOTAL CIRCULANTE	1.429.841	PASIVO CORRIENTE	26.411
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
-	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	26.411
DEPRECIACION ACUMULADA	(135.995)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	349.025	CAPITAL	401.173
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	553.098
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	808.184
INTERESES DURANTE LA CONS	9.240	TOTAL PATRIMONIO	1.782.454
Amortización acumulada	(19.020)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.000		
TOTAL ACTIVOS	1.788.866	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	1.788.866

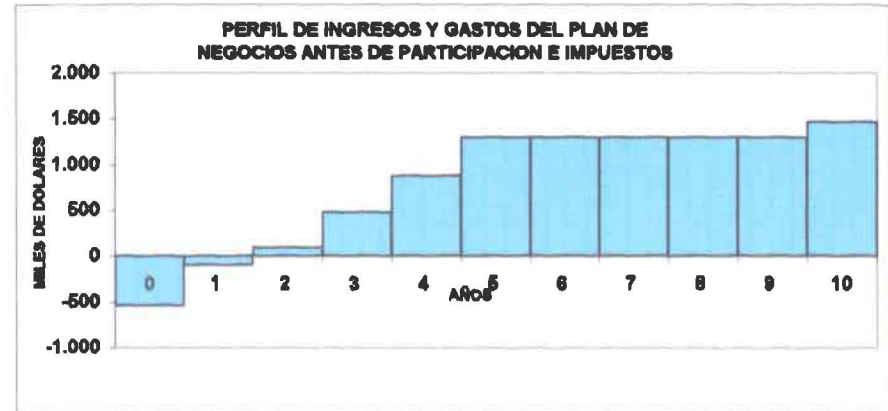
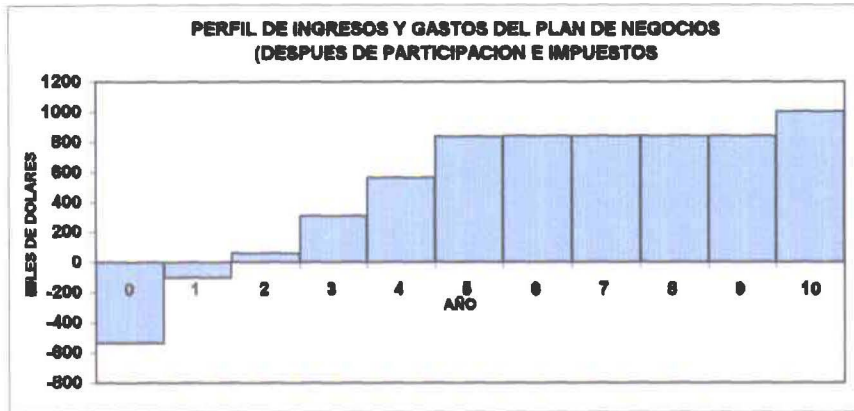
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	2.522.411
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(913.738)
GASTOS FINANCIEROS	3.319		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL Y VEN	-		
OTROS GASTOS	58.112		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	340.933		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.267.740		
15% PARTICIPACION TRAB	(190.161)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	1.077.579		
IMPUESTO RENTA	(269.395)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	808.184		
TOTAL	1.608.672	TOTAL	1.608.672

808.184,02

ACTIVO	1.788.866	
PATRIMONIO		1.782.454
PASIVO		26.411





CUADRO Nº 16

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	534.776						(534.776)	-534.776
1	66.397	363.254	8.492	-	-	327.860	(101.791)	-93.299
2		493.441	14.601	7.609	10.780	575.171	63.342	96.332
3		722.554	11.175	65.060	92.169	1.187.293	307.509	475.913
4		965.976	7.424	125.910	178.372	1.836.377	566.119	877.825
5		1.223.668	3.319	190.161	269.395	2.522.411	839.187	1.302.061
6		1.220.349	-	191.229	270.908	2.522.411	839.924	1.302.061
7		1.220.349	-	191.229	270.908	2.522.411	839.924	1.302.061
8		1.220.349	-	191.229	270.908	2.522.411	839.924	1.302.061
9		1.220.349	-	191.229	270.908	2.522.411	839.924	1.302.061
10		1.220.349	-	191.229	270.908	2.684.234	1.001.747	1.463.884
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								60,42%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								46,69%
VALOR ACTUAL NETO AL					3,46%		4.225.100	6.841.704
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,39	1,80	

COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	334.776		334.776	380.394	648.816	1.114.805	1.762.454
CREDITO LARGO PLAZO	200.000	9%	130.633	90.958	47.532	0	0
CREDITO CORTO PLAZO							
	534.776	18.480	12.071	8.404	4.392	0	0
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL		3,46%	2,59%	1,78%	0,63%	0,00%	0,00%

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	0,56	1,42	5,90	11,82	54,14
PRUEBA DE ACIDO	0,56	1,42	5,90	11,82	54,14
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,51	1,36	1,16	1,06	1,01
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-16,55%	9,29%	74,27%	92,31%	84,69%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,34	0,26	0,14	0,06	0,01
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,73	0,88	1,61	2,96	5,05
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,51	0,36	0,16	0,06	0,01
ROTACION DE CARTERA	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!	#jDIV/0!
ROTACION DE ACTIVO FIJO	0,72	1,34	2,94	4,88	7,23
ROTACION DE VENTAS	0,65	1,11	1,58	1,55	1,41
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,03	0,03	0,01	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
PATRIMONIO	334.776	380.394	648.816	1.114.805	1.762.454
ACTIVO TOTAL	505.275	517.285	505.275	752.519	1.181.801
PASIVO CORRIENTE	39.866	45.933	56.172	66.995	26.411

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Televisor Phillips 20"	u	30	189,00	5.670
2	Radio Grabadora Sony	u	30	136,00	4.080
3	Teléfono General Eléctric	u	40	136,00	5.440
4	Camas 1,60 x 2 Queen Size	u	20	856,00	17.120
5	Camas 2 X 2 King Size	u	10	958,00	9.580
6	1,60 X 2	u	20	377,96	7.559
7	X 2	u	10	470,42	4.704
8	Mesas de Noche	u	60	30,00	1.800
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
TOTAL					55.953

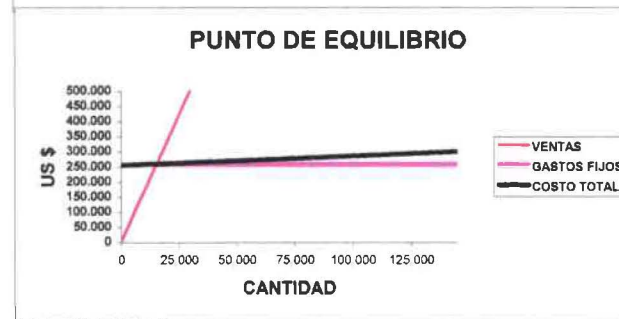
PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Lavadora Whirlpool	u	6	589,00	3.534
2	Secadora Whirlpool	u	6	439,00	2.634
3	Cocina Durex	u	1	289,00	289
4	Refrigeradora General Electric	u	1	2.349,00	2.349
5	Microhondas Panasonic	u	2	119,00	238
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					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					9.044

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO

PRODUCTOS	MARGEN BRUTO	VENTAS ANUALES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitaciones Norm	66,66%	187.714	312.857	625.714	938.571	1.251.429	1.251.429	1.251.429	1.251.429	1.251.429	1.251.429
Habitaciones Esp	73,18%	129.054	215.089	430.179	645.268	860.357	860.357	860.357	860.357	860.357	860.357
Registro en el est	80,00%	4.930	16.425	49.275	98.550	164.250	164.250	164.250	164.250	164.250	164.250
Masaje tipo spa	57,14%	6.163	30.800	82.125	153.988	246.375	246.375	246.375	246.375	246.375	246.375
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS ANUALES		327.860	575.171	1.187.293	1.836.377	2.522.411	2.522.411	2.522.411	2.522.411	2.522.411	2.522.411
MARGEN PROMEDIO PONDERADO		69,19%	68,92%	68,87%	68,82%	68,78%	68,78%	68,78%	68,78%	68,78%	68,78%
COSTOS FIJOS		228.964	263.101	259.674	255.923	251.818	248.499	248.499	248.499	248.499	248.499
PUNTO DE EQUILIBRIO		330.906	381.764	377.066	371.875	366.146	361.321	361.321	361.321	361.321	361.321

