

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL

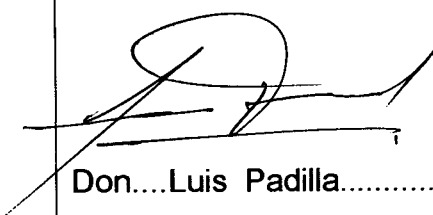
Carrera de Administración y Dirección de Empresas Turísticas

TESIS DE GRADO

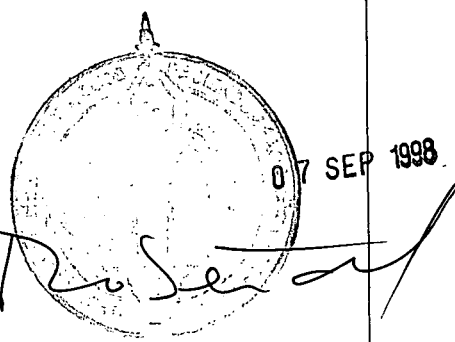
TEMA: IMPACTO SOCIO-ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA
INSTALACION DEL HOTEL MARRIOTT EN QUITO

AUTOR: DANIEL ORBE JURADO

**VISTO BUENO
DIRECTOR DE TESIS**


Don....Luis Padilla.....

CALIFICACION.....10.....



DECANATO
Facultad de Turismo y
Patrimonio Cultural

**Quito – Ecuador
1997-1998**

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres y hermanos que me han brindado su apoyo y comprensión durante el proceso de la misma.
Dedico también este trabajo a Andrea que me ha brindado comprensión, cariño y sobre todo paciencia en la elaboración de la misma.
Finalmente dedico este trabajo a mis grandes amigos (mafia).

AGRADECIMIENTO

Primeramente quisiera agradecer a Dios, por la salud y bienestar que me ha dado durante el transcurso de mi carrera profesional y elaboración de esta tesis.

También quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado durante el proceso de las tesis.

INDICE

Introducción.

Capítulo I

1. Generalidades	2
1.1. Función Social	4
1.2. Función Económica	5
1.3. Factor Humano	6
2. Historia de la Hotelería	7
2.1. La competencia	8
3. Historia de la Cadena	9

Capítulo II

1. Análisis de FODA	12
1.1 Factores Internos.	12
1.2 Factores Externos.	13
1.3 Conclusión del FODA.	14
2. Organización de las operaciones del Hotel.	17
2.1. Departamento de Recepción.	17
2.2. Departamento de Alimentos y Bebidas.	22
2.2.1. Cocina.	23
2.2.2. Restaurantes.	24
2.2.3. Room Service.	25
2.2.4. Bar.	25
2.3. Departamento de Ingeniería.	27
2.4. Departamento de Ama de Llaves.	29
2.5. Departamento de Mantenimiento y Recordación.	31
2.6. Departamento de Ventas.	33
2.7. Departamento de Personal.	37
2.8. Departamento de Seguridad.	40
2.8.1. Vigilancia.	40
2.8.2. Control de Tiempo.	42
2.8.3. Evitar No Pago de las Cuentas.	42
2.9. Departamento de Contabilidad.	43

Capítulo III

1. Oferta Hotelera.	46
1.1. Variables de la oferta hotelera	46
1.2. Capacidad de establecimientos de Quito-Guayaquil-Cuenca	47
1.3. Índice de ocupación promedio	47
1.4. Capacidad de los establecimientos según la categoría	48
2. Oferta de Hoteles de Lujo y Primera	49
2.1. Oferta de hoteles de lujo y primera	49
3. Demanda Hotelera.	51
3.1. Llegada de extranjeros por País y Continente	51
3.2. Llegada de extranjeros según principal mercado	52
3.3. Llegada de extranjeros según meses	53

3.3.1. Llegada de extranjeros	54
3.4. Variación de la llegada de extranjeros	54
3.5. Llegada según Edad	55
3.6. Forma de viaje	56
3.7. Motivo de la visita	57
3.8. Estadía	58
3.9. Tipo de alojamiento utilizado	59
4. Estructura del Gasto	60
4.1. Forma de gasto	60
5. Demanda de Hoteles de lujo y primera	60
5.1. Demanda de Hoteles	61

Capítulo IV

1. Introducción al Análisis Financiero	62
2. Costo del Proyecto	63
2.1. Costo del proyecto	63
3. Ingresos	64
3.1 Habitaciones	64
3.2. Historia y pronóstico de las tarifas del Oro Verde y Marriott	65
3.3. Tarifas Oro Verde y Marriott	66
4. Alimentos y Bebidas	67
5. Otros departamentos operativos	67
6. Costos y Gastos	68
6.1. Utilidad de operación	69
6.2. Depreciaciones y Amortizaciones	69
6.3. Costos Financieros	70
6.4. Impuesto a la Renta	70
6.5. Utilidad Neta	70
7. Escenario Optimista	71
8. Estado de perdidas y ganancias general	71
8.1. Estado de perdidas y ganancias	72
9. Flujo de caja y retorno de la Inversión	73
9.1. Recuperación de la inversión	73
9.2. Tasa interna de retorno.	73
10. Razones o Indices Financieros	74
10.1. Situación financiera de corto plazo	76
10.2. Activo corriente	76
10.3. Pasivo corriente	77
10.4. Razones de liquidez	78
10.5. Razones de apalancamiento financiero	78
10.5.1. Razón de deuda o activos totales	79
11. Razones del estado de pérdidas y ganancias	79
11.1. Razones de cobertura	79
11.2. Razones de Actividad	80
11.2.1. Actividad de las cuentas por cobrar	80
11.2.2. Actividad de las cuentas por pagar	81
11.2.3. Actividad de los inventarios	81
11.3. Razones de rentabilidad	82

11.3.1. Rentabilidad en relación con las ventas	82
11.3.2. Rentabilidad en relación a la inversión	82
11.4. Enfoque Du Pont	83

Capítulo V

1. Impacto económico	84
1.1. Efecto multiplicador	85
1.1.1. Gastos directos	86
1.1.2. Gastos indirectos	86
1.1.3. Gasto Inducido	86
1.1.4. Multiplicador de ventas o transacciones	87
1.1.5. Multiplicador de rendimiento	87
1.1.6. Multiplicador de empleo	87
2. Impacto social	89
3. Aspecto Ambiental	91
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Cuadros y Gráficos	96
Anexos	
Bibliografía	117

INTRODUCCION

La industria hotelera se ha desarrollado con mayor potencialidad al transcurrir el tiempo, la competencia es cada vez más fuerte, pero las cadenas de hoteles conocidas a nivel mundial tienen una ventaja debido a su experiencia y su poder, sobre todo a la imagen que representan.

La instalación del hotel Marriott aporta desde el inicio de su construcción con un mayor incremento en el empleo a las diferentes capas sociales y a su vez un ingreso económico para las mismas. A su vez aportará con un ingreso de divisas para la economía nacional, en donde la industria hotelera forma parte de esta gran actividad conocida como turismo, que en la actualidad se ubica en el cuarto lugar de ingresos económicos para el país, lo cual justifica la instalación del hotel, debido al incremento de la demanda turística. Por lo tanto se generará mayores ingresos económicos y fuentes de empleo para las diferentes capas sociales del país.

La instalación de una cadena internacional como es la Marriott en el mercado nacional, brinda una mayor imagen al país. Se puede contar con una infraestructura de tan alta calidad, lo cual mejora notablemente no solamente la competencia sino también el servicio que prestan los diferentes establecimientos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. GENERALIDADES

La actividad turística se ha ido desarrollando cada vez más en todo el mundo, constituyéndose de esta manera en una actividad potencial. Dentro de éste sector encontramos una gran variedad de actividades una de ellas la hotelería. El Hotel como instalación, se relaciona como concepto turístico, constituyéndose en un elemento importante para brindar un excelente servicio y comodidad a la afluencia turística.

La instalación de hoteles se ha convertido en un elemento básico para la satisfacción de la demanda de esta actividad. A su vez incrementa el turismo, debido a la atracción que representa la moderna instalación hotelera. Conforme va creciendo el turismo, los clientes buscan un mejor alojamiento que a su vez brinde todas las comodidades que requiere ese servicio.

El servicio de hotelería hoy en día requiere de nuevas técnicas administrativas. La administración familiar se ha vuelto obsoleta frente a la competencia actual de grandes cadenas hoteleras conocidas en todo el mercado internacional, a su vez el interés por parte de inversionistas que

buscan depositar su capital en un negocio seguro y con gran potencial económico es cada día mayor, en donde el objetivo es crear más infraestructuras hoteleras que respondan a todas las variables de bienestar, recreo, turismo, negocio, etc, que sean de conformidad con las exigencias de los turistas que buscan un servicio diferenciado.

La hotelería desde su origen fungió como un establecimiento cuya actividad era netamente hospitalaria, sin embargo en el transcurso de los años dicha actividad se transformó en una actividad socioeconómica con un objetivo estrictamente de servicio. La función de la hotelería abarca varios aspectos.

Desde el punto de vista de decisión, se establecen estrategias dentro de la política que rige un país, desde un punto de vista de la planificación, se definen planes generales, se fijan metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo. Desde el punto de vista de la organización, se considera una infraestructura de instalaciones, interrelaciones, medios y comunicaciones. Finalmente desde el punto de vista operativo, es un rol tecnoadministrativo, en donde se ejecutan los planes preestablecidos y se señalan funciones específicas para cumplir con los objetivos planteados.

La hotelería asume una función económica y social:

1.1. Función Social

Esta función responde a una realidad interna y del entorno en que se desarrolla la industria hotelera, la función social interna por parte de la organización es la de brindar seguridad al empleado, buscar el bienestar para sus trabajadores, huéspedes y familias, motivar a sus empleados para brindar un mejor servicio a los clientes. Es importante también que a los trabajadores se los debe capacitar constantemente, actualizarlos permanentemente, para así proyectar un mejor futuro para ellos mismos y la empresa.

La función social, debe fomentar el aspecto cultural, mediante eventos culturales y orientar su esfuerzo a ese tipo de actividades que cada día es mayor el flujo de turistas por razones culturales. También debe facilitar sus instalaciones para cualquier tipo de evento, propicia reuniones de trabajo en los diferentes niveles, actúe también como generadora de fuentes de empleo para las diferentes capas sociales.

1.2. Función Económica

La hotelería ha permitido servir a diferentes grupos sociales, para realizar negocios, convenciones, seminarios, congresos, conferencias, etc, dentro de esta función la actividad hotelera ha incrementado el ingreso de divisas y a su vez ha ayudado a la economía nacional, es una actividad que esta creciendo constantemente y a su vez facilitando el nivel económico de un país.

También se debe tener en cuenta que esta actividad constituye una fuente de consumo de productos del mercado, representa una demanda de mano de obra. Dentro de la hotelería se busca una permanente innovación en los servicios, en donde el cliente busca algo diferente de lo rutinario.

La hotelería en el Ecuador ha empezado a desarrollarse, de tal manera que todavía no ha podido entrar en una amplia competencia internacional, pero con el surgimiento de nuevas cadenas hoteleras, como es el caso de la compañía Marriott Corporation, permite crecer esta actividad tan importante hoy en día, la cual va evolucionando constantemente, esta

cadena permite satisfacer satisfactoriamente la demanda internacional, que anteriormente apenas podía cubrir las necesidades de ésta demanda.

Las compañías empeñadas en ofrecer el servicio de calidad sobresaliente y valor constante que exigen los viajeros de negocios (como Marriott Corporation), pueden lograr sus objetivos con mayor facilidad, además esta cadena debe proporcionar a sus propietarios un mayor flujo de efectivo, tratando de tener una clientela leal, técnicas de comercialización y un servicio de calidad sobresaliente.

1.3. Factor Humano

Es importante mencionar que el elemento humano al servicio de un establecimiento hotelero está llamado a responder a un perfil profesional bien definido, en cualquiera de los niveles que se trate. Esto quiere decir que se debe contar con un desarrollo técnico profesional de los recursos humanos en todos los niveles del hotel y una constante capacitación de los mismos.

2. HISTORIA DE LA HOTELERIA

Cuando los antiguos hombres desearon salir por primera vez de su lugar de residencia, no existía ningún tipo de alojamiento donde ellos pudieran hospedarse, los mercaderes daban un alto valor a la hospitalidad, los primeros viajeros intercambiaban mercancías por un lugar en donde alojarse.

Para conveniencia de los viajeros, se construyó una cadena de alojamientos a las orillas de las principales vías públicas, desde España hasta Turquía. Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas, en la que dos o más huéspedes compartían las habitaciones. A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron el servicio, empezaron a construir posadas de mayor tamaño, mejor equipadas y las ampliaron.

El primer hotel estadounidense, llamado City Hotel, fue inaugurado en Nueva York, este hotel inspiró la instalación de nuevos hoteles, éstos se convirtieron en importantes centros sociales. En cambio en Europa un servicio bueno, higiénico, era un privilegio de la aristocracia, al contrario de

los Estados Unidos, los alojamientos limpios y cómodos estaban al alcance de cualquier familia de clase media.

En 1829 se construyó el hotel Tremont House en Boston, éste fue el primer hotel de primera clase, era el primero que ofrecía a sus clientes habitaciones con llave, otra de sus innovaciones fue emplear personal de tiempo completo, este hotel fue el propulsor para una nueva generación de servicios hoteleros. Luego en 1874, se construyó el hotel más lujoso del mundo el Palace Hotel, éste atrajo a la gente más rica del mundo.