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	330.906	327.860
2	381.764	575.171
3	377.066	1.187.293
4	371.875	1.836.377
5	366.146	2.522.411
6	361.321	2.522.411
7	361.321	2.522.411
8	361.321	2.522.411
9	361.321	2.522.411
10	361.321	2.522.411



CANTIDAD	VENTAS	GASTOS FIJO: COSTO TOTAL	PRECIO PROMEDIO
	0	255.923	255.923
3.310	55.493	255.923	256.955
3.378	56.626	255.923	258.976
3.448	57.805	255.923	256.998
3.522	59.035	255.923	257.021
3.598	60.319	255.923	257.045
3.678	61.659	255.923	257.070
3.762	63.060	255.923	257.096
3.849	64.527	255.923	257.123
3.941	66.063	255.923	257.152
4.037	67.674	255.923	257.182
4.138	69.366	255.923	257.213
4.244	71.145	255.923	257.246
4.356	73.017	255.923	257.281
4.474	74.991	255.923	257.318
4.598	77.074	255.923	257.357
4.729	79.276	255.923	257.398
4.868	81.607	255.923	257.441

ANEXO 4

CUADRO N° 1**FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	334.776	63%
CREDITO	200.000	37%
TOTAL	534.776	100%

CUADRO N° 2**INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	108.000
OBRAS CIVILES	268.932
EQUIPOS	9.044
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953
VEHICULOS	15.790
CAPITAL DE TRABAJO	20.736
INVERSION PUBLICITARIA	8.280
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100
OTROS COSTOS PREINV.	10.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240
TOTAL	534.776

CUADRO N° 3**GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	-
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
GUARDIANIA	19.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	271
MANTENIMIENTO VEHICULOS	790
GASTOS SEGUROS	

CUADRO N° 5

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MC	TO	JSD	200.000	PLAZO	5	SERVICIO	25.425
TAR	A IN	ERE	9%	PAGOS	2	US \$.	
PERI	DO		DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
	0		200.000				200.000
	1			9.240	16.185	25.425	183.815
	2			8.492	16.933	25.425	166.882
	3			7.710	17.715	25.425	149.167
	4			6.892	18.534	25.425	130.633
	5			6.035	19.390	25.425	111.243
	6			5.139	20.286	25.425	90.958
	7			4.202	21.223	25.425	69.735
	8			3.222	22.203	25.425	47.532
	9			2.196	23.229	25.425	24.302
	10			1.123	24.302	25.425	0

CUADRO N° 7

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	437.140
2	663.101
3	1.166.762
4	1.709.686
5	2.481.348
6	2.683.024
7	2.683.024
8	2.683.024
9	2.683.024
10	2.683.024

ANEXO DE PARAMETROS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TEMINADOS (MESES VTA)					
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)					
IMPREVISTOS	5,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO					
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	5,00%				
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,14	1,07	1,05	1,02	1
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS					
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO	20%	25%	25%	30%	35%

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON



RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Limpieza general del terreno	m2	900,00	0,50	450,00
Replanteo y Nivelación	m2	900,00	0,64	576,00
Instalación Provicional de Agua Potable	glb	30,00	67,69	
Instalación Eléctrica Provicional	glb	30,00	80,38	2.411,40
Excavación de plintos	m3	192,00	3,98	764,16
Excavación de Cadenas	m3	39,90	3,98	158,80
Replantillo Hormigón Simple	m3	19,20	80,26	1.540,99
Hormigón en Cadenas	m3	39,90	168,62	6.727,94
Hormigón en Plintos	m3	38,40	98,91	
Hormigón en Columnas	m3	61,20	247,23	15.130,48
Hormigón en Losa	m3	114,60	259,09	29.691,71
Bloque de alivianamiento en losa	u	5.700,00	0,62	3.534,00
Hormigón en contrapiso dormitorio y baño	m2	386,40	12,74	4.922,74
Dintel (0,10 x 0,20)	ml	108,00	5,47	
Acero de Refuerzo en plintos y cadenas	kg	6.037,50	1,11	
Acero de Refuerzo en losas	kg	16.728,00	1,11	18.568,08
Acero de Refuerzo en columnas	kg	15.000,00	1,11	16.650,00
Mampostería de Bloque 0,15	m2	2.751,90	8,75	
Bordillo de lino	ml	42,00	16,37	687,54
Enlucido Vertical	m2	5.503,80	4,52	24.877,18
Enlucido Horizontal	m2	836,40	5,20	
Masillado de pisos	m2	317,10	4,97	1.575,99
Masillado de cubierta	m2	836,40	4,97	
Limpieza final de la obra	m2	900,00	0,78	
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2	30,00	12,00	360,00
SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES			US \$	128.627,00
CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Cerámica Nacional en Dormitorios	m2	380,10	13,75	5.226,38
Cerámica Nacional en Baño	m2	125,10	13,75	1.720,13
Adoquinado en Garaje	m2	411,60	11,61	4.778,68
Estuco en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Pintura en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Cerámica en baño	m2	547,20	13,75	7.524,00
Puerta 0,70	u	30,00	7,00	210,00
Puerta 0,80	u	60,00	5,00	300,00
Puerta enrollable	m2	194,40	25,00	4.860,00
Ventana corrediza	m2	14,40	30,09	433,30
Cerradura llave - seguro	u	60,00	14,00	840,00
Cerradura de baño	u	30,00	7,00	210,00
SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS			US \$	50.885,47

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO
			UNITAR- directo	TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				
Salida de Agua Fría	Pto.	90,00	23,95	2.155,50
Salida de Agua Caliente	Pto.	60,00	23,95	1.437,00
Golpe de Ariete	Pto.	60,00	23,05	1.383,00
Distribuidoras y Columnas de Agua caliente	ml	180,00	5,02	903,60
Distribuidoras y Columnas de Agua Fría	ml	180,00	4,38	788,40
Caja de Revisión	U	30,00	28,57	857,10
Tapa Sanitaria	U	30,00	22,90	687,00
Bajantes Agua Lluvia	ml	270,00	5,68	1.533,60
Canalización PVC 160 mm	ml	180,00	10,75	1.935,00
Salida Aguas Servidas	Pto.	120,00	16,92	2.030,40
Salida Agua Lluvia	Pto.	90	16,92	1.522,80
Lavamanos Pompano blanco mv -2,88 +2,88	u	30	8,00	240,00
Inodoro tanque bajo savex blanco mv -2,88 + 2,88	u	30	7,00	210,00
Calefones más instalación	u	30	4,00	120,00
Rejilla de piso Ø 2"	u	60	15,00	900,00
SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS			US \$	16.703,40
CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS				
Tablero de Control	u	30,00	60,00	1.800,00
Acometida Principal	ml	180,00	12,65	2.277,00
Iluminación	pto	120,00	20,52	2.462,40
Toma corrientes	Pto	120,00	18,61	2.233,20
Intercomunicador	pto	30,00	12,44	373,20
Salida para teléfono	pto	30,00	15,31	459,30
Tacos de Tomacorrientes e interruptores	glb	30,00	35,00	1.050,00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US \$	10.655,10
TOTAL COSTOS DIRECTOS			US \$	206.870,97
COSTOS INDIRECTOS (25%)			US \$	51.717,74
IMPREVISTOS (5%)			US \$	10.343,55
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION			US \$	268.932,26

CUADRO N° 9

**ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	20.736	PORCION CTE.L.PLAZO	33.118
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	33.118
TOTAL CIRCULANTE	20.736		
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55953,4		
VEHICULOS	15790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2100		
		TOTAL PASIVO L.PLAZO	166.882
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	166.882
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	485.020	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	334.776
INVERSION PUBLICITARIA	8280		
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	29.020	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	534.776	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	534.776

CUADRO N° 10

ESTADO DE BALANCE

AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	24.589	PORCION CTE.L.PLAZO	36.249
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	4.822
TOTAL CIRCULANTE	24.589	PASIVO CORRIENTE	41.071
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	130.633
		DEUDA L. PLAZO	130.633
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	171.704
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.199)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	457.821	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTOS DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL. DEL EJERCICIO	1.145
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240		
AMORTIZACION ACUMULADA	(3.804)	TOTAL PATRIMONIO	335.921
TOTAL OTROS ACTIVOS	25.216		
TOTAL ACTIVOS	507.625	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	507.625

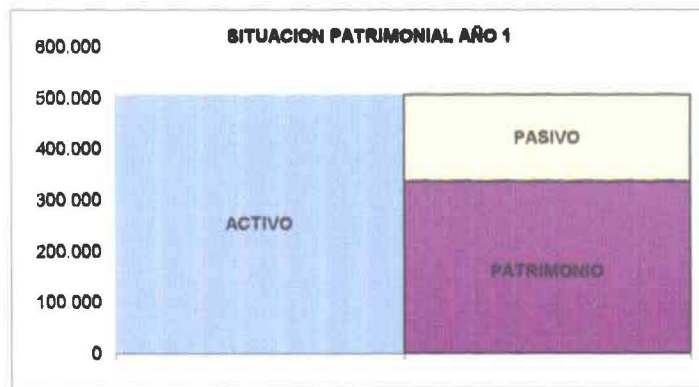
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	192.111	INGRESOS POR VTAS	437.140
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(156.526)
GASTOS FINANCIEROS	8.492		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	18.850		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	278.817		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.796		
15% PARTICIPACION TRAB.	(269)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	1.527		
IMPUESTO RENTA	(382)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	1.145		
TOTAL	280.613	TOTAL	280.613

0,00

1.145,14
0,00

ACTIVO	507.625	
PATRIMONIO		335.921
PASIVO		171.704



CUADRO N° 11

ESTADO DE BALANCE
AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	89.858	PORCION CTE.L.PLAZO	39.676
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	7.280
TOTAL CIRCULANTE	89.858	PASIVO CORRIENTE	46.955
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	90.958
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	90.958
DEPRECIACION ACUMULADA	(54.398)	TOTAL PASIVO	137.913
ACTIVO FIJO NETO	430.622	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	334.776
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	916
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	9.240		
Amortización acumulada	(7.608)	UTIL. DEL EJERCICIO	68.287
TOTAL OTROS ACTIVOS	21.412	TOTAL PATRIMONIO	403.979
TOTAL ACTIVOS	541.892	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	541.892

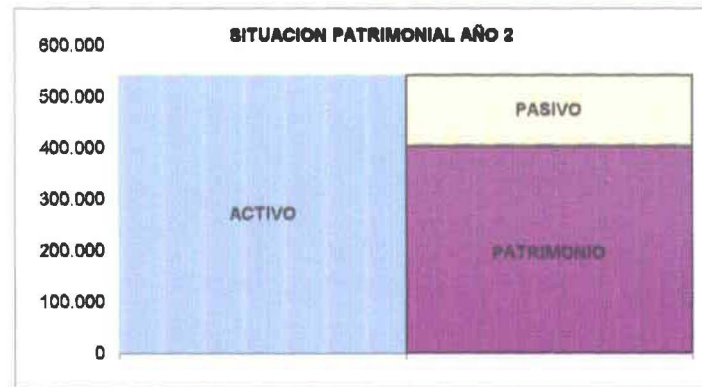
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.130	INGRESOS POR VTAS	663.101
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(237.576)
GASTOS FINANCIEROS	14.601		
DEPRECIACIONES	27.190		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	24.304		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	318.407		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	107.118		
15% PARTICIPACION TRAB.	(16.068)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	91.050		
IMPUESTO RENTA	(22.782)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	68.287		
TOTAL	425.525	TOTAL	425.525

68.287,42

5.136,38
63.151,04

ACTIVO	541.892	
PATRIMONIO		403.979
PASIVO		137.913



CUADRO N° 12

ESTADO DE BALANCE
AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	339.345	PORCION CTE.L.PL.	43.426
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	12.516
TOTAL CIRCULANTE	339.345	PASIVO CORRIENTE	55.942
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	47.532
-	-	DEUDA L. PLAZO	47.532
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	103.474
DEPRECIACION ACUMULADA	(81.597)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	403.423	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	52.132
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500		
INTERESES DURANTE LA CONST	9.240		
Amortización acumulada	(11.412)	UTIL. DEL EJERCICIO	269.995
TOTAL OTROS ACTIVOS	17.608	TOTAL PATRIMONIO	656.902
TOTAL ACTIVOS	760.376	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	760.376

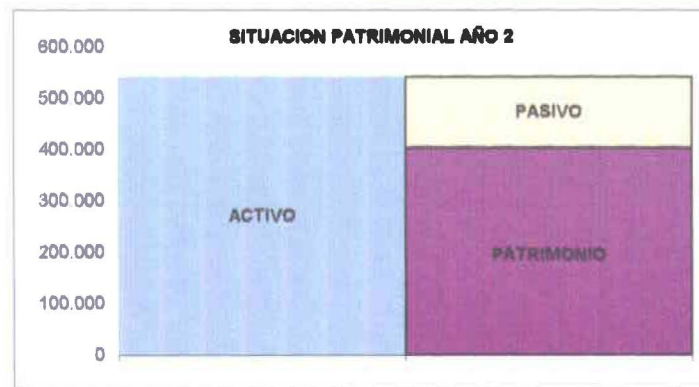
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	683.101
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(237.576)
GASTOS FINANCIEROS	14.801		
DEPRECIACIONES	27.189		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	24.304		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	318.407		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	107.118		
15% PARTICIPACION TRAB	(16.068)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	91.050		
IMPUESTO RENTA	(22.762)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	68.287		
TOTAL	425.525	TOTAL	425.525

68.287,42

5.136,38
63.151,04

ACTIVO	541.892	
PATRIMONIO		403.979
PASIVO		137.913



CUADRO N° 13

**ESTADO DE BALANCE
AÑO 4**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	750.029	PORCION CTE.L.PL.	47.532
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	18.094
TOTAL CIRCULANTE	750.029	PASIVO CORRIENTE	65.625
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	65.625
DEPRECIACION ACUMULADA	(108.796)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	376.224	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	254.628
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	485.028
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240	TOTAL PATRIMONIO	1.074.432
Amortización acumulada	(15.216)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	13.804		
TOTAL ACTIVOS	1.140.057	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.140.057

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	1.709.666
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(618.577)
GASTOS FINANCIEROS	7.424		
DEPRECIACIONES	27.100		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	43.354		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	390.290		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	760.829		
15% PARTICIPACION TRAB	(114.124)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	646.705		
IMPUESTO RENTA	(161.676)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	485.028		
TOTAL	1.091.109	TOTAL	1.091.109