2.1. La Competencia:

En 1973, los moteles comenzaron a ocasionar una gran competencia para los hoteles, para competir con este tipo de alojamiento de bajo costo, las cadenas hoteleras de mediana categoría introdujeron un servicio limitado, que es la combinación de servicio completo con el ahorro de hoteles económicos, como por ejemplo la cadena Marriott creó los hoteles Courtyard, que brinda un servicio completo y económico para los clientes.

Entre los años de 1970 y 1980, se construyeron tantos hoteles que cada vez existía más competencia y también el nivel de ocupación de los

hoteles declinó de un 70% a un 50%, este problema inspiró nuevas innovaciones en las cadenas hoteleras, como por ejemplo se empezó a construir hoteles con suites, en donde la recámara y la sala están separadas, algunas compañías empezaron a brindar este tipo de servicio.

Esta industria cada vez va creciendo y a su vez la competencia es cada día más fuerte, las cadenas hoteleras llevan las de ganar por su experiencia y su poder, los hoteles de suites, añaden otra dimensión, éste tipo de servicio se mantendrá en la década de los 90 y en le próximo siglo.

3. HISTORIA DE LA CADENA

En 1925, J. Willard Marriott, abrió su primer restaurante en Washington D.C. en donde el negocio tuvo mucho éxito y una gran acogida de la clientela, entonces abrió nuevos locales y a su vez amplió su compañía con un servicio de alimentos para empresas.

La filosofía empresarial de Marriott es proporcionar un producto excepcional a un precio moderado y razonable e inculcar a sus empleados un justificado orgullo, para que presten a los clientes un servicio de calidad

superior. Esos valores están bien establecidos, hasta que Marriott entro en la hotelería y aún siguen conservando esta política.

Marriott construyó un imperio hotelero de 5 mil 300 millones de dólares, la cadena hotelera que ocupa el segundo lugar en el mundo, Marriott Corporations, más tarde revendió los restaurantes.

Esta es la primera cadena de hoteles de servicio completo del mundo, en cuanto al promedio de ocupación esta en un porcentaje del 70% o más, así como en el rendimiento de habitación disponible.

La Marriott adquirió una cadena exclusiva llamada Ritz-Carlton, para el año 97 la Marriott compró la cadena Renaissance, que es una versión de lujo de Ramada, además obtuvo otras cadenas como Fairfield Inn, que brinda un servicio económico, otra cadena que adquirió la Marriott es la Residence Inn, que son para estadías largas. Marriott tiene cerca de 1500 hoteles en operación.

Dentro de la estrategia en desarrollo de ésta cadena, está el establecimiento de hoteles en las capitales y ciudades principales de Sudamérica, estos proyectos se encuentran en desarrollo o ejecución.

La Marriott además de la hotelería tiene otros negocios, como es la alimentación institucional y los apartamentos.

CAPITULO II

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

1. ANALISIS DE FODA

Es importante par el estudio que se está realizando hacer este tipo de análisis con el cual podemos identificar sus ventajas o desventajas.

1.1. FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• El subsector de hoteles de lujo brinda calidad y buen servicio al cliente, además mantiene tarifas bajas, que les permite ser competitivos a nivel internacional. • Esta orientado hacia el hombre de negocios y personas con mayor poder adquisitivo. • Experiencia y adecuada formación profesional. • La presencia de la cadena Marriott mejora la imagen del país y se constituye en una verdadera	• Baja participación del sector en la economía (1.8% de del Producto interno Bruto total). • Limitada imagen turística del país. • No existe un plan sostenido de mercadeo, falta coordinación entre el sector público y privado, para una adecuada promoción del país. • Diferenciación en las tarifas para el-turista nacional y extranjero.

escuela de aprendizaje.

- Es una cadena conocida internacionalmente.
- Cuenta con cursos propios de capacitación para sus empleados.
- Cumple con la categorización otorgada a los establecimientos de alojamiento en relación a los parámetros internacionales.

1.2. FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Quito constituye un atractivo turístico, además es un centro de gran actividad comercial.
- La incorporación de nuevos hoteles cubrirá la demanda futura creando un clima de mayor competitividad.
- Preparación profesional en mandos medios y altos en

AMENAZAS

- Recesión y lenta recuperación de los principales países de donde proviene el turismo al Ecuador.
- Disminución del flujo turístico al Ecuador.
- Débil imagen para la inversión extranjera.
- Altas tasas de interés constituyen un limitante para realizar

(?)
→

hotelería. • La apertura comercial del Pacto Andino y el ingreso del país a la OMC, permitirá estrechar las relaciones comerciales y captar nuevos mercados. • EL desarrollo de esta actividad tiene un efecto multiplicador en otras actividades económicas, mediante la generación del empleo, ingresos y divisas para el país.	inversiones en el país. • Existen excesivos impuestos y derechos que paga el sector. • Deficiente infraestructura, como es el caso de los aeropuertos, servicios básicos y comunicaciones.
---	--

1.3. Conclusión de FODA

La cadena Marriott, al entrar en funcionamiento en Enero de 1999 tendrá que entrar al mercado con precios más bajos que la competencia, como es el Hotel Oro Verde, Hilton Colon, entre otros, que serían su competencia

directa. A pesar de que este Hotel tiene un segmento con mayor poder adquisitivo, al entrar al mercado buscará precios más bajos.

Al ser una cadena internacional le permite contar con una poderosa herramienta de mercado. Además se mejora la oferta en cuanto a calidad y servicio, dan una mayor imagen al país para atraer la inversión extranjera y se constituyen en verdaderas escuelas de formación hotelera.

La falta de organización para promocionar al país en el exterior es un problema sumamente grave, para lo cual es fundamental coordinar mejor los esfuerzos entre el sector privado y público, participar en ferias internacionales de turismo, así como también concientizar al gobierno la importancia de este sector.

El Hotel debe mantener las tarifas bajas durante un tiempo, hasta que se encuentre completamente estable en el mercado y tenga un mejor control frente a la competencia.

La cadena Marriott se encargará de la administración, lo cual es un factor positivo y negativo a la vez, por un lado es positivo ya que se

mantienen los estándares internacionales, y a su vez la imagen, pero también es negativo ya que limita a tener oportunidades de trabajo a los nacionales en las áreas operativas.

Si bien es cierto en este sector no existe un profesionalismo, pero aún la ética de trabajo, en la actualidad ya existen profesionales en ésta área, la cual se debe tomar muy en cuenta para el futuro del país ya que genera fuentes de empleo, ingresos y divisas para el país.

2. ORGANIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DEL HOTEL

La organización del hotel es un aspecto importante, para lo cual se realizará un estudio de los diferentes departamentos que conforman el hotel, también podremos ver el organigrama funcional de la misma (ver anexo No.1).

2.1. DEPARTAMENTO DE RECEPCION

Es el centro principal, ya que es el enlace entre los huéspedes y el hotel. "Es también el primero que entra en contacto con los huéspedes, es el centro de información durante la permanencia de éstos"¹. Por lo tanto la imagen que proyecta el personal de recepción es de vital importancia para el hotel.

En este departamento el personal se encuentra en constante contacto con el público, debido a sus funciones básicas que son:

- a) Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con personas que busquen alojamiento en el hotel.

- b) Registrar a los huéspedes y asignarles habitaciones.
- c) Manejar todos los mensajes, correspondencia o recados para los huéspedes.
- d) Proporcionan arreglos financieros, pagan cuentas y depositan sus valores.
- e) Brindar información sobre el hotel, y cualquier evento de importancia que se realice.

Este departamento se localiza en el área de entrada pública que permite el acceso a las diferentes instalaciones del hotel como son las habitaciones, restaurantes, entre otros. Este ambiente se le conoce como el lobby del hotel, es por lo general un espacio amplio que se utiliza como sala de espera.

El recepcionista se encarga de documentar a los huéspedes de llegada y les asigna sus habitaciones. Algunos hoteles disponen de una tarjeta para cada habitación para ayudar a la asignación de las mismas.

Las peticiones de reservación pueden llegar por teléfono, telégrafo, teletipo o computadora, luego se envían al subgerente general, donde los

¹ De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 40.

empleados las procesan, analizan el historial de los huéspedes que contiene información sobre cuantas veces han visitado al hotel.

Luego, se envía la correspondencia al recepcionista, él anotará la reservación en la hoja de control, registrando el tipo de habitación y la fecha de salida.

Las reservaciones hoteleras pueden parecer bastantes simples, sin embargo no es tan fácil como parece, la situación ideal consiste en tener todas las habitaciones registradas, pero ningún hotel puede esperar que todas sus habitaciones durante el año estén ocupadas, si no se alquila una habitación en la noche no podrá recuperarse nunca el valor de la misma. Muchos hoteles para protegerse de las cancelaciones a última hora y de los que no se presentan emplean un registro en exceso, que de acuerdo a estimaciones se espera un 5% de incumplimiento y de un 8 al 10% de cancelaciones aproximadamente. Por lo tanto el hotel tendrá un registro de exceso por esa cantidad. No obstante existen situaciones contraproducentes, ni se cumplen todas las reservaciones, o por causas de cancelaciones de vuelos se triplican las solicitudes de permanencia, por este motivo se puede llenar un hotel.

En estas ocasiones el recepcionista o el subgerente debe encontrar otro hotel para el hospedaje de los huéspedes que no pueden alojarse en este.

Existe un bloqueo para las suites y el alojamiento de huéspedes importantes, el recepcionista tiene el privilegio de cambiar de lugar los bloques con el fin de vender las habitaciones disponibles, pero es responsable también que todas las habitaciones firmadas se cumplan.

En los cambios de turnos de los recepcionistas, el diurno debe inspeccionar la lista y cuenta del numero de salidas para el día, agregando a éstas las habitaciones vacías, con esto puede conocer las habitaciones disponibles. A menos que hayan salidas inesperadas o cancelaciones el recepcionista no podrá alquilar ninguna habitación a personas que no tengan ninguna reservación.

En el transcurso de las dos primeras horas del turno del día debe llegar el informe de mantenimiento, estas deben ser verificadas rápidamente para tenerlas como reservaciones garantizadas.

Las cuentas de los huéspedes se llevarán a la caja de recepción en el caso de que los mismos firmen todas las cuentas para que sean cobradas en ésta caja, puede existir el caso de que los huéspedes coman en el restaurante del hotel y cancelen en ese momento la cuenta, obviamente ésta ya no se tomaría en cuenta en la caja de recepción, pero generalmente los huéspedes prefieren pagar todo al final de su estadía.

Finalmente el recepcionista nocturno, por lo general se encarga muy poco de asignar habitaciones. La primera tarea del encargado nocturno es preparar su informe de ingresos lo más pronto posible, debe comparar su informe con las cifras del auditor nocturno éstas deben coincidir. En caso de cualquier discrepancia se verifica cuidadosamente, hasta encontrar el error y lograr exactitud.

El encargado nocturno efectúa un conteo de reservaciones al salir de su turno y pasa esa información al encargado del día, también hace anotaciones de sucesos importantes o inusuales en un libro.

2.2. DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En los grandes hoteles como es el caso de Marriott cuentan con múltiples restaurantes, incluyendo desde sencillas cafeterías hasta los más elaborados restaurantes.

Dentro del hotel este departamento juega un papel importante, desde el punto de vista de ingresos, tiene una alta rentabilidad e incluso los alimentos y bebidas en ocasiones sobrepasan el ingreso de habitaciones. Estos servicios no se limitan a los huéspedes del hotel, sino también están al servicio del público en general.

Muchos hoteles suelen operar este departamento en base a concesiones, pero el hotel Marriott como la mayoría de los grandes hoteles manejará sus propios restaurantes, por lo que “el gerente de alimentos y bebidas es un miembro clave del personal directivo”².

Dentro de las instalaciones que se encuentran en el departamento de alimentos y bebidas tenemos:

2.2.1. COCINA

El chef ejecutivo es el responsable y jefe de esta área. Tiene bajo su responsabilidad la preparación de la comida para todos los días, a su vez supervisa el trabajo, de otros cocineros, su trabajo requiere de una gran responsabilidad como la de cualquier gerente de área.

El chef ejecutivo cuenta con una cierta cantidad de ayudantes como son los ayudantes para las salsas, verduras y así sucesivamente, además de la planeación del menú el ejecutivo se encarga de otras actividades como son las compras, la coordinación de varios restaurantes.

Bajo la supervisión de los cocineros están los ayudantes de cocina, estos últimos se encargan de cortar papas, verduras, entre otras actividades que le designe el cocinero. También en el área de cocina se requiere de los lavaplatos, aunque la cocina cuente con equipos eléctricos, es necesario para ciertos artículos los servicios de los lavaplatos.

²De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 94.

2.2.2. RESTAURANTES

En esta área también se cuenta con una amplia gama de puestos, entre los mismos tenemos; En primer lugar al capitán, quien es el encargado de conducir a los clientes a sus asientos y a su vez el tomar el pedido de los mismos. A las mujeres que realizan este trabajo se las conoce como Hostess.

Los meseros se encargan de servir los alimentos a los clientes, éstos cuentan con sus ayudantes, ellos sirven el agua, limpian las mesas y también se encargan de poner la mesa y algunas otras actividades que requieran de su servicio.

En algunos restaurantes suele haber un sommelier, se encarga de tomar las órdenes de vinos y otras bebidas alcohólicas. Finalmente encontramos a los cajeros que se encargan de recibir los pagos tanto de público en general como de los huéspedes, estos últimos suelen firmar las cuentas, por lo tanto el cajero deberá comunicar a la oficina de contabilidad con la mayor brevedad posible, para que entre en la cuenta del huésped.