485.028,45

ACTIVO	1.140.057	
PATRIMONIO		1.074.432
PASIVO		65.625



CUADRO N° 14

ESTADO DE BALANCE

AÑO 5

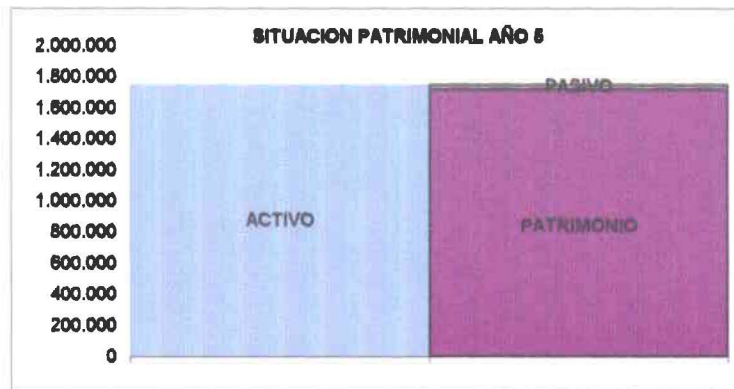
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	1.391.011	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	25.952
TOTAL CIRCULANTE	1.391.011	PASIVO CORRIENTE	25.952
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	25.952
DEPRECIACION ACUMULADA	(135.995)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	349.025	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	594.148
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	795.161
INTERESES DURANTE LA CONS	9.240	TOTAL PATRIMONIO	1.724.084
Amortización acumulada	(19.020)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.000		
TOTAL ACTIVOS	1.750.036	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	1.750.036

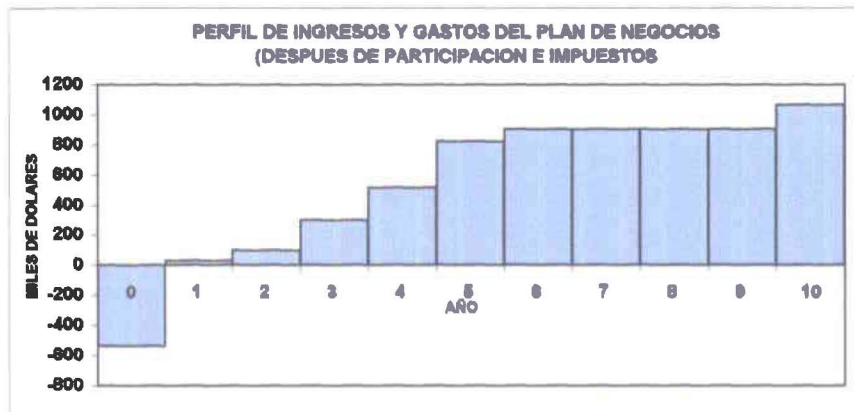
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	2.481.348
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(894.087)
GASTOS FINANCIEROS	3.319		
DEPRECIACIONES	27.189		
GASTOS DE COMERCIAL Y VEN	-		
OTROS GASTOS	57.129		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	339.800		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.247.311		
15% PARTICIPACION TRAB	(187.097)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	1.060.214		
IMPUESTO RENTA	(265.054)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	795.161		
TOTAL	1.587.261	TOTAL	1.587.261

795.160,79

ACTIVO	1.750.036	
PATRIMONIO		1.724.084
PASIVO		25.952





CUADRO N° 15

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	534.776						(534.776)	-534.776
1		404.340	8.492	269	382	437.140	32.148	41.291
2		524.980	14.601	16.068	22.762	663.101	99.290	152.722
3		712.237	11.175	63.528	89.998	1.166.762	300.998	465.699
4		917.854	7.424	114.124	161.676	1.709.686	516.031	799.256
5		1.203.034	3.319	187.097	265.054	2.481.348	828.164	1.281.633
6		1.277.375	-	206.767	292.921	2.683.024	905.961	1.405.649
7		1.277.375	-	206.767	292.921	2.683.024	905.961	1.405.649
8		1.277.375	-	206.767	292.921	2.683.024	905.961	1.405.649
9		1.277.375	-	206.767	292.921	2.683.024	905.961	1.405.649
10		1.277.375	-	206.767	292.921	2.844.847	1.067.784	1.567.472
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								66,74%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							52,25%	
VALOR ACTUAL NETO AL					3,46%		4.579.458	7.324.571
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,40	1,83	

COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	334.776		335.921	403.979	656.902	1.074.432	1.724.084
CREDITO LARGO PLAZO	200.000	9%	130.633	90.958	47.532	0	0
CREDITO CORTO PLAZO							
	534.776	18.480	12.071	8.404	4.392	0	0
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL		3,46%	2,59%	1,70%	0,62%	0,00%	0,00%

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	0,60	1,91	6,07	11,43	53,60
PRUEBA DE ACIDO	0,60	1,91	6,07	11,43	53,60
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,51	1,34	1,16	1,06	1,02
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	0,34%	20,34%	69,78%	82,29%	85,60%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,34	0,25	0,14	0,06	0,01
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,73	0,94	1,63	2,86	4,94
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,51	0,34	0,16	0,06	0,02
ROTACION DE CARTERA	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
ROTACION DE ACTIVO FIJO	0,95	1,54	2,89	4,54	7,11
ROTACION DE VENTAS	0,86	1,22	1,53	1,50	1,42
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
PATRIMONIO	335.921	403.979	656.902	1.074.432	1.724.084
ACTIVO TOTAL	507.625	541.892	507.625	760.376	1.140.057
PASIVO CORRIENTE	41.071	46.955	55.942	65.625	25.952

PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Lavadora Whirlpool	u	6	589,00	3.534
2	Secadora Whirlpool	u	6	439,00	2.634
3	Cocina Durex	u	1	289,00	289
4	Refrigeradora General Electric	u	1	2.349,00	2.349
5	Microhondas Panasonic	u	2	119,00	238
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					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					9.044

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Edredones platinum Queen size	u	200	31,24	6.248
2	Sábanas Topaz Queen size	u	200	29,48	5.896
3	Edredones Platinum King Size	u	100	34,81	3.481
4	Sábanas Topaz King Size	u	100	32,81	3.281
5	Almohada Firme 70 x 50	u	600	5,24	3.144
6	Toallas 100% algodón	u	600	5,25	3.150
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					25.200

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Televisor Phillips 20"	u	30	189,00	5.670
2	Radio Grabadora Sony	u	30	136,00	4.080
3	Teléfono General Eléctric	u	40	136,00	5.440
4	Camas 1,60 x 2 Queen Size	u	20	856,00	17.120
5	Camas 2 X 2 King Size	u	10	958,00	9.580
6	1,60 X 2	u	20	377,96	7.559
7	X 2	u	10	470,42	4.704
8	Mesas de Noche	u	60	30,00	1.800
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
TOTAL					55.953

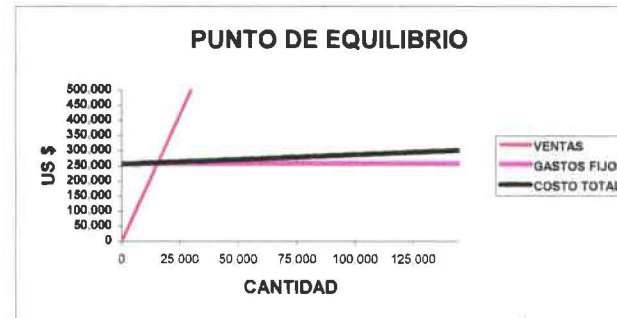
Calculo del punto de equilibrio por año

PRODUCTOS	MARGEN BRUTO	VENTAS ANUALES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitaciones Non	66,56%	250.286	375.429	525.714	938.571	1.251.429	1.314.000	1.314.000	1.314.000	1.314.000	1.314.000
Habitaciones Esp	73,18%	172.071	258.107	430.179	559.232	850.357	903.375	903.375	903.375	903.375	903.375
Registro en el est	80,00%	6.570	13.140	49.275	94.170	164.250	206.955	206.955	206.955	206.955	206.955
Masaje tipo spa	57,14%	8.213	16.425	61.594	117.713	206.313	258.694	258.694	258.694	258.694	258.694
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS ANUALES		437.140	663.101	1.166.762	1.709.686	2.481.348	2.683.024	2.683.024	2.683.024	2.683.024	2.683.024
MARGEN PROMEDIO PONDERADO		69,19%	69,17%	69,07%	68,82%	68,97%	68,92%	68,92%	68,92%	68,92%	68,92%
COSTOS FIJOS		228.964	283.101	259.674	255.923	251.818	248.499	248.499	248.499	248.499	248.499
PUNTO DE EQUILIBRIO		330.906	380.357	375.940	371.877	365.124	360.564	360.564	360.564	360.564	360.564