2.2.3. ROOM SERVICE

Este es otro de los servicios con los que contará el hotel, este servicio puede ordenarse por teléfono para dar una mayor facilidad a los huéspedes, normalmente se suelen colocar en las habitaciones los menús del día, que son iguales al de los restaurantes.

El servicio de cuartos es solicitado para desayunos más que cualquier otro tipo de comida, normalmente este servicio se cierra a la misma hora que los restaurantes, pero se pueden proporcionar alimentos ligeros hasta altas horas de la noche.

El departamento de alimentos y bebidas cuenta con un espacio adicional para almacenar los múltiples artículos como mantelería, platos, cubiertos, ceniceros, cuchillos cucharas, etc.

2.2.4. BAR

Se cuenta con un personal para esta área en donde trabajan atrás de la barra, encargándose de mezclar las bebidas y servirlos a los clientes, también hay meseros que se encargan de servirlos a los clientes.

En el servicio de bar también los clientes se pueden servir alimentos, pero éstos son más sencillos que los restaurantes.

Existe un Snackbar que no se encuentra conectada con la cocina principal del hotel, se cuenta con sus propios meseros de área que se encargan de proveer órdenes rápidas a los huéspedes del hotel que se encuentren en alguna instalación recreativa.

En las habitaciones se cuenta con un Servibar que contiene bebidas alcohólicas, refrescos, entre otras. Un empleado encargado debe supervisar diariamente los artículos consumidos por los huéspedes y si es necesario abastecerlos de más artículos, al final se le cargará a la cuenta del huésped.

El almacenamiento de los alimentos, se deben realizar de una forma adecuada para cada artículo, es decir si algunos requieren de un ambiente seco, se los deberá colocar en ese lugar, otros requerirán de refrigeración, estos artículos se encuentran bajo la responsabilidad y supervisión del encargado de almacén.

La distribución de los alimentos o bebidas se las envía al área requerida, para su preparación, para lo cual el jefe de cocina y el de bar deben firmar el pedido que están haciendo.

El gerente de banquetes y sus vendedores, deberán conseguir clientes para múltiples actividades que ofrece el hotel.

Basándose en el menú se conoce la información relativa al tipo de servicio y número de personas que se van atender, lo cual permite conocer la cantidad de meseros que se van a necesitar.

El jefe de meseros debe verificar todos los detalles y a su vez actúa como anfitrión del hotel, también se debe encargar de que el servicio sea lo mejor posible.

2.3. DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

En algunos hoteles es independiente el departamento de mantenimiento, ya que la labor de éste departamento es evitar los daños, por lo tanto se ocupa del servicio mecánico.

El jefe de éste departamento dirige las actividades de su área, así mismo se encarga de supervisar al personal que son técnicos especializados.

Algunos hoteles tienen su propio personal, pero las grandes instalaciones modernas emplean frecuentemente los servicios de contratistas del exterior.

Las funciones del personal de ingeniería se dividen en:

- * Ventilación y aire acondicionado.
- * Calefacción
- * Refrigeración
- * Plomería
- * Electricidad
- * Mantenimiento y reparaciones generales.

En el caso del hotel Marriott se piensa operar con éste departamento, lo cual es beneficioso ya que brinda mayores posibilidades de trabajo.

2.4. DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

Este departamento es de vital importancia en cualquier hotel, los grandes hoteles cuentan con un equipo de trabajo perfectamente organizado, el cual está dividido por una ama de llaves ejecutiva, que cuenta con algunos ayudantes como son los supervisores, la encargada de ropería, un jefe de mozos.

El ama de llaves maneja una amplia variedad de materiales, como son:

Artículos de aseo, charoles, productos de papel, ceniceros, menús de room service, entre otros. La lista se puede ampliar dependiendo los artículos que se encuentran en un hotel.

Las responsabilidades de un ama de llaves en un hotel son:

Tiene bajo su custodia las llaves maestras del hotel.

- “Es responsable de la limpieza del hotel.
- Controla los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- Maneja el servicio de guardería infantil.
- Es responsable de los uniformes del personal del hotel”³.

³ De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 62.

- Solicita los servicios del departamento de mantenimiento para alguna área bajo su responsabilidad.

Los inspectores se encargan de revisar el trabajo de los camaristas, suele haber una supervisora por cada dos pisos.

Las camaristas se encargan del aseo de las habitaciones y suministran en los mismos, los artículos que la gerencia ordene, también comunican al ama de llaves de cualquier desperfecto en las habitaciones, tienen bajo su responsabilidad el aseo de 14 a 18 habitaciones al día.

Los huéspedes suelen pedirles a los camaristas que les arreglen sus habitaciones o bien pueden indicarles que no desean ser molestados.

Adicionalmente los huéspedes suelen pedir a los camaristas artículos como toallas, jarros de agua, etc. También recogen y entregan la ropa de los huéspedes a lavandería si éste último lo desea.

Por otro lado el jefe de mozos supervisa a los mozos, quienes realizan el lavado de vidrios, alfombras, cambio de limpieza de cortinas, limpieza de

las áreas públicas del hotel, realizan las tareas que se puedan considerar superiores a la capacidad de las mujeres.

La lavandería es una sección importante en el departamento de ama de llaves, los grandes hoteles por lo general cuentan con éste servicio, como es el caso del hotel Marriott.

El personal de ama de llaves debe coordinar sus actividades conjuntamente con la recepción.

Este último departamento notifica al ama de llaves, la llegada de algún personaje importante, ya que muchos hoteles acostumbran a poner regalos en las habitaciones.

2.5. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y RECODERACION

La función de éste departamento es conservar la limpieza de paredes, alfombras, tapices de los muebles, remodelación de las habitaciones.

En éste departamento el jefe debe contar con pintores, tapiceros, es decir con el personal adecuado para realizar ese trabajo.

El decorador de interiores está a cargo de éste aspecto del hotel y las habitaciones, se ocupa de la decoración del hotel, los colores, el mobiliario, tapices, etc.

En los grandes hoteles al terminar la temporada alta, la administración cierra uno o dos pisos para que el departamento de mantenimiento y remodelado entren en acción, la recreación de las habitaciones en los grandes hoteles se realizan cada 6 años.

El jefe de mantenimiento realiza las compras para su departamento y participa en la rememoración del hotel.

Un mantenimiento adecuado, brindan mayores beneficios al hotel y también genera ventajas como son:

- * Conservar el hotel y el equipo en optimas condiciones.
- * Brinda una mejor imagen.
- * Evita las quejas de huéspedes.
- * reduce salarios por conceptos de reparaciones urgentes.

2.6. DEPARTAMENTO DE VENTAS

El hotel depende de las ventas de servicio al público, por lo tanto el departamento de ventas juega un papel de suma importancia en el desarrollo del hotel.

En la actualidad existe mucha competencia, no solamente para el servicio de alojamiento, si no también para convenciones, conferencias, matrimonios, etc, que representen un gran negocio para el hotel. Entonces es aquí donde entra en acción este departamento.

El departamento de ventas cumple también el papel de relaciones públicas, ya que el gerente de ventas y su personal mantienen un contacto con los clientes.

La organización de este departamento esta en función de su tamaño y la ubicación del hotel.

Este departamento cuenta con un gerente de ventas y un personal de vendedores cuyo número varia dependiendo la magnitud del hotel.

El gerente de ventas tiene una gran responsabilidad ya que cumple con la actividad de carácter administrativo como son:

- “Asignar cuota de venta a cada vendedor”⁴.
- Crear paquete de tarifas promocionales
- “Supervisar la correcta presentación del personal de ventas”⁵.
- Organizar un directorio de clientes con el fin de enviarles la información de los servicios que ofrece el hotel
- Organizar un sistema de registro de clientes potenciales en los cuales se registrarán los progresos de las visitas de los vendedores.
- Participar en juntas de jefes, y así mismo presidir las juntas con sus vendedores.
- Tiene que presentar el reportes de gastos a su departamento al gerente administrativo.

Este departamento debe visitar en forma personal a los clientes potenciales con el fin de promover las ventas de alojamiento, servicios para convencionales, alimentos y bebidas del hotel. También debe buscar mercados potenciales, a su vez recuperar clientes perdidos. El gerente debe

⁴ De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 87.

⁵ De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 88.

participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial a través de los cuales se puede presentar una oportunidad de negocio.

Al vendedor el gerente de ventas lo asigna un área geográfica, entonces el vendedor debe investigar si esta área ya a sido cubierta por otro vendedor, si no ha sido todavía trabajada esta área, debe llevar a cabo un proyecto de frecuencia de visitas a los posibles proveedores de negocio.

El vendedor deberá determinar el número de visitas diarias a las diferentes empresas, el hecho de visitar a una empresa frecuentemente no garantiza la oportunidad de negocio, por lo tanto se debe enfocar a la persona adecuada y a su vez la planeación de la visita, se puede pensar que la persona adecuada es el gerente de una empresa, pero también existen otros departamentos como es el de relaciones públicas, que son los encargados de efectuar las reservaciones en los hoteles para el personal.

Una vez que se localiza a la persona clave el vendedor deberá dar a conocer todos los servicios que brinda el hotel, así mismo deberá informar sobre las tarifas de las habitaciones y los servicios de alimentos y bebidas a

los clientes. Debe contar a su vez con todo el material necesario como es folletería, tarifario, etc.

El vendedor debe ser dinámico debe emplear una serie de argumentos al cliente para que acepte sus servicios, por lo tanto las palabras empleadas jugarán un papel importante.

Las convenciones es un capítulo importante para la industria hotelera, ya que anualmente realiza reuniones en las diferentes empresas, pueden ser de carácter nacional, regional, internacional, estatales. Por lo tanto genera una gran oportunidad de negocio.

En cuanto a la publicidad de un hotel existen varios caminos, uno de ellos es poner pancartas en la carreteras, aeropuertos, otro medio es la televisión el cual causa mucho efecto para esta publicidad se hace canje, consiste en que la persona que nos dio la publicidad gratuita en la televisión, disfruta un fin de semana en el hotel gratis.

Existen otras fuentes de negocios, como son los transportistas principalmente las aerolíneas comerciales, además de las agencias de

viajes, estas son de vital importancia ya que con frecuencia se organizan paquetes, que incluyen transportación y alojamiento.

En cuanto a la renta de los espacios públicos para banquete, reuniones, fiestas, recepción de bodas, etc., representan un ingreso considerable para el hotel, por lo que el personal de ventas deberá captar este negocio.

Una estrategia para incrementar las ventas es fomentar las relaciones con otras empresas o personas claves que favorecen al hotel mediante la concesión de cortesías.

Los incentivos a los vendedores, se otorgan cuando cubren o sobrepasan la cuota de venta, se les incentiva con vacaciones comisiones o compensaciones extras, los cuales con incentivos motivacionales.

2.7. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

En la industria hotelera el factor humano es de suma importancia, razón por la cual en un gran hotel se requiere de un departamento de personal que se ocupe de las relaciones entre los empleados y la empresa,

las cuales deben ser buenas y sobre todo que exista un compañerismo dentro de la misma.

Este departamento también se encarga de seleccionar y atraer a las personas para cubrir los puestos vacantes. Existe un proceso que consta de cinco fases:

- **Reclutamiento:** Consiste en atraer al personal futuro mediante anuncios en la prensa y otros medios de difusión.
- **Solicitud:** Una vez que el aspirante se contacte con el departamento de personal del hotel, deberá llenar una solicitud de ingreso al hotel, incluyendo en esta los datos personales, estudios, experiencia laboral, referencias personales, entre otras.
- **Entrevista:** El jefe de personal le aplica un test al aspirante, a su vez lo entrevista a fin de disponer de todos los elementos para poder emitir su opinión. Los test se emplean para medir la inteligencia, habilidades, aptitudes, etc.
- **Selección:** Una vez reunido los elementos el jefe de personal procede a seleccionar al personal más idóneo.

- Contratación: El jefe de personal procede a formular el contrato de trabajo de acuerdo con la ley de trabajo.

Luego se le someterá al nuevo empleado a un examen medico y asegurarlo. Entonces se procederá al expediente personal de nuevo trabajador, añadiendo a este los documentos necesarios.

El departamento de personal conoce que para tener una mayor productividad para el hotel, el factor humano es uno de los mecanismo con mayor potencial para ese mejor desarrollo, por lo tanto el hotel brindará un adiestramiento adecuado al personal, encargándose de esto el gerente de departamento y su personal. La instrucción se imparte a todos los niveles del hotel.

Un trabajo importante dentro de este departamento es investigar los sueldos y salarios, asegurándose que sean justos y estén de acuerdo al nivel de la comunidad. También hace gráficos de ascenso y actualiza los registros de personal.

2.8. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

“Este departamento se encuentra integrado por un oficial de seguridad y un equipo de agentes de seguridad, el número de agentes variará en base al tamaño del hotel”⁶.

Entre las actividades que realizan los agentes de seguridad son:

2.8.1. VIGILANCIA

Brinda protección tanto para los huéspedes como también para todo el hotel. La vigilancia consiste en:

- a) Evitar robos en habitaciones: Normalmente los huéspedes dejan las habitaciones sin seguro, o las puertas abiertas, propiciando a que se introduzca personas ajenas, por lo tanto este departamento evita cualquier robo en las habitaciones.
- b) Evitar robos en los establecimientos: El oficial se asegura que los agentes hagan constantes recorridos en los estacionamientos así como también en las habitaciones.