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	330.906	437.140
2	380.357	663.101
3	375.940	1.166.762
4	371.877	1.709.686
5	365.124	2.481.348
6	360.564	2.683.024
7	360.564	2.683.024
8	360.564	2.683.024
9	360.564	2.683.024
10	360.564	2.683.024



CANTIDAD	VENTAS	GASTOS FIJOS	COSTO TOTAL	PRECIO PROMEDIO
	0	255.923	255.923	16,74
3.527	59.027	255.923	257.023	16,74
3.599	60.231	255.923	257.045	16,74
3.674	61.486	255.923	257.069	16,74
3.752	62.794	255.923	257.093	16,74
3.833	64.159	255.923	257.118	16,74
3.919	65.585	255.923	257.145	16,74
4.008	67.076	255.923	257.173	16,74
4.101	68.635	255.923	257.202	16,74
4.198	70.270	255.923	257.232	16,74
4.301	71.984	255.923	257.264	16,74
4.408	73.783	255.923	257.298	16,74
4.521	75.675	255.923	257.333	16,74
4.640	77.666	255.923	257.370	16,74
4.766	79.768	255.923	257.409	16,74
4.898	81.981	255.923	257.450	16,74
5.038	84.324	255.923	257.494	16,74
5.186	86.804	255.923	257.540	16,74
5.343	89.434	255.923	257.589	16,74



ANEXO 5

CUADRO N° 1

FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	334.776	63%
CREDITO	200.000	37%
TOTAL	534.776	100%

CUADRO N° 2

INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	108.000
OBRAS CIVILES	268.932
EQUIPOS	9.044
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953
VEHICULOS	15.790
CAPITAL DE TRABAJO	20.736
INVERSION PUBLICITARIA	8.280
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100
OTROS COSTOS PREINV.	10.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240
TOTAL	534.776

CUADRO N° 3

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	-
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
GUARDIANIA	19.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	271
MANTENIMIENTO VEHICULOS	790
GASTOS SEGUROS	

CUADRO N° 5

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	200.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	25.425
TASA INTERES	9%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	200.000				200.000
1		9.240	16.185	25.425	183.815
2		8.492	16.933	25.425	166.882
3		7.710	17.715	25.425	149.167
4		6.892	18.534	25.425	130.633
5		6.035	19.390	25.425	111.243
6		5.139	20.286	25.425	90.958
7		4.202	21.223	25.425	69.735
8		3.222	22.203	25.425	47.532
9		2.196	23.229	25.425	24.302
10		1.123	24.302	25.425	0

CUADRO N° 7

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	211.921
2	425.811
3	540.590
4	761.299
5	1.277.630
6	1.277.630
7	1.277.630
8	1.277.630
9	1.277.630
10	1.277.630

ANEXO DE PARAMETROS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TEMINADOS (MESES VTA)					
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)					
IMPREVISTOS	5,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO					
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	5,00%				
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,14	1,07	1,05	1,02	1
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS					
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO	20%	25%	25%	30%	35%

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE HOTEL

hoja 1



RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Limpieza general del terreno	m2	900,00	0,50	450,00
Replanteo y Nivelación	m2	900,00	0,64	576,00
Instalación Provicional de Agua Potable	glb	30,00	67,69	
Instalación Eléctrica Provicional	glb	30,00	80,38	2.411,40
Excavación de plintos	m3	192,00	3,98	764,16
Excavación de Cadenas	m3	39,90	3,98	158,80
Replanteo Hormigón Simple	m3	19,20	80,26	1.540,99
Hormigón en Cadenas	m3	39,90	168,62	6.727,94
Hormigón en Plintos	m3	38,40	98,91	
Hormigón en Columnas	m3	61,20	247,23	15.130,48
Hormigón en Losa	m3	114,60	259,09	29.691,71
Bloque de alivianamiento en losa	u	5.700,00	0,62	3.534,00
Hormigón en contrapiso dormitorio y baño	m2	386,40	12,74	4.922,74
Dintel (0,10 x 0,20)	ml	108,00	5,47	
Acero de Refuerzo en plintos y cadenas	kg	6.037,50	1,11	
Acero de Refuerzo en losas	kg	16.728,00	1,11	18.568,08
Acero de Refuerzo en columnas	kg	15.000,00	1,11	16.650,00
Mampostería de Bloque 0,15	m2	2.751,90	8,75	
Bordillo de lino	ml	42,00	16,37	687,54
Enlucido Vertical	m2	5.503,80	4,52	24.877,18
Enlucido Horizontal	m2	836,40	5,20	
Masillado de pisos	m2	317,10	4,97	1.575,99
Masillado de cubierta	m2	836,40	4,97	
Limpieza final de la obra	m2	900,00	0,78	
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2	30,00	12,00	360,00
SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES			US \$	128.627,00
CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Cerámica Nacional en Dormitorios	m2	380,10	13,75	5.226,38
Cerámica Nacional en Baño	m2	125,10	13,75	1.720,13
Adoquinado en Garaje	m2	411,60	11,61	4.778,68
Estuco en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Pintura en pared	m2	4.956,60	2,50	12.391,50
Cerámica en baño	m2	547,20	13,75	7.524,00
Puerta 0,70	u	30,00	7,00	210,00
Puerta 0,80	u	60,00	5,00	300,00
Puerta enrollable	m2	194,40	25,00	4.860,00
Ventana corrediza	m2	14,40	30,09	433,30
Cerradura llave - seguro	u	60,00	14,00	840,00
Cerradura de baño	u	30,00	7,00	210,00
SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS			US \$	50.885,47

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE HOTEL

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				
Salida de Agua Fría	Pto.	90,00	23,95	2.155,50
Salida de Agua Caliente	Pto.	60,00	23,95	1.437,00
Golpe de Ariete	Pto.	60,00	23,05	1.383,00
Distribuidoras y Columnas de Agua caliente	ml	180,00	5,02	903,60
Distribuidoras y Columnas de Agua Fría	ml	180,00	4,38	788,40
Caja de Revisión	U	30,00	28,57	857,10
Tapa Sanitaria	U	30,00	22,90	687,00
Bajantes Agua Lluvia	ml	270,00	5,68	1.533,60
Canalización PVC 160 mm	ml	180,00	10,75	1.935,00
Salida Aguas Servidas	Pto.	120,00	16,92	2.030,40
Salida Agua Lluvia	Pto.	90	16,92	1.522,80
Lavamanos Pompano blanco mv -2,88 +2,88	u	30	8,00	240,00
Inodoro tanque bajo savex blanco mv -2,88 + 2,88	u	30	7,00	210,00
Calefones más instalación	u	30	4,00	120,00
Rejilla de piso Ø 2"	u	60	15,00	900,00
SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS			US \$	16.703,40
CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS				
Tablero de Control	u	30,00	60,00	1.800,00
Acometida Principal	ml	180,00	12,65	2.277,00
Iluminación	pto	120,00	20,52	2.462,40
Toma corrientes	Pto	120,00	18,61	2.233,20
Intercomunicador	pto	30,00	12,44	373,20
Salida para teléfono	pto	30,00	15,31	459,30
Tacos de Tomacorrientes e interruptores	glb	30,00	35,00	1.050,00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US \$	10.655,10
TOTAL COSTOS DIRECTOS			US \$	206.870,97
COSTOS INDIRECTOS (25%)			US \$	51.717,74
IMPREVISTOS (5%)			US \$	10.343,55
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION			US \$	268.932,26