- c) Evitar incendios: A pesar de la seguridad del hotel, nunca un hotel está exento de un incendio, ya sea porque un huésped sin intención provocó el incendio o un desperfecto, entonces este departamento debe estar alerta a cualquier indicio de incendio.
- d) Detecta huéspedes no registrados: El agente debe manejar con mucha cuidado y debe mostrarse firme y si es necesario de expulsar a los individuos que no tengan ningún derecho de estar en las habitaciones.
- e) Huéspedes escandalosos: Hay algunos huéspedes que pierden la quietud, entonces aquí entran en acción los agentes para controlar la situación y pedir a los huéspedes que guarden la compostura.
- f) Regular el comportamiento del personal del hotel: Los empleados del hotel deben poseer una gran honradez, moral, y un gran sentido de responsabilidad, si no cumplen con estos lineamientos de moral, cometiendo robos a la empresa, o cualquier otro acto indebido tanto a huéspedes como al hotel en general, el agente deberá comunicar de inmediato a la gerencia quien tomará las medidas necesarias.
- g) Controlar el orden de los eventos: Los agentes se encargan de controlar el orden de los eventos que se realizan dentro del hotel, con el objeto de mantener la tranquilidad y el buen desenvolvimiento de los mismos.

⁶ De la Torre Francisco. Administración Hotelera, 1994, pag. 122.

2.8.2. CONTROL DE TIEMPO

Consiste en controlar la hora de llegada y salida del personal, en donde los empleados timbrarán la tarjeta, el agente debe vigilar que el titular de la tarjeta sea el que chequee, mediante este control se obtiene la puntualidad y asistencia del personal.

2.8.3. EVITAR EL NO PAGO DE LAS CUENTAS

No faltan los huéspedes que tratan de evadir los pagos, por lo que los agentes deberán vigilar esta situación en coordinación con la caja y el ama de llaves, debiendo investigar cualquier actitud sospechosa de los huéspedes.

2.9. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento es básico en el hotel, el cual consiste en registrar, resumir o interpretar las actividades de negocios, que son expresados en términos monetarios. Un auditor es el encargado de supervisar este departamento, el cual se divide en: ingresos, egresos, nóminas e informes estadísticos.

Cuando nos referimos a los ingresos hablamos del activo circulante ya sea en efectivo, cuentas o documentos por pagar, por razones de servicios prestados a los huéspedes. Al final de cada día se requiere una información completa de los negocios realizados en cada departamento que produzca ingresos, este trabajo debe realizar el auditor.

En cuanto a los egresos nos referimos a los desembolsos o adquisiciones realizadas por el hotel. El gerente de compras se encarga de las adquisiciones.

Esta área se encarga del pago de sueldos y salarios, servicios, etc. También deberá registrar las deducciones, así como los pagos exactos a los empleados del hotel.

Los estados financieros más importantes son el estado de pérdidas y ganancias, utilidades departamentales, y el balance general.

Luego de preparar los estados financieros, se recopila los informes estadísticos de datos del mes con el mes anterior, del año vigente con el año anterior, los datos del mes actual con los datos del mes del año anterior.

El hotel requiere de empresas extranjeras para que realicen la auditoría cada seis meses o por lo menos cada año.

El análisis de estos datos deben ser llevados cuidadosamente, ya que aquí se puede ver las tendencias del hotel.

La contabilidad privada, maneja los costos y la actividad comercial, los costos se refieren a los diferentes servicios que presta el hotel, que incluye el precio de los materiales, costo de mano de obra y gastos en general. Si no

se conoce el costo unitario de cada servicio no se puede asignar un costo determinado ya que es necesario para conocer cual va hacer ese costo y también su margen de ganancia.

El jefe de contabilidad de un hotel es el Contralor, bajo su responsabilidad están los registros de las operaciones que realice el hotel, a su vez mide la eficiencia y funcionamiento del hotel, también se ocupa de las políticas a seguir después de haber analizado los resultados de las operaciones.

CAPITULO III

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

1. OFERTA HOTELERA

Para el estudio de la oferta hotelera tomare en cuenta la oferta de hoteles desde 1993 hasta 1997, también la capacidad de los establecimientos de alojamiento y a su vez la oferta de los hoteles de lujo y primera categoría, en donde se analizará la competencia primaria y secundaria.

1.1. Variables de la Oferta Hotelera

Sin duda alguna como podemos ver en el cuadro No.1 el incremento de establecimientos de alojamiento es cada año mayor, por lo tanto crece el número de habitaciones y plazas, se puede observar que existe una variación entre los años 96 y 97 en la cantidad de establecimientos cuyo promedio es de 4.3%, fluctúa alrededor de ese porcentaje.

Para que exista una mayor oferta de establecimiento se debe a que la demanda es cada vez mayor, por lo tanto la actividad hotelera tiene un buen futuro dentro de nuestro país. Para entender de mejor manera se ilustró el gráfico de oferta hotelera de los años 93 a 97 (ver gráfico No.1), éste gráfico

nos muestra que el número de habitaciones y plazas crecen de una manera proporcional.

1.2. Capacidad de establecimientos de Quito-Guayaquil-Cuenca

He tomado la capacidad de los establecimientos de lujo y primera categoría, hasta el año 97 para así poder conocer la competencia directa e indirecta que tendrá el hotel Marriott, como se puede ver en el cuadro No.2 existen más hoteles de primera categoría, y unos pocos de lujo, en nuestro país no se cumple con los estándares internacionales en la categorización de los establecimientos, más adelante podemos ver con mayor claridad, la oferta de los hoteles de lujo y primera categoría y así poder conocer la competencia primaria y secundaria que es necesario para conocer el mercado de una mejor manera.

1.3. Índice de ocupación promedio mensual

Como se puede observar en el cuadro tres, los oferentes de los establecimientos de lujo llegan a tener una participación del 85.71%, es decir que esa participación no guarda una mayor diferencia con los

establecimientos de primera categoría, por lo tanto en ese año (1996), en relación al año en que funcionará el Marriott (1999) existirá una mayor oferta por parte de establecimientos de lujo y primera categoría, si existe una demanda creciente se incrementarán los lugares de hospedaje.

La competencia de segunda, tercera y cuarta categoría no se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo, pero el índice de ocupación de estos establecimientos es considerable.

Al existir un alto índice de ocupación es favorable para el Hotel, sin embargo se debe tener mucho cuidado ya que se puede perder el control y podría ocasionar la quiebra del mismo. Por lo tanto se debe planificar meticulosamente las estrategias a seguir para llegar a tener un alto índice de ocupación y no perder el control.

14. Capacidad de establecimientos según la categoría

Como se puede observar en el cuadro No. 4 los establecimientos de lujo y primera ocupan el menor índice de capacidad, pero los que tienen un mayor índice son los de tercera, esto no afecta al hotel ya que cada

categoría tiene su segmento de mercado, como por ejemplo el caso del Hotel Marriott, es un hotel de lujo que se encuentra dirigido a un segmento con mayor poder adquisitivo.

2. OFERTA DE HOTELES DE LUJO Y PRIMERA

La oferta de hoteles de lujo y primera categoría en los últimos cuatro años se ha incrementado, así como también la demanda del mercado global. A continuación se presentará un cuadro en donde podemos ver los hoteles de Lujo y Primera que constituirían como competencia directa e indirecta.

2.1. Oferta de hoteles de lujo y primera

Se ha tomado el período 95-99 para tener una mayor precisión, ya que en estos años es en donde más se ha incrementado la oferta hotelera.

El cuadro está basado en el número de habitaciones que ofertan los diferentes establecimientos mencionados en el cuadro No.4, podemos ver claramente que existe un incremento de la oferta en los últimos tres años, el cual sería de un 10% anual (ver cuadro No.5). El hotel Marriott, como parte de la más importante cadena de hoteles de servicios completos, compite en

un primer lugar con el Hotel Hilton Colón, cuyo producto es inferior al del Marriott, tanto en la ubicación y en el tamaño de las habitaciones como en el servicio que prestará el Hotel Marriott, otra competencia directa es Oro Verde, pero también no iguala en tamaño ni en calidad de servicios. La competencia secundaria serían los hoteles Alameda, Sheraton y Crown Plaza, sin lugar a duda los competidores primarios serían los dos hoteles mencionados, aunque el Marriott cuente con una mejor infraestructura y variedad de servicios entre otros aspectos, ésta competencia debe ser muy tomada en cuenta debido a la calidad de servicio que ofrecen, y el nuevo hotel tendrá que superar esa expectativas.

3. DEMANDA HOTELERA

Para el estudio de la demanda hotelera primeramente tomaremos datos de la llegada de extranjeros al Ecuador por el país de nacionalidad y continente, después de analizar el turismo receptivo analizaremos el turismo interno, que también forma una parte importante de la demanda de hoteles de lujo.

3.1. Llegada de extranjeros por País y Continente

Como se puede observar en el cuadro seis y más claramente en el gráfico No.2, la llegada de turistas extranjeros en cada año se incrementa, a excepción del año 95, que se da un decremento en las llegadas de extranjeros, pero así como también se dio una baja en ese año, en 1996 se da un máximo nivel en los últimos cinco años, así como también se incrementa la demanda del turismo Europeo, como podemos observar en el cuadro No.6, cada vez esta demanda europea aumenta anualmente, y así también se dan en otros lugares.

La llegada de extranjeros del continente Americano, es la mayor y sobre todo son en su mayoría de América del Sur, y la mayor demanda se da en Colombia.

Tanto este mercado colombiano como argentino, estadounidense, canadiense, alemán, Francés, entre otros, tiene una moneda mucho más fuerte que la nuestra, por lo tanto van a tener mayor capacidad de gasto, entonces no es difícil para este mercado hospedarse en un hotel de lujo como es el Marriott, y también de adquirir los servicios que presta el mismo.

3.2. Llegada de extranjeros según principal mercado

Se hizo un análisis de la llegada de extranjeros al país desde el año 92 hasta el 97(ver cuadro No.6), ahora podemos observar (ver cuadro No.7), que el turismo en los diferentes países ha crecido notablemente, lo cual es beneficioso para las empresas que se dedican a esta actividad, como es el caso de la industria hotelera, se puede aprovechar de la mayor demanda que se da en el país en el transcurso de los años.

Es necesario mencionar que el turista alemán y francés, están acudiendo cada vez en un mayor número al mercado ecuatoriano, estos dos mercados son de suma importancia y se los debe aprovechar ya que tienen mayor poder de gasto, debido a que la moneda de ambos países es más fuerte que la nuestra.

3.3. Llegada de extranjeros según meses

Como se puede observar en el cuadro No.8, la llegada de los extranjeros al Ecuador según el continente y expresado en meses, existen pocas variaciones dentro de los mismos, por ejemplo en el Continente Americano en el mes de Julio tenemos un mayor número de visitantes en comparación con el mes de Agosto, es decir que al pasar el tiempo debería existir una mayor demanda, pero no siempre se da así esta situación, también puede haber una mayor demanda de turistas en los últimos meses del año en comparación con los primeros meses del mismo. Por lo tanto las fluctuaciones de la demanda son evidentes, pero esto no quiere decir que tengan graves incidencias en las ventas del hotel, debido a que todo va a la capacidad de gasto de los turistas, por ejemplo si tengo 20 turistas que se gastan en el Hotel durante su estadía en un día alrededor de 200 dólares y tengo 10 turistas que durante el mismo tiempo de alojamiento gastan 400

dólares, obtengo exactamente la misma cantidad de ventas y a un menor número de turistas, por lo tanto el servicio que brinda el hotel y el personal influyen en las ventas del mismo.

3.3.1. Llegada de extranjeros

Según el Gráfico No.3 podemos observar de una mejor manera las variaciones que se dan en cada mes de la llegada de turistas, las cuales no son grandes diferencias. Más adelante podremos ver la demanda de los hoteles de lujo y primera, en donde se da un crecimiento de la demanda. En cualquier caso la demanda del país debe tener considerables incrementos paulatinos gracias a los factores favorables como son: la nueva ley de turismo, la infraestructura y la promoción.

3.4. Variación de la llegada de extranjero

En este cuadro (ver cuadro No.9 y gráfico No.4), existe una variación de la llegada de los extranjeros entre los años 1996 y 1997, ésta es de 6.32%, es decir que en un año el turismo extranjero se ha incrementado en ese porcentaje, a pesar de los problemas que afronta el país tanto económicos, políticos, sociales, así como también del fenómeno natural del

niño y el problema limítrofe, no han sido obstáculos para que los extranjeros visiten nuestro país. Por lo tanto si en un futuro, nuestro país llega a tener una estabilidad en los aspectos anteriormente mencionados, el turismo podría ser una mayor fuente de ingresos para el Ecuador. Sin dejar a un lado que el gobierno debe trabajar por esta causa y dar el respaldo necesario a la empresa privada.

3.5. Llegada según la Edad

La edad promedio de los visitantes extranjeros que tiene mayor incidencia es de los 28 años a los 37 (ver cuadro No.10 y gráfico No.5) el cual es una demanda solvente prácticamente, ya que las personas que se encuentran en estas edades trabajan y hacen sus propios negocios, pero también encontramos otros mercados que también se los considera como solventes, las edades que comprenden entre 48 a 57 años, representan un mercado potencial, la mayoría de estos ha ahorrado para realizar un viaje descanso y poder disfrutar de un servicio cómodo y con las mayores facilidades, así como también el mercado comprendido entre los 58 a más años, debido a que este mercado son normalmente jubilados y también buscan este tipo de servicio.

En cuanto a los mercados más jóvenes, comprendidos de 1 mes a 18 años, normalmente viajan con los padres y en pocas circunstancias viajan solos, por lo tanto también se convierte en un mercado con buenas posibilidades de gasto, ya que los padres cubrirían los gastos de los hijos.

En cuanto al mercado comprendido entre los 19 y 27 años, normalmente realizan viajes de aventura, la mayoría de las personas comprendidas entre estas edades son conocidos como mochileros, por lo tanto no representa un mercado potencial, aunque con algunas excepciones que tengan posibilidades de gasto mayores, pero aún así no se puede considerar como un mercado solvente.

3.6. Forma de viaje

Como podemos observar en el cuadro No.11 y su gráfico No.6, los visitantes que viajan solos son los que tienen una mayor participación, por lo que podemos deducir que son ejecutivos o que vienen por asuntos de negocio, normalmente a estos visitantes las empresas en que trabajan cubren todos los gastos durante su estadía. Por lo tanto buscan los mejores

lugares, como son los hoteles de lujo y primera, entonces es un mercado que genera una oportunidad de negocio para el hotel.

En cuanto a las otras formas de viaje como es la de familia, también podemos decir que tenemos una oportunidad de negocio, pero no en una cantidad elevada, así como también en las otras dos formas de viaje.

3.7. Motivo de la Visita

El motivo de desplazamiento por vacaciones (ver cuadro No12 y gráfico No.7), es el que tiene una mayor participación, sin dejar a un lado la visita a familiares y los negocios, pero se puede descartar en una cantidad considerable a las personas que vienen por motivos de visita a familiares, por lo que éstos se hospedarán en la casa de sus amigos o familiares. Sin embargo no todos utilizan este tipo de hospedaje, lo cual podría ser una oportunidad de negocio para el hotel.

Los extranjeros que vienen por vacaciones, como se mencionó anteriormente es el que tiene mayor participación, éste mercado generará una gran oportunidad de negocio para el hotel, debido a que todos necesitan de un hotel u otro establecimiento público para poder hospedarse.

Los extranjeros que viajan por motivos de negocio (ver cuadro No.12 y gráfico No.7), son normalmente ejecutivos, que las empresas pagan su estadía y todos sus gastos, así como también son personas que tiene mayor poder adquisitivo, por lo tanto aquí se puede decir que tenemos grandes oportunidades de negocio.

En cuanto al mercado restante que es de 7.63% (ver cuadro No.12 y gráfico No.7), sean por motivos de salud u otros motivos, también se podría aprovechar de este mercado, para así tener mayores ingresos para el hotel.

3.8. Estadía

Los visitantes que permanecen en el país de 1 a 6 días (ver cuadro No.13), normalmente son por motivos de negocio y también de vacaciones, los que permanecen de 7 a más días normalmente es de vacaciones, visita a familiares o amigos, por lo que se puede concluir que no permanecerían en el hotel por mucho tiempo, pero también se podrían dar estos casos, aunque muy esporádicamente.

Normalmente las personas que se hospedan en un hotel de lujo, lo hacen por pocos días, debido a que el costo es más elevado que otros establecimientos de alojamiento.

3.9. Tipo de alojamiento utilizado

Teniendo en cuenta que el motivo de desplazamiento por vacaciones y negocio (ver gráfico No.7), tienen una participación del 68% aproximadamente, por lo que el tipo de alojamiento utilizado es del 61.86% (ver cuadro No.14 y Gráfico No.8), lo que se trata de afirmar es que casi todo ese mercado que viene por motivos vacacionales o negocio, utilizan los establecimientos hoteleros.

Sin dejar a un lado los visitantes extranjeros, también utilizan las casas de familiares o amigos para hospedarse, por lo tanto este servicio de alojamiento no sería utilizado por los mismos, pero si pueden utilizar los diferentes servicio que presta el hotel como son los servicios de alimentos y bebidas, entre otros.

4. ESTRUCTURA DEL GASTO

4.1. Forma de gasto

Dentro de los diferentes servicios que presta el hotel Marriott, podemos decir que el 60% aproximadamente de la estructura del gasto de los visitantes en alojamiento, comidas y bebidas, distracciones (ver cuadro No.15), crearía todo esto una oportunidad de negocio para el hotel, obviamente esto se distribuye con la competencia, pero depende del hotel tener un mayor número de ventas, frente a este gran total.

5. DEMANDA FRENTE A HOTELES DE LUJO Y PRIMERA

5.1. Demanda de hoteles

Aquí también es importante enfocarse en el período 95-99, no solamente para proyectar la demanda posible del año en que operará el Marriott, sino también para tener una comparación en donde se ha desarrollado en un mayor número la oferta en la ciudad de Quito.

Como se puede observar en el año 1997 (ver cuadro No.16), existe un mayor crecimiento, sin restar méritos a los otros años, por lo que el hotel Marriott espera tener en su primer año de funcionamiento un 53% de demanda, debido a que existe un incremento paulatino de la demanda.

Si asumiéramos que el año 97 fuera un año atípico, todavía podríamos hablar de un crecimiento. Además el hotel Marriott, como parte de la más importante cadena de hoteles de servicios completos, compite en primer lugar con el hotel Hilton Colón, cuyo producto es inferior al Marriott en ubicación y tamaño de habitaciones, también otra competencia del este hotel sería el Oro Verde, que brinda un buen servicio, pero el Marriott superará ese servicio.

La otra competencia que se podría llamar secundaria sería el resto de hoteles mencionados en el cuadro.

CAPITULO IV

ANALISIS FINANCIERO Y RESULTADOS

1. INTRODUCCION AL ANALISIS FINANCIERO

Es necesario dentro de este estudio relacionar esos resultados a través de índices o razones financieras, cuyas cifras permiten realizar un examen analítico de la empresa y poder mejorar la gestión financiera en base a decisiones que nos da el diagnóstico financiero. El análisis financiero nos da algunas ventajas como son:

- Permite el conocimiento de la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.
- Determina la información razonada de los resultados operacionales en un período.
- Ayuda a detectar situaciones ventajosas o peligrosas en el orden financiero.
- Constituye un elemento de suma importancia para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Relaciona y mide la consistencia o inconsistencia entre activo, pasivo, capital, ingresos y egresos.
- Ayuda a detectar problemas y realizar los correctivos necesarios.

A continuación veremos algunos aspectos financieros que corresponden al estudio del hotel para así poder enfocarnos a los índices financieros que empaten en el estudio.

2. Costo del Proyecto

El proyecto del hotel Marriott en la ciudad de Quito, asumiendo un financiamiento del 50%, tiene un costo de \$40,312.000, divididos de la siguiente forma:

2.1. Costo del Proyecto

Como podemos apreciar (ver cuadro No.17), el costo del proyecto es muy grande, por lo que se ofrecerá un servicio de primera, siendo este hotel de una categoría superior al de la competencia nacional.

El alto costo del proyecto se debe al lujoso servicio que se quiere alcanzar, por lo que la construcción tiene un costo del 47% (ver gráfico No.17), del total del proyecto, pero así también el equipamiento y decoración tiene un 28% del costo total aproximadamente, sin dejar a un lado los demás costos que son importantes para el futuro desarrollo del mismo. A

continuación realizaré una análisis de los ingresos que obtendrá el hotel, entre otros aspectos.

3. Ingresos

3.1. Habitaciones:

El ingreso por habitación que espera tener el hotel Marriott en los próximos diez años sería de 53, 58, 63, 68, 70, 72, 72, 72, 72 y 72%, con una tarifa promedio de \$134. Por lo tanto en el primer año de operación el ingreso de habitaciones dejaría un monto aproximado de (\$6,776.000), con una ocupación del 53% que corresponde a 50.7 Rm/Nt (en miles), sin embargo esta es una estimación promedio de lo que se espera obtener en su primer año (ver cuadro No.17 y gráfico No.9).

Es interesante observar el comportamiento y pronóstico de la tarifa promedio de la competencia, para esto he tomado al Hotel Oro Verde como referencia, siendo este hotel la única competencia en este sentido.

3.2. Historia y pronóstico de las tarifas del Hotel Oro Verde y Marriott

Si la tendencia de incremento de la tarifa del Hotel Oro verde (8% anual) se mantiene, podría llegar a \$160 en 1999, año para el cual el pronóstico del Hotel Marriott es de \$134, así también tomemos como relación al 5% de incremento anual, para el año 1999 el Oro verde alcanzaría una tarifa de \$139, que es aún superior a la tarifa que espera operar en ese año el Marriott.

Evidentemente la apertura del Marriott presionará al Oro Verde a bajar su tarifa, si quiere competir en cuanto a precios, debido a que en los servicios, instalación, entre otros el Marriott superará al Oro verde.

En cualquier caso y no solamente en relación con el Oro Verde, sino también con el Hilton Colón, la historia de los incrementos de la tarifa promedio es siempre superior al 5% anual y se la ha utilizado en este estudio.

Para obtener una tarifa promedio de \$134 se ha partido de las siguientes tarifas que espera operar el Marriott.

3.3. Tarifas Oro Verde y Marriott

La Tarifa de \$185 (Neta de \$179) corresponde a las habitaciones regulares de 42.50 metros cuadrados (ver cuadro No.19). Existen habitaciones aún más grandes, cuya tarifa es de \$230. Las suites costarán \$300 y la Suite Presidencial \$1,500 diarios.

Todas estas tarifas del Hotel Marriott están calculadas incluyendo el 10% de servicio y 10% del impuesto al valor agregado. Por lo tanto he tomado las tarifas del hotel Oro Verde para hacer una comparación, antes que nada es necesario mencionar que las instalaciones con las que contará el Marriott son superiores al hotel que se está tomando como relación. Como podemos observar en los cuadros 19 y 20, las tarifas del Hotel Marriott son inferiores a las del Oro Verde, por lo tanto crea una ventaja competitiva para el Hotel entrante y los huéspedes preferirán pagar menos por un servicio de lujo y con mejores instalaciones.

4. Alimentos y Bebidas:

Los ingresos de alimentos y bebidas que espera tener el Hotel Marriott, en el año primero, son de \$5,773,000, cuyo monto proviene de \$4.2 millones en alimentos, \$1.5 Millones en bebidas, \$52 mil en alquiler de salones, y \$31 mil en otros. Lo que quiere decir que este departamento como en todos los hoteles de lujo y primera juega un papel importante dentro del mismo, en algunas ocasiones este departamento suele dejar mayores ingresos que las habitaciones.

5. Otros Departamentos Operativos:

El Hotel cuenta con el ingreso de otros departamentos operativos como son los ingresos de teléfonos, lavandería, club de salud y centros de negocios como son el alquiler de espacios comerciales, estos ingresos son cantidades considerables para el hotel.

6. COSTOS Y GASTOS

Si tomamos los promedios de la industria en la región, los costos directos de los departamentos operativos en la división de las habitaciones, y de alimentos y bebidas corresponden al 15% y 62% respectivamente.

Con las consideraciones anteriores podemos descifrar una cantidad que es razonable de \$982 mil. Los gastos relevantes son sueldos (\$437 mil), comisiones o tarjetas de crédito (\$235 mil), y seguridad externa de (\$79 mil).

En mercadeo el total de gastos que se espera tener es de (\$783 mil), que corresponde al 6% de los ingresos, este es un índice adecuado para la apertura del Hotel. Los gastos más importantes son Publicidad Local (\$272 mil), y Publicidad Internacional que sería compartida con el sistema Marriott (\$196 mil), que corresponde al 1.5% de los ingresos.

En mantenimiento y energía también se tienen costos que corresponden a sueldos (\$123 mil), energía (\$444 mil).

Los sueldos que espera manejar el Hotel Marriott son de \$8,000 para el nivel 1, y \$120 para el nivel 17 de la escala salarial (ver anexo 2).

Se debe tener en consideración que los empleados de los niveles de operación reciben la parte proporcional del 10% de servicio que pagan todos los clientes en sus facturas, valor que se estima en el primer año de \$350 mensuales aproximadamente.

6.1. Utilidad de Operación:

La utilidad de operación es de \$5.018,000 el primer, antes de los gastos financieros, depreciaciones, amortizaciones y la porción de seguros que debe, por contrato con Marriott, cubrir el propietario.

6.2. Depreciaciones y Amortizaciones:

La depreciación se calculará por el método de la línea recta, a 25 años para el edificio, y 10 años para muebles y equipos. La Amortización de gastos preoperativos, diseño y asistencia técnica se hará a 5 años.

6.3. Costos Financieros:

Los costos financieros se calcularán de acuerdo al contrato de préstamo con la CAF, tanto para los \$14.2 millones del préstamo en 1997, como el préstamo de \$6 millones en el año actual (ver anexo No.3).

6.4. Impuesto a la Renta:

Este hotel al haber sido calificado bajo los beneficios de la Ley de Turismo, no paga el impuesto a la renta durante los 10 primeros años de operación.

6.5. Utilidad Neta:

Se espera obtener una utilidad neta de (\$296 mil) el primer año, pero a partir de año 5, cubiertas las amortizaciones y gran parte de los intereses, la utilidades podría alcanzar a los \$6.4 millones.

7. ESCENARIO OPTIMISTA:

Para el escenario optimista, se considerará los parámetros del estudio (ver cuadro No.21), para luego determinar el estado de pérdidas y ganancias, y así poder conocer en el transcurso de los diez años siguientes la utilidad o pérdida neta de cada año.

Una vez establecidos los parámetros del estudio, se determina a continuación el estado de pérdidas y ganancias probable en los próximos 10 años:

8. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS GENENRAL

Este estado numérico confronta los ingresos frente a los egresos o gastos.