CUADRO N° 9

ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	20.736	PORCION CTE.L.PLAZO	33.118
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	33.118
TOTAL CIRCULANTE	20.736		
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55953,4		
VEHICULOS	15790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2100		
		TOTAL PASIVO L.PLAZO	166.882
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	DEUDA L. PLAZO	166.882
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	485.020	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	334.776
INVERSION PUBLICITARIA	8280		
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	29.020	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	534.776	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	534.776

CUADRO N° 10

ESTADO DE BALANCE
AÑO 1

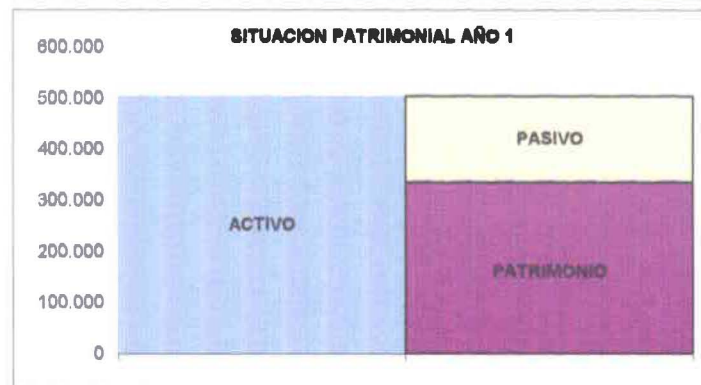
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	20.991	PORCION CTE.L.PLAZO	36.249
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	2.370
TOTAL CIRCULANTE	20.991	PASIVO CORRIENTE	38.619
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	130.633
		DEUDA L. PLAZO	130.633
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	169.252
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.199)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	457.821	CAPITAL	334.776
OTROS ACTIVOS		AUMENTOS DE CAPITAL	138.614
INVERSION PUBLICITARIA	8.280		
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	(138.614)
INTERESES DURANTE LA CONSTR	9.240		
AMORTIZACION ACUMULADA	(3.804)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	25.216	TOTAL PATRIMONIO	334.776
TOTAL ACTIVOS	504.028	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	504.028

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	192.111	INGRESOS POR VTAS	211.921
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(75.757)
GASTOS FINANCIEROS	8.492		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	14.811		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	274.779		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(138.614)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(138.614)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(138.614)		
TOTAL	136.164	TOTAL	136.164

-277.228,30
-138.614,15

ACTIVO	504.028	
PATRIMONIO		334.776
PASIVO		169.252



CUADRO N° 11

**ESTADO DE BALANCE
AÑO 2**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	45.850	PORCION CTE.L.PLAZO	39.676
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	4.752
TOTAL CIRCULANTE	45.850	PASIVO CORRIENTE	44.427
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PLAZO	90.958
TOTAL ACTIVO FIJO	486.020	DEUDA L. PLAZO	90.958
DEPRECIACION ACUMULADA	(54.398)	TOTAL PASIVO	135.385
ACTIVO FIJO NETO	430.622	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	473.390
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	AUMENTO DE CAPITAL	40.586
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(110.891)
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240	UTIL. DEL EJERCICIO	(40.586)
Amortización acumulada	(7.608)	TOTAL PATRIMONIO	362.499
TOTAL OTROS ACTIVOS	21.412		
TOTAL ACTIVOS	497.884	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	497.884

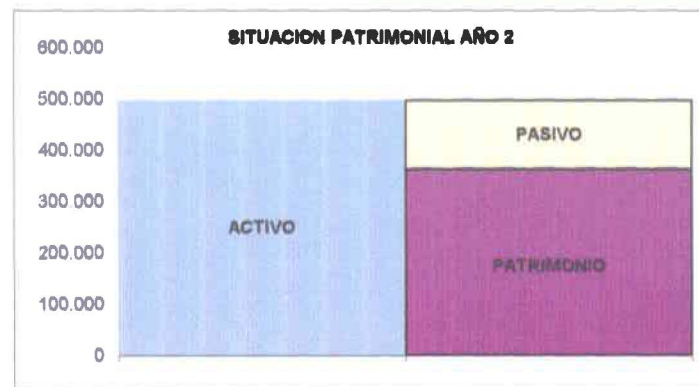
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	425.811
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(152.256)
GASTOS FINANCIEROS	14.601		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	20.038		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	314.141		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(40.586)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(40.586)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(40.586)		
TOTAL	273.555	TOTAL	273.555

-40.585,97

174.636,43
-215.222,41

ACTIVO	497.884	
PATRIMONIO		382.499
PASIVO		135.385



CUADRO N° 12

ESTADO DE BALANCE

AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	70.452	PORCION CTE.L.PL.	43.426
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	5.993
TOTAL CIRCULANTE	70.452	PASIVO CORRIENTE	49.419
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	47.532
-	-	DEUDA L. PLAZO	47.532
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	96.951
DEPRECIACION ACUMULADA	(81.597)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	403.423	CAPITAL	513.976
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(141.331)
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	21.887
INTERESES DURANTE LA CONST	9.240	TOTAL PATRIMONIO	394.532
Amortización acumulada	(11.412)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	17.608		
TOTAL ACTIVOS	491.483	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	491.483

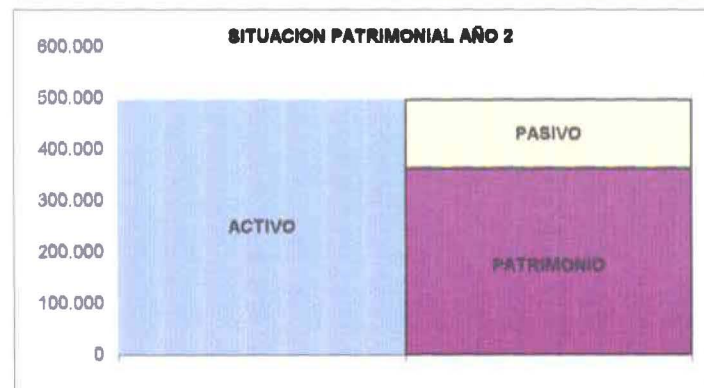
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.136	INGRESOS POR VTAS	425.811
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(152.256)
GASTOS FINANCIEROS	14.601		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	20.038		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	314.141		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(40.586)		
15% PARTICIPACION TRAB	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(40.586)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(40.586)		
TOTAL	273.555	TOTAL	273.555

-40.585,97

174.636,43
-215.222,41

ACTIVO	497.584	
PATRIMONIO		362.499
PASIVO		135.385



CUADRO N° 13

ESTADO DE BALANCE

AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	167.049	PORCION CTE.L.PL.	47.532
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	8.416
TOTAL CIRCULANTE	167.049	PASIVO CORRIENTE	55.948
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	55.948
DEPRECIACION ACUMULADA	(108.796)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	376.224	CAPITAL	513.976
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(124.915)
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	112.068
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	9.240	TOTAL PATRIMONIO	501.129
Amortización acumulada	(15.216)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	13.804		
TOTAL ACTIVOS	557.076	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	557.076

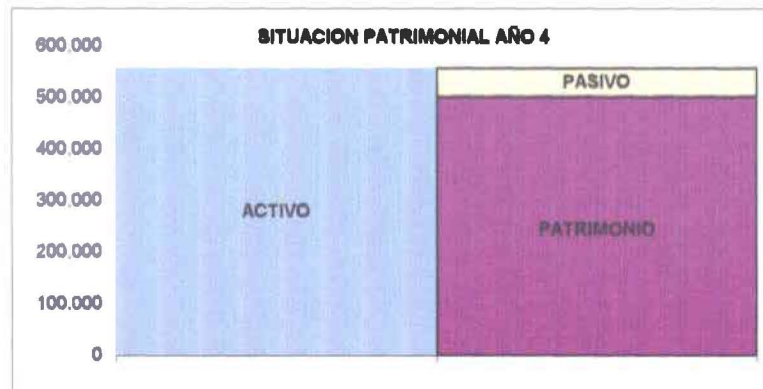
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	761.299
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(272.528)
GASTOS FINANCIEROS	7.424		
DEPRECIACIONES	27.199		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	26.051		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	312.977		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	175.793		
15% PARTICIPACION TRAB	(26.369)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	149.424		
IMPUESTO RENTA	(37.356)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	112.068		
TOTAL	488.771	TOTAL	488.771