Los ingresos que son generalmente por las ventas, las cuales se restan con el costo de venta y esto es igual a la utilidad bruta en ventas, a ésta última se le restan los gastos generales y nos da como resultado la utilidad neta.

8.1. Estado de pérdidas y ganancias

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener utilidades al término de un período, luego de las gestiones financieras y para lograr este propósito de sus ingresos deberá reducirse los costos y gastos, de esta manera la rentabilidad es un parámetro de referencia para conocer en qué medida la utilidad tiene relación con el nivel de ventas, con la inversión total, con el capital o patrimonio, con el activo fijo.

El Hotel debe alcanzar un rendimiento en un valor superior a lo que ofrecen los mercados de valores y de capitales a través de cuentas de ahorros, pólizas de acumulación, etc.

El estado de pérdidas y ganancias (ver cuadro No.22), se realizó basándose en los próximos diez años, en el décimo año se obtendrá un total de la utilidad neta acumulada de (\$45,046.000), esto quiere decir que al décimo año se recupera la inversión total del proyecto, a partir del décimo primer año, los accionistas podrán obtener sus utilidades.

9. FLUJO DE CAJA Y RETORNO DE LA INVERSIÓN

9.1 Recuperación de la inversión:

En el escenario optimista el proyecto Marriott, genera vía utilidad, el valor del capital de los accionistas (\$20.1 millones) entre el año 6 y 7, y vía flujo de fondos neto acumulado, en el año 8.

Se muestra el cuadro (ver cuadro No.23), para poder observar de una mejor perspectiva.

9.2. Tasa Interna de Retorno:

El flujo de fondos para el cálculo del TIR, se elaboró considerando la inversión fija de los accionistas (\$20.1 Millones), la reinversión que es por contrato con Marriott, un porcentaje progresivo de los ingresos, el flujo de utilidad neta, la depreciación y amortización, la amortización de los préstamos y un valor de recuperación correspondiente al saldo de las depreciaciones, el capital de trabajo y el terreno. La tasa interna de retorno corriente es de 18.9%. Realizando un ajuste simple del TIR equivalente a la

inflación, por haber utilizado dólares corrientes en lugar de constantes, la tasa interna de retorno ajustada es de 13,9 %. (ver cuadro No.24).

10. RAZONES O INDICES FINANCIEROS

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto de tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún período anterior, en el caso del Hotel Marriott, como es nuevo en el país no habría relación con algún período anterior, ya que el mercado en cual se va desenvolver es diferente a los demás. Los estados financieros pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y dividendos futuros de la empresa, como hemos podido observar en los cuadros realizados en este estudio financiero.

El Análisis de las razones financieras de una empresa es por lo general el primer paso de un análisis financiero, las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

Las razones financieras permiten obtener resultados que son comparaciones de varios números y poder determinar por ejemplo la rentabilidad del hotel en términos porcentuales frente a sus activos totales y que sirven para realizar un examen más profundo de una gestión financiera y lo más importante de las razones financieras es la interpretación de los resultados. Se realizan bajo dos tipos de comparaciones: comparación interna y comparación externa.

Comparación Interna: Este tipo de comparaciones incluye dos factores y que consiste en comparar una razón financiera actual con las razones financieras anteriores y otro factor que es el comparar razones financieras actuales con las que se quieren alcanzar en el futuro manteniendo la tendencia actual del Hotel y estas últimas sirven para establecer presupuestos o proyecciones de estados financieros.

Comparación Externa: Consiste en aplicar un método en el que se compara las razones del Hotel con las de empresas similares o con promedios de la actividad económica en el mismo momento en el tiempo y éste método permite identificar alguna desviación de algún promedio estándar.

10.1. Situación financiera de Corto Plazo:

Un primer análisis que debe realizar el Hotel, es la evaluación de grupos de cuenta de activo corriente y pasivo corriente o circulante a fin de conocer la situación del corto plazo.

Primeramente es necesario aclarar que todas las propiedades de la empresa se ubican en el activo y las deudas u obligaciones en el pasivo de la empresa.

10.2. Activo Corriente

Permite determinar las condiciones del hotel en una fecha determinada, cuya composición nos permitirá determinar para el corto plazo las condiciones en las que se desenvuelve la empresa.

Composición del activo corriente o circulante:

Comprenden tres activos que son: activo disponible (cuenta efectivo), activo exigible (cuentas y documentos por cobrar), y el activo realizable (el inventario final de mercadería).

10.3. Pasivo Circulante

Es aquella parte en el que las deudas deben pagarse en el plazo máximo de un año calendario, también se lo conoce como las deudas del corto plazo.

Composición del pasivo corriente o circulante:

Cuentas y documentos por pagar, préstamos bancarios.

Aunque el hotel no se encuentre en funcionamiento se debe tomar en cuenta la situación financiera de corto plazo, que la empresa debe enfrentar.

A continuación se mencionan las razones o índices financieros que se enmarcan dentro del análisis que va a desarrollar la administración de recursos financieros, estas son las siguientes: razones de liquidez, de apalancamiento financiero, de cobertura, de actividad, de rentabilidad.

Cuando se tienen la posibilidad de analizar todos estos tipos de razones financieras podemos llegar a determinar con un alto grado de exactitud la situación real de una empresa, ya que de otra manera si

solamente se compara un solo tipo de razón financiera se corre el riesgo de que ese análisis sea subjetivo.

10.4. Razones de Liquidez

Se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas del corto plazo, comparando las obligaciones del corto plazo con los recursos circulantes que la empresa disponga. Con éste conocimiento el Hotel puede determinar su solvencia del efectivo y recomponer su situación en caso de situaciones adversas. A esta razón se la obtiene dividiendo el activo circulante para el pasivo circulante.

10.5. Razones de Apalancamiento Financiero

Esta razón mide el grado en el que la empresa está financiada por deuda o dinero prestado y dentro de esta razón tenemos las siguientes:

Razón de pasivo o capital contable:

Sirve para estimar el grado en el que la empresa utiliza dinero prestado en las actividades de operación de la misma, es importante conocer

esta razón debido a que el Hotel realizará algunos préstamos para su funcionamiento operacional.

10.5.1. Razón de deuda o activos totales

Mide la capacidad de la empresa en la que sus activos totales se sustentan mediante el financiamiento por deuda, se obtiene dividiendo la deuda total (pasivo total) de la empresa para sus activos totales. En el caso del Hotel Marriott tienen un financiamiento aproximado del 50%, si este porcentaje aumenta a un 70% o más el Hotel estaría enfrentando una quiebra eminente.

11. RAZONES DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

11.1. Razones de Cobertura

Relacionan los cargos financieros (intereses por deuda) de una empresa y la capacidad para cumplirlos y se mide a partir del monto de las utilidades de la empresa frente a los intereses por deuda.

11.2. Razones de Actividad

Miden la capacidad y la eficacia con que la empresa utiliza sus activos, especialmente las cuentas por cobrar y los inventarios.

11.2.1. Actividad de las cuentas por cobrar:

Proporciona la información sobre la calidad de las cuentas por cobrar, es decir la eficiencia de esas recaudaciones. Se calcula dividiendo las ventas netas a crédito sobre cuentas por cobrar. Es importante que se tome en cuenta esta razón debido a que el hotel en muchos de sus servicios que prestará, se manejarán a crédito, como por ejemplo el alquiler de los salones del Hotel, los clientes que deseen alquilarlo tendrán facilidades de pago.

Si la empresa concede a un tiempo determinado de 30 días plazo, al recaudar a un mayor tiempo que el especificado, el Hotel se perjudicará al cobrar con un retraso. Es importante que los créditos sean fijados a un plazo determinado y se los cumpla.

11.2.2. Actividad de cuentas por pagar:

Mide la capacidad que la empresa tiene para pagar a los proveedores sus deudas.

Es importante esta razón financiera ya que Hotel trabajará constantemente con proveedores, los cuales ponen fechas determinadas para pagar las deudas, por lo tanto se hace necesario medir la capacidad para pagar estas deudas a los proveedores.

11.2.3. Actividad de los Inventarios:

Determinando lo que se conoce como el tamaño óptimo del inventario se puede obtener razones con las que la empresa puede conocer la eficiencia con la que administra sus inventarios. Es importante conocer esta razón para conocer cuantas veces la empresa rota sus inventarios en el año, es importante debido a que en el Hotel existen departamentos que manejan grandes inventarios como es el departamento de alimentos y bebidas.

11.3.Razones de Rentabilidad

Estos índices relacionan las utilidades que la empresa ha obtenido en el ejercicio contable frente a las ventas y a la inversión.

11.3.1 Rentabilidad en relación con las ventas:

Es importante conocer esta razón debido a que las ventas son un aspecto de suma importancia en el Hotel, sin ellas no podría funcionar este establecimiento, al contrario lo llevaría a la quiebra. Se la obtiene a través de establecer el margen de utilidad bruta, dividiendo la utilidad neta para las ventas netas.

11.3.2. Rentabilidad en relación con la inversión:

Relaciona las utilidades netas con la inversión del Hotel. Se la calcula dividiendo la utilidad neta para los activos totales.

La rentabilidad en relación con la inversión debe dejar al Hotel una cantidad mayor a lo que ofrecen los mercados de valores a través de pólizas de acumulación, etc.

11.4. ENFOQUE DU PONT

Alrededor del año 1920 la empresa transnacional Du Pont ideó una forma de determinar un análisis más preciso para evaluar la eficiencia de una empresa y obtener un mejor criterio sobre el rendimiento de la empresa. En este enfoque se realiza el rendimiento de la inversión y se lo compara con la rentabilidad sobre las ventas y la rotación de los activos totales.

CAPITULO V

**IMPACTOS ECONOMICOS Y
SOCIALES**

IMPACTOS ECONOMICOS Y SOCIALES

1. IMPACTO ECONOMICO

La contribución del turismo en la economía nacional en el transcurso de los años ha sido cada vez más significativa. Los gastos del turista en un destino crean nuevos ingresos y rendimientos en la región, los cuales, de hecho, producen gastos e ingresos ulteriores, este proceso se lo puede presentar con un ejemplo: Los turistas gastan dinero para llenar con gasolina sus tanques del automóvil, y ya anteriormente han generando otro consumo en algunos casos el rentar el automóvil, otros vienen con sus vehículos hasta el país, generalmente el turismo colombiano. El propietario de la gasolinera es el beneficiado directo, pero también el estado debido a que este último debe pagar los impuestos de ley al estado, por lo tanto también recibiría una cantidad mínima en el caso de un automóvil, pero si éste se multiplica ya sería una cantidad sustancial.

El turista también puede comprar alimentos en la tienda de la gasolinera, nuevamente se genera un nuevo ingreso.

1.1. Efecto Multiplicador:

El efecto multiplicador es influido por la estructura internacional de la economía y de la manera como se distribuye flujo de los gastos turísticos a lo largo de varios sectores. Cuando más grande sean las fugas internas entre los sectores, menor será la probabilidad de que los abastecimientos se requieran del exterior y mayor será el multiplicador, por ejemplo en el caso del Hotel Marriott, si se compran alimentos o bebidas nacionales generará una fuga interna, es decir que si los turistas en el bar del Hotel consumen y ese producto es nacional producirá mayores beneficios para la economía, y se daría un mayor efecto multiplicador, ya que los que venden licores también pagan impuestos al estado, pero si no es este el caso y se empiezan a traer productos del exterior no sería beneficioso, al contrario existiría una fuga de capital y sería más bajo el efecto multiplicador.

En el multiplicador de ingresos se consideran tres tipos de influencia de gastos turísticos:

1.1.1. Gastos directos:

Dentro de este gasto se ubicaría el Hotel Marriott, debido a que es un ingreso directo para los hoteleros, así también tenemos a las estaciones de servicio, entre otras industrias del turismo.

1.1.2. Gastos Indirectos:

Los pagos de salarios y sueldos a los empleados locales son efectos indirectos del gasto turístico directo inicial.

1.1.3. Gasto inducido:

Como los sueldos y salarios dentro de una economía aumentan, el consumo también se incrementa, lo cual da un ímpetu adicional a la actividad económica. En el caso del Hotel se daría este caso al aumentar los sueldos y salarios.

Además del multiplicador de ingresos, hay otros tipos de multiplicador:

1.1.4. Multiplicador de ventas o transacciones:

Mide el efecto de una unidad extra de gasto turístico en niveles de actividad en la economía, por ejemplo: el incremento en el volumen de negocios creado por el gasto público.

1.1.5. Multiplicador de rendimiento:

Se relaciona con una unidad extra de gasto turístico al incrementarse el nivel de rendimiento en la economía.

1.1.6. Multiplicador de empleo:

Existe un empleo directo e indirecto, por ejemplo en el Hotel hay un número de personal, sería un empleo directo, los arquitectos, ingenieros, obreros, etc que están a cargo de la construcción forman parte del empleo indirecto.

Es evidente que el turismo genera ingresos económicos para el país. Por lo tanto la hotelería es parte de este gran pastel de generación de ingresos y puede ocupar un lugar muy importante.

Podemos citar un ejemplo claro para comprender de mejor manera cómo influye la hotelería en la economía:

El turista paga al hotel por sus servicios prestados, luego el hotelero paga sueldos, salarios, impuestos, mercancías y servicios locales. Los ganadores de sueldos y salarios adquieren mercancías y servicios; los abastecedores locales pagan sueldos y adquieren mercancía y servicios. Podemos seguir haciendo una cadena, pero cada vez ésta tendría un mínimo efecto.