112.068,30

ACTIVO	557.076	
PATRIMONIO		501.129
PASIVO		55.948

SITUACION PATRIMONIAL AÑO 4



CUADRO N° 14

ESTADO DE BALANCE
AÑO 5

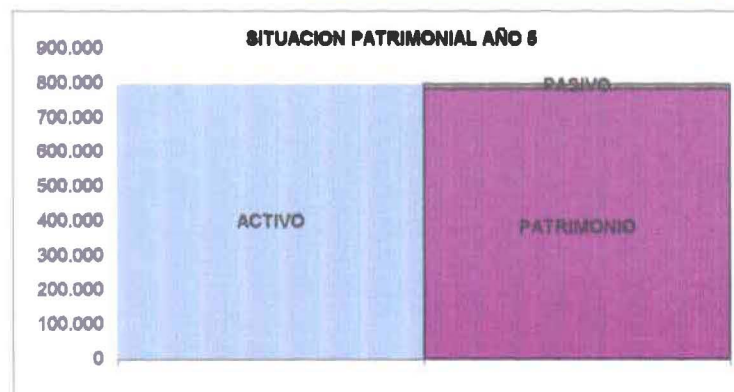
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	439.394	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	13.206
TOTAL CIRCULANTE	439.394	PASIVO CORRIENTE	13.206
FIJO			
TERRENO	108.000		
OBRAS CIVILES	268.932		
EQUIPOS	9.044		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	25.200		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	55.953		
VEHICULOS	15.790		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.100	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	485.020	TOTAL PASIVO	13.206
DEPRECIACION ACUMULADA	(135.995)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	349.025	CAPITAL	513.976
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	8.280	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(46.468)
GASTOS DE CONSTITUCION	11.500	UTIL. DEL EJERCICIO	317.705
INTERESES DURANTE LA CONS	9.240	TOTAL PATRIMONIO	785.213
Amortización acumulada	(19.020)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.000		
TOTAL ACTIVOS	798.419	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	798.419

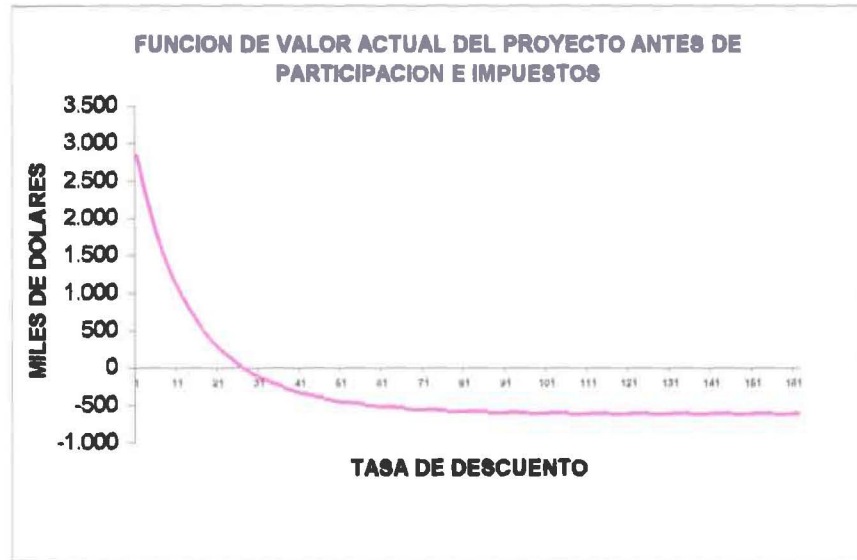
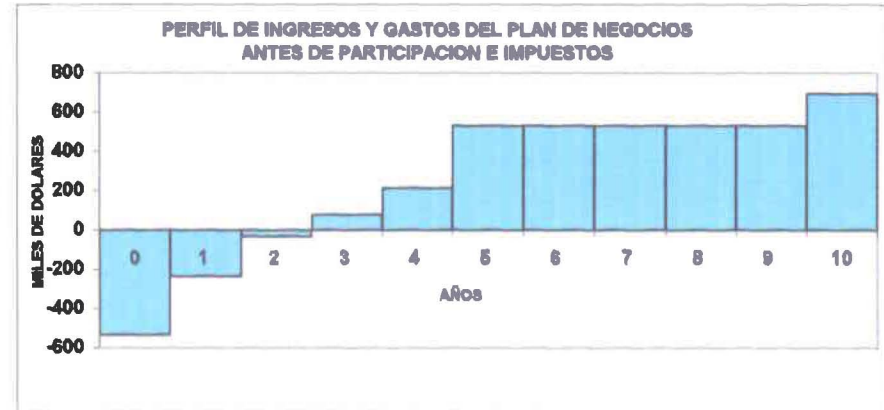
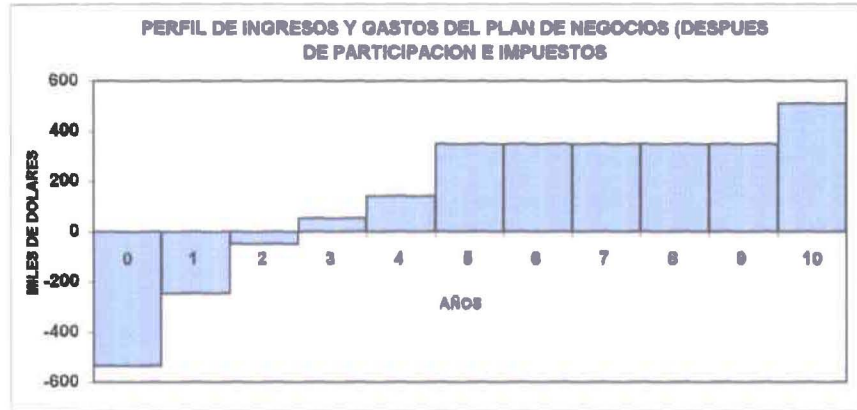
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	220.138	INGRESOS POR VTAS	1.277.630
GASTOS ADMINISTRATIVOS	28.361	COSTO DE VENTAS	(460.975)
GASTOS FINANCIEROS	9.319		
DEPRECIACIONES	27.189		
GASTOS DE COMERCIAL Y VEN	-		
OTROS GASTOS	35.474		
AMORTIZACIONES	3.804		
TOTAL GASTOS	318.298		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	498.300		
15% PARTICIPACION TRAB.	(74.754)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	423.606		
IMPUESTO RENTA	(105.902)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	317.705		
TOTAL	818.655	TOTAL	818.655

317.704,73

ACTIVO	798.419	
PATRIMONIO		785.213
PASIVO		13.206





CUADRO Nº 15

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	534.776						(534.776)	-534.776
1	138.614	319.532	8.492	-	-	211.921	(246.225)	-237.733
2	40.586	435.394	14.601	-	-	425.811	(50.169)	-35.586
3		475.254	11.175	5.150	7.296	540.590	52.890	76.511
4		554.502	7.424	26.369	37.356	761.299	143.071	214.220
5		748.267	3.319	74.754	105.902	1.277.630	348.708	532.682
6		744.948	-	75.822	107.415	1.277.630	349.444	532.682
7		744.948	-	75.822	107.415	1.277.630	349.444	532.682
8		744.948	-	75.822	107.415	1.277.630	349.444	532.682
9		744.948	-	75.822	107.415	1.277.630	349.444	532.682
10		744.948	-	75.822	107.415	1.439.454	511.268	694.505
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								26,09%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							17,70%	
VALOR ACTUAL NETO AL					3,46%		1.095.407	2.054.891
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,19	1,39	

COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	334.776		334.776	362.499	394.532	501.129	785.213
CREDITO LARGO PLAZO	200.000	9%	130.633	90.958	47.532	0	0
CREDITO CORTO PLAZO							
	534.776	18.480	12.071	8.404	4.392	0	0
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL		3,46%	2,59%	1,85%	0,99%	0,00%	0,00%

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	0,54	1,03	1,43	2,99	33,27
PRUEBA DE ACIDO	0,54	1,03	1,43	2,99	33,27
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,51	1,37	1,25	1,11	1,02
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-29,28%	-10,07%	5,87%	28,80%	67,96%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,34	0,27	0,20	0,10	0,02
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,73	0,84	0,98	1,33	2,25
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,51	0,37	0,25	0,11	0,02
ROTACION DE CARTERA	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
ROTACION DE ACTIVO FIJO	0,46	0,99	1,34	2,02	3,66
ROTACION DE VENTAS	0,42	0,86	1,10	1,37	1,60
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,04	0,03	0,02	0,01	0,00
MARGEN BRUTO	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
PATRIMONIO	334.776	362.499	394.532	501.129	785.213
ACTIVO TOTAL	504.028	497.884	504.028	491.483	557.076
PASIVO CORRIENTE	38.619	44.427	49.419	55.948	13.206

PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Lavadora Whirlpool	u	6	589,00	3.534
2	Secadora Whirlpool	u	6	439,00	2.634
3	Cocina Durex	u	1	289,00	289
4	Refrigeradora General Electric	u	1	2.349,00	2.349
5	Microhondas Panasonic	u	2	119,00	238
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					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					9.044

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Edredones platinum Queen size	u	200	31,24	6.248
2	Sábanas Topaz Queen size	u	200	29,48	5.896
3	Edredones Platinum King Size	u	100	34,81	3.481
4	Sábanas Topaz King Size	u	100	32,81	3.281
5	Almohada Firme 70 x 50	u	600	5,24	3.144
6	Toallas 100% algodón	u	600	5,25	3.150
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					25.200

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Televisor Phillips 20"	u	30	189,00	5.670
2	Radio Grabadora Sony	u	30	136,00	4.080
3	Teléfono General Eléctric	u	40	136,00	5.440
4	Camas 1,60 x 2 Queen Size	u	20	856,00	17.120
5	Camas 2 X 2 King Size	u	10	958,00	9.580
6	1,60 X 2	u	20	377,96	7.559
7	X 2	u	10	470,42	4.704
8	Mesas de Noche	u	60	30,00	1.800
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
TOTAL					55.953

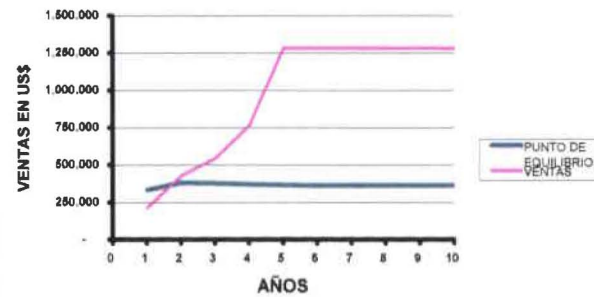
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO

PRODUCTOS	MARGEN BRUTO	VENTAS ANUALES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitaciones Norm	66,56%	125.143	260.286	312.857	438.000	625.714	625.714	625.714	625.714	625.714	625.714
Habitaciones Esp	73,18%	86.038	172.071	215.089	301.125	430.179	430.179	430.179	430.179	430.179	430.179
Registro en el est	80,00%	330	1.535	5.519	9.855	98.550	98.550	98.550	98.550	98.550	98.550
Masaje tipo spa	57,14%	413	1.919	7.125	12.319	123.188	123.188	123.188	123.188	123.188	123.188
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS ANUALES		211.921	425.811	540.590	761.299	1.277.630	1.277.630	1.277.630	1.277.630	1.277.630	1.277.630
MARGEN PROMEDIO PONDERADO		69,25%	69,24%	69,21%	69,20%	68,92%	68,92%	68,92%	68,92%	68,92%	68,92%
COSTOS FIJOS		228.964	263.101	259.674	255.923	251.818	248.499	248.499	248.499	248.499	248.499
PUNTO DE EQUILIBRIO		330.623	379.965	375.201	369.819	365.380	360.564	360.564	360.564	360.564	360.564

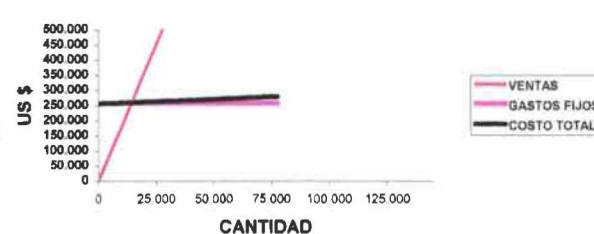
AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	330.623	211.921
2	379.965	425.811
3	375.201	540.590
4	369.819	761.299
5	365.380	1.277.630
6	360.564	1.277.630
7	360.564	1.277.630
8	360.564	1.277.630
9	360.564	1.277.630
10	360.564	1.277.630

CANTIDAD	VENTAS	GASTOS FIJO	COSTO TOTAL	PRECIO PROMEDIO
	0	255.923	255.923	18,09
1.554	28.108	255.923	256.402	18,09
1.586	28.881	255.923	256.412	18,09
1.619	29.279	255.923	256.422	18,09
1.653	29.902	255.923	256.432	18,09
1.689	30.552	255.923	256.443	18,09
1.727	31.231	255.923	256.455	18,09
1.766	31.941	255.923	256.467	18,09
1.807	32.684	255.923	256.480	18,09
1.850	33.462	255.923	256.493	18,09
1.895	34.278	255.923	256.507	18,09
1.943	35.135	255.923	256.521	18,09
1.993	36.036	255.923	256.537	18,09
2.045	36.984	255.923	256.553	18,09
2.100	37.984	255.923	256.570	18,09
2.159	39.039	255.923	256.588	18,09
2.220	40.154	255.923	256.607	18,09
2.286	41.335	255.923	256.627	18,09

EVOLUCION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑOS



PUNTO DE EQUILIBRIO



BIBLIOGRAFÍA

- DONOSO PAREJA, Miguel; "Identidad o esquizofrenia". Eskeletra Editorial; Quito-Ecuador; 2000,
- JANY, José Nicolás; "Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el siglo XXI"; Segunda Edición; McGraw-Hill Interamericana, S.A.; Columbia-Estados Unidos; 2001
- GALINDO, Edwin; "Estadística para la Administración y la Ingeniería"; Primera Edición; Abril de 1999.
- DAVID, Fred R.; "Conceptos de Administración Estratégica"; Quinta Edición; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- ARELLANO, Rolando; "Marketing Enfoque América Latina"; Mc. Graw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.; Enero de 2001
- FERNÁNDEZ CUTROPÍA, Carlo; "Plan de Marketing" tercera Edición
- Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400), 29 de noviembre de 2002, Publicado en el Registro Oficial No. 756 de 17 de Diciembre de 2002.
- EL COMERCIO; "Hotel de carretera crecen como espuma"; fecha 21-13-2004"
- "Informe de Inflación Marzo 2006"; Dirección Nacional de Estudios; Marzo 2006

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, VI Censo de Población y V de Vivienda,: www.inec.gov.ec
- Indicadores, Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Federación hotelera del Ecuador: www.hotelesecuador.com.ec
- Gobierno Nacional de La república del Ecuador, Historia Constitucional: www.presidencia.gov.ec
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Dirección de Planificación: www.quito.gov.ec
- Wikipedia: es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador
- La Red "Plan de Gobierno" www.lared.com