La hotelería no solamente genera un ingreso económico en esta dimensión anteriormente mencionada, sino también el Hotel deberá pagar los impuestos de ley que sería el impuesto al valor agregado, y el impuesto a la renta que está exento de éste durante los diez primeros años. El impuesto al valor agregado será significativo, debido a las ventas que espera tener el Hotel.

2. IMPACTO SOCIAL

Es evidente que el turismo genera empleo, lo cual es un efecto benéfico. Existen oportunidades de empleo en los hoteles, y los turistas que gastan su dinero fuera del Hotel crean oportunidades de ingresos adicionales para taxistas, tiendas, supermercados, restaurantes, agencias de viaje y facilidades de entretenimiento.

El Hotel Marriott ha generado fuentes de empleo desde el inicio de la construcción empleando no solamente a arquitectos e ingenieros, sino también a obreros, plomeros, etc, es decir todo el personal que requiere los arquitectos e ingenieros para llevar a cabo una construcción de tan grande nivel como es el Marriott.

Existen tres tipos de empleo en el Turismo:

- El empleo directo resulta de los gastos de visitantes en las plantas turísticas, como es el caso del Hotel Marriott.
- El empleo indirecto está aún en el sector de abastecimiento turístico, pero no resulta directamente de los gastos del turista.

- El empleo inducido, los residentes locales gastan nuevamente el dinero que ganaron.

El Hotel crea pocos empleos en los niveles gerenciales y profesional, contará con un gerente general extranjero de la cadena Marriott, los diferentes departamentos contarán con personal calificado, pero los demás puestos que son la mayoría del hotel, como son los ayudantes de cocina, posilleros, etc, y se requiere normalmente no de una mano de obra calificada debido a que este tipo de personal no tiene contacto con los clientes, no necesitan de idiomas, ni estudios universitarios. Por lo tanto el Hotel genera fuentes de empleo a las capas altas, medias y bajas de la población, y en un mayor número a las capas bajas.

También podemos hablar de un efecto multiplicador del empleo que el Hotel puede generar, como es el caso de las instalaciones, éstas serán en su mayoría materiales nacionales, por lo tanto se requiere de personal especializado para realizar este trabajo.

También los proveedores forman parte de la generación de empleo del Hotel, siendo este indirecto, por ejemplo el Hotel necesita de alimentos para

su servicio de restaurante, primeramente la empresa a la que se le compra los productos tiene un ingreso, luego esta para a sus empleados, choferes, entre otros.

Por lo tanto la oferta de este Hotel, es beneficiosa para el país no solamente en el aspecto económico y social, sino también la imagen que da al país con una cadena de tan conocido nombre.

3. *Aspecto Ambiental*

El Hotel se ocupará de todos los desechos del mismo, para que no exista así una contaminación en el medio ambiente, buscará los mejores mecanismos para cumplir con la conservación del mismo.

CONCLUSIONES

La instalación de una infraestructura hotelera que responda a los requerimientos de la demanda de extranjeros y nacionales nos da una buena imagen internacional, así como también nuestro país se encuentra en condiciones de prestar este servicio, porque permite el ingreso de divisas y la infraestructura hotelera está en condiciones de brindar un servicio de esta magnitud.

La apertura del Marriott, genera mayores plazas de empleo para las diferentes capas de la población, que vendría a ser un empleo directo, aunque el Hotel crea pocos empleos en los niveles gerenciales, éstos serán calificados.

Es importante mencionar que al instalar el Hotel, se necesitará de los diferentes proveedores, lo cual quiere decir que se está generando un empleo, así como también es el caso de la construcción del mismo, que requiere de arquitectos, ingenieros, obreros, etc, lo cual vendría a ser un empleo indirecto.

La instalación de una cadena de tan reconocido prestigio como es la Marriott, contribuirá a la economía nacional, no solamente por el gasto de los turistas extranjeros que realicen en el hotel o en otros lugares, sino también el Hotel Marriott al comprar algunos de los alimentos y bebidas en el mercado nacional, para el servicio del mismo, se generará una fuga interna.

En otras palabras al consumir los turistas extranjeros un producto del hotel y éste es nacional, producirá mayores beneficios a la economía, ya que se ha utilizado el servicio del Hotel y a la vez se ha consumido un producto nacional.

RECOMENDACIONES

Al entrar con una tarifa promedio de \$134, la competencia tendrá que ajustar sus tarifas si quieren mantenerse en el mercado, ya que si no las ajustan el Hotel Marriott con una mejor infraestructura, con un servicio diferenciado, y bajos costos, fácilmente puede vencer a la competencia. Pero también el Marriott al subir sus precios lo debe hacer cautelosamente, para no perder el mercado ganado, y más bien ganar nuevos mercados.

El Hotel debe contar con personal capacitado, no solamente para que tenga un buen desarrollo, sino también para mantener el prestigio del mismo y su imagen de una gran cadena hotelera como es la Marriott. También es importante que se capacite constantemente al personal en las diferentes áreas del hotel, así como también entrenamiento a los mismos.

Es importante mencionar que la seguridad juega un papel muy importante en el desarrollo del turismo, las autoridades gubernamentales junto con la empresa privada, deben tomar cartas en el asunto, ya que si no se ofrece seguridad al turista, éste buscará otro destino que le brinde una mejor seguridad durante su estadía.

Así también las personas que ofrecen un servicio al turista extranjero como son los taxistas, entre otros, deben brindar el mejor servicio posible, que se atento, amable, es decir con todas las cordialidades del caso, y no tratar de explotar a los turistas en el momento del pago, lo cual se suele hacer con frecuencia. Para esto se deben tomar las medidas correctivas y tener un control y sancionar a los que no cumplan con las disposiciones.

CUADROS Y GRAFICOS

OFERTA DE HOTELES 1993-1997

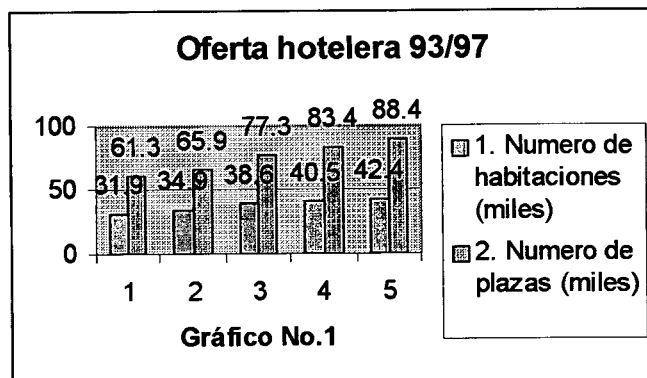
Cuadro No.1

VARIABLES	93	94	95	96	97	Variación 96/97
* Numero de establecimientos	1516	1652	1874	1962	2047	4.30%
1.Numero de habitaciones (miles)	31.9	34.9	38.6	40.5	42.4	4.70%
2.Numero de plazas (miles)	61.3	65.9	77.3	83.4	88.4	6%

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

OFERTA HOTELERA 93/94



Elaboración: El Autor

**CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE QUITO-
GUAYAQUIL Y CUENCA Año: 1997**

Cuadro No.2

CIUDAD	LUJO			PRIMERA		
	No.	Hab.	Plaz.	No.	Hab.	Plaz.
QUITO	6	1, 165	2, 339	85	2,327	4,847
GUAYAQUIL	7	1, 076	1, 792	26	1,191	2,332
CUENCA	2	170	346	25	689	1,722
Total	15	2,411	4,477	136	4,207	8,901

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

INDICE DE OCUPACION PROMEDIO MENSUAL Año: 1996

Cuadro No.3

UBICACIÓN	CATEGORIA	NUMERO DE EST.	PARTICIPA. %	Indice de Alojamiento	
				Plazas	Hab.
QUITO	Lujo	7	85.71%	51%	58%
	Primera	70	92.11%	32%	37%
	Segunda	49	80.33%	47%	49%
	Tercera	89	86.41%	32%	34%

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

CAPACIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO SEGÚN

LA CATEGORIA Año: 1997

Cuadro No.4

CATEGORIA	No.	HAB.	PLAZ.
Lujo	17	2,523	4,689
Primera	377	10,067	23,749
Segunda	610	12,023	27,332
Tercera	1,030	17,276	765
Cuarta	13	469	866
Total	2,047	42,358	88,401

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

OFERTA DE HOTELES DE LUJO Y PRIMERA

Cuadro No.5

	1995	1996	1997	1998	1999
Hilton Colón	411	411	400	400	400
Oro Verde	248	248	248	248	248
Akros	176	168	168	168	168
Alamenda	148	148	148	148	148
Radisson			112	112	112
Crown Plaza	100	100	100	100	100
Sebastián	56	56	56	56	56
Sheraton				140	140
Marriott					262
Total	1,139	1,131	1,232	1,372	1,634

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR POR PAIS Y CONTINENTE

Años: 1992-1996

Cuadro No.6

País y Continente	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
AFRICA	446	0.11	525	0.11	498	0.11	712	0.16	1,023	0.21
AMERICAS	323,233	80.2	378,568	80.3	364,987	77.3	330,857	75.3	373,652	75.6
A. NORTE	84,820	21.1	98,593	20.9	104,252	22.1	103,029	23.4	113,545	23
Canadá	6,251	1.55	7,317	1.55	88,289	1.76	7,909	1.8	8,567	1.74
Est. Unidos	78,669	19.5	91,276	19.4	95,963	20.3	95,120	21.6	104,978	21.3
A. CENTRAL	11,511	2.85	16,518	3.5	15,591	3.3	15,367	3.5	15,310	3.1
A. DEL SUR	224,378	55.6	260,873	55.3	242,613	51.4	209,597	47.7	241,606	48.9
Argentina	11,412	2.83	10,743	2.28	8,650	1.83	8,186	1.88	9,435	1.91
Bolivia	2,177	0.54	2,691	0.57	2,430	0.51	2,354	0.54	2,587	0.52
Brasil	4,365	1.08	5,199	1.1	5,861	1.24	6,591	1.5	7,796	1.58
Colombia	140,098	34.7	159,809	33.9	148,464	31.5	149,166	33.9	159,091	32.2
Chile	10,693	2.65	10,950	2.32	11,613	2.46	12,104	2.75	13,417	2.72
Perú	44,778	11.1	58,929	12.5	53,604	11.4	18,170	4.13	34,795	7.05
Venezuela	9,158	2.27	10,342	2.19	10,126	2.15	10,815	2.46	12,056	2.44
Otros	1,697	0.42	2,210	0.47	1,865	0.4	2,211	0.5	2,429	0.49
EL CARIBE	2,418	0.6	2,571	0.55	2,522	0.53	2,861	0.65	3,180	0.64
Otros A.	6	0	13	0	9	0	3	0	11	0
ASIA	9,389	2.33	10,335	2.19	12,663	2.68	14,604	3.32	15,549	3.15
OCEANIA	1,802	0.45	1,859	0.39	2,056	0.44	2,326	0.53	2,637	0.53
EUROPA	68,337	17	80,067	17	91,719	19.4	90,940	20.7	100,827	20.4
Sin información	35	0.01	13	0	38	0.01	84	0.02	39	0.01
Total	403,242	100	471,367	100	471,961	100	439,523	100	493,727	100

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

Llegada de Extranjeros

■ 1992 ■ 1993 □ 1994 ■ 1995 ■ 1996

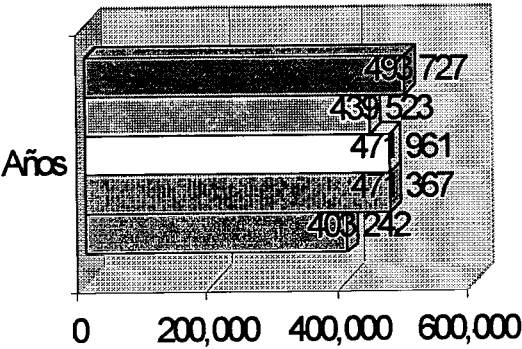


Gráfico No.2

Elaboración: El Autor

LLEGADA DE EXTRANJEROS SEGÚN PRINCIPAL MERCADO - 1997

Cuadro No.7

MERCADO	Volumen	%
AMERICA	404	77
Estados Unidos	110	21
Colombia	168	32
EUROPA	105	20
Alemania	21	4
Francia	16	3
ASIA/AFRICA/OCEANIA	16	3
Total	525	100

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR, SEGÚN MESES – 1996

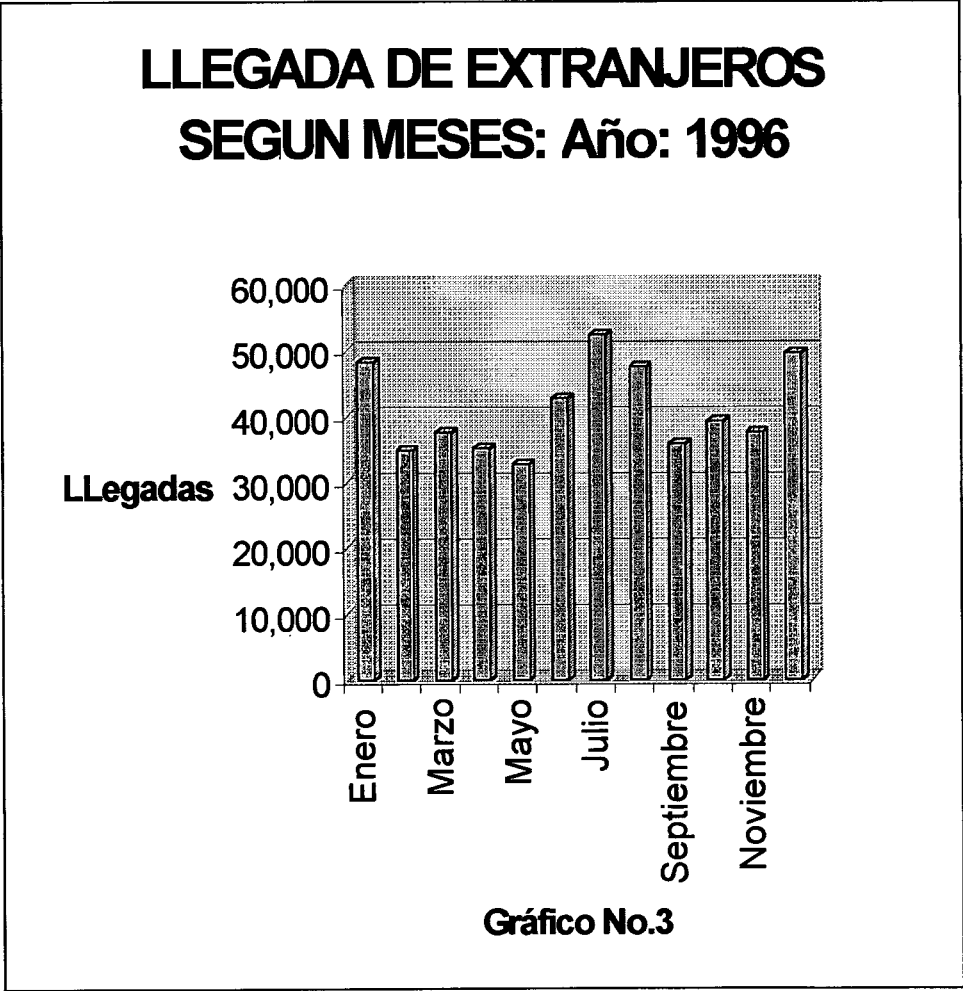
Cuadro No.8

MESES	AMERICA	AFRICA	ASIA	OCEANIA	EUROPA	TOTAL
Enero	39,483	66	1,133	206	7,300	48,171
Febrero	26,485	53	1,041	138	7,233	34,852
Marzo	27,679	72	1,229	213	8,239	37,440
Abril	26,648	68	1,346	186	6,931	35,187
Mayo	24,679	87	1,470	240	6,384	32,861
Junio	34,696	132	1,150	248	6,598	42,725
Julio	38,180	110	1,473	287	12,320	52,383
Agosto	35,035	87	1,544	202	10643	47,513
Septiembre	25,803	77	1,458	188	8,860	35,985
Octubre	29,091	87	1,172	204	8,858	39,423
Noviembre	26,485	82	1,214	260	9,496	37,537
Diciembre	39,704	92	1,321	264	8,165	49,550
TOTAL	373,652	1,023	15,549	2,637	100,827	493,727

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor

LLEGADA DE EXTRANJEROS SEGÚN MESES - 1996



Elaboración: El Autor

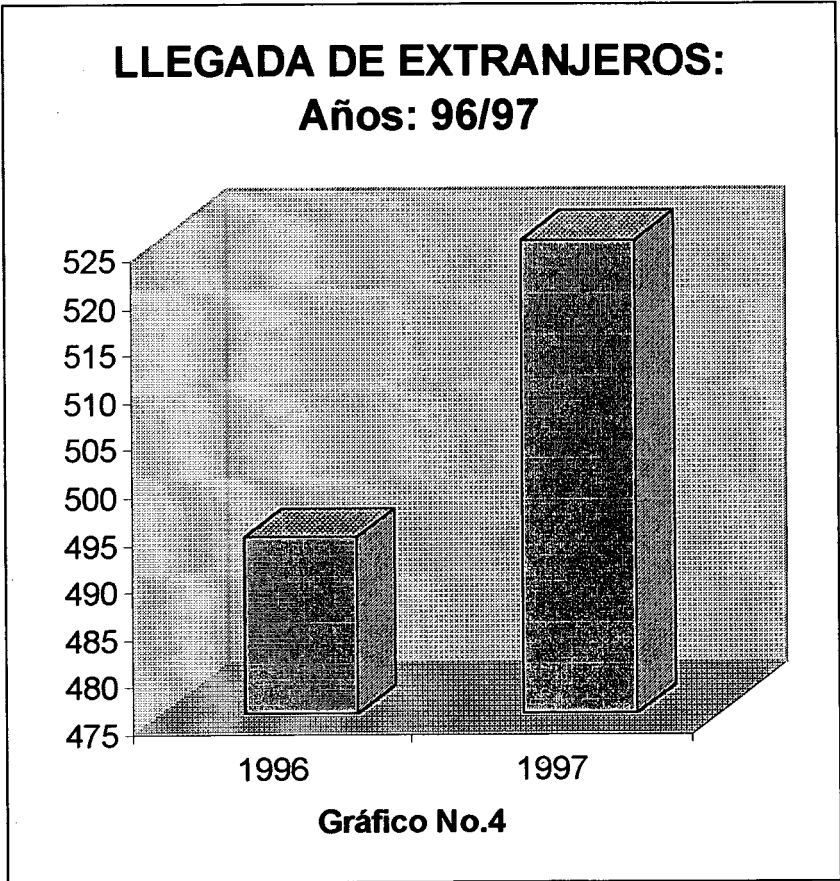
VARIACION DE LA LLEGADA DE EXTRANJEROS DE 1996-1997

Cuadro No.9

VARIABLE	1996	1997	Variación % 96/97
Llegada de extranjeros Al Ecuador (en miles)	493.7	524.9	6.32%

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor



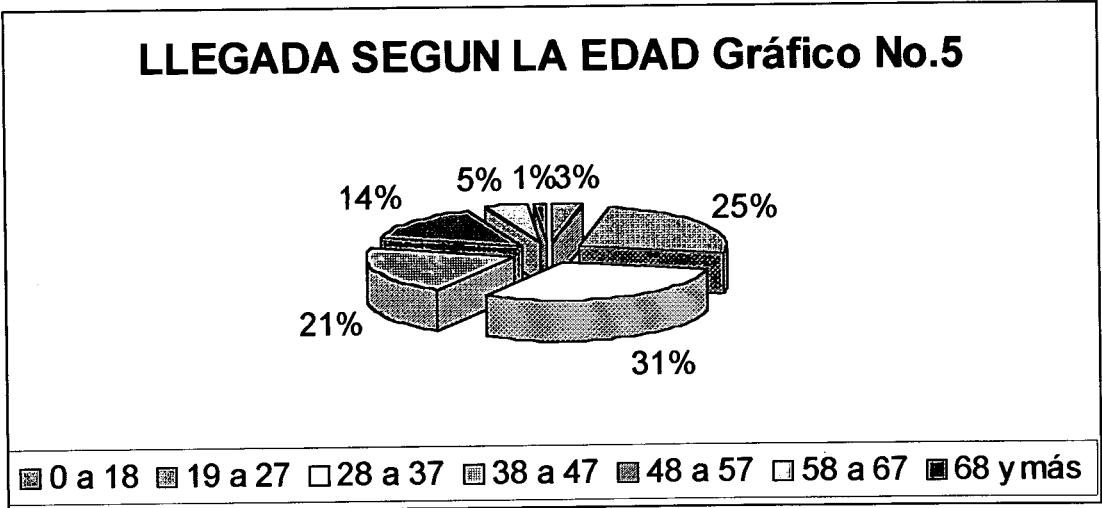
Elaboración: El Auto

LLEGADA DE EXTRANJEROS SEGÚN LA EDAD – 199

Cuadro No.10

EDAD Años	Participación %
Hasta 18	3.3
De 19 a 27	23.79
De 28 a 37	29.15
De 38 a 47	19.84
De 48 a 57	13.83
De 58 a 67	4.4
De 68 y más	1.36
No especificado	4.33
Total	100

Fuente: Cetur Elaboración: El Autor



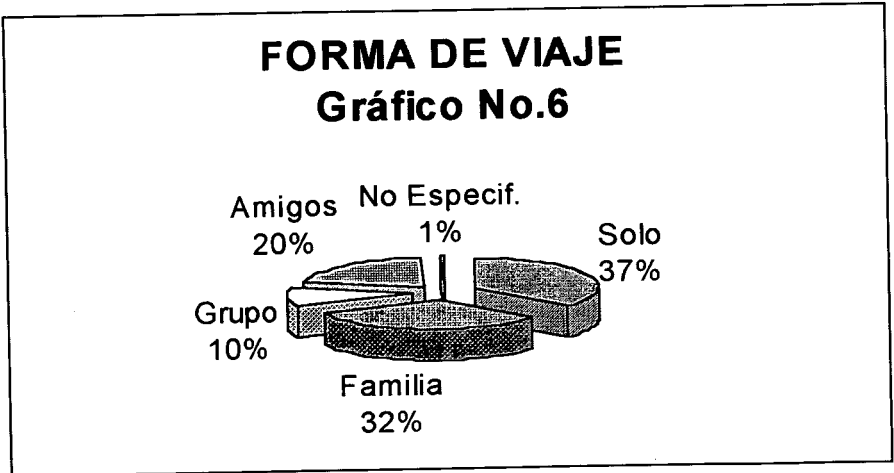
Elaboración: El Autor

FORMA DE VIAJE – 1997

Cuadro No.11

FORMA DE VIAJE	Participación
Solo	36.59%
Familia	32.00%
Grupo	10.41%
Amigos	20.43%
No Especif.	0.58%
Total	100.00%

Fuente: Cetur Elaboración: El Autor



Elaboración: El Autor

MOTIVO DE LA VISITA – 1997

Cuadro No.12

MOTIVO DEL DESPLAZAMIENTO	Participación
Vacaciones	52.62%
Visita a familiares o amigos	23.40%
Negocios	16.35%
Otros	7.63%
Total	100%

Fuente: Cetur

Elaboración: El Autor



Elaboración: El Autor

PERMANENCIA EN EL ECUADOR – 1997

Cuadro No.13

ESTADIA (días)	Participación %
De 1 a 3	7.37
De 4 a 6	8.73
De 7 a 9	9.24
De 10 a 12	10.73
De 13 a 15	10.8
De 16 a 18	8.53
De 19 a 21	11.18
De 22 a 24	4.98
De 25 a 27	4.46
De 28 a 30	3.94
De 31 a mas	18.6
No especificado	1.49
Total	100

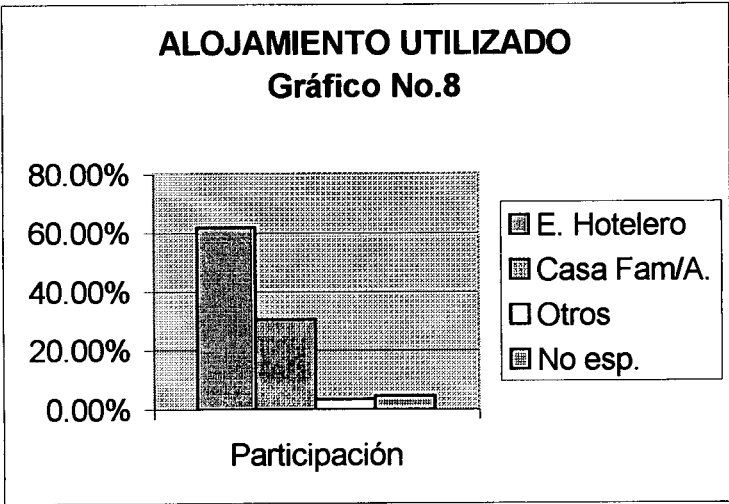
Fuente: Cetur **Elaboración:** El Autor

TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO – 1997

Cuadro No.14

ALOJAMIENTO UTILIZADO	Participación
Establecimiento hotelero	61.86%
Casa de familiares o amigos	30.45%
Otros	3.30%
No especificado	4.40%
Total	100%

Fuente: Cetur Elaboración: El Autor



Elaboración: El Autor

ESTRUCTURA DEL GASTO – 1997

Cuadro No.15

ESTRUCTURA DEL GASTO	%
Alojamiento	26.51
Comidas y Bebidas	24.2
Transporte	17.31
Distracciones	8.54
Compras	16.2
Otros	7.24
Total	100

Fuente: Cetur Elaboración: El Autor

DEMANDA FRENTE A HOTELES DE LUJO Y PRIMERA

CUADRO No.16

		Año 1995		Año 1996		Año 1997		Año 1998		Año 1999	
	Hab.	%	Rm/Nt	%	Rm/Nt	%	Rm/Nt	%	Rm/Nt	%	Rm/Nt
Hilton Colón	400	61.5	89.8	57	78.8	69	100.7	67	97.8	62	90.5
Oro Verde	248	62	56.1	66	59.7	62	56.1	63.5	57.5	55	49.8
Akros	168	42	25.8	48	31.3	58	35.6	61	37.4	62.5	38.3
Alameda	148	72	38.9	72	38.9	81	43.8	79	42.3	75	40.5
Radisson	112					39	15.9	46	18.8	42	17.2
Crown Plaza	100	35	12.8	40	15.7	45	16.4	42	15.3	38	13.9
Sebastián	56	81	16.6	85	17.2	82	16.8	82	16.8	80	16.4
Sheraton	140							35	17.9	40	20.4
Marriott	262									53	50.7

Fuente : Estadísticas Amozonashot S.A. Elaboración: El Autor Rm/Nt: Noches Cuarto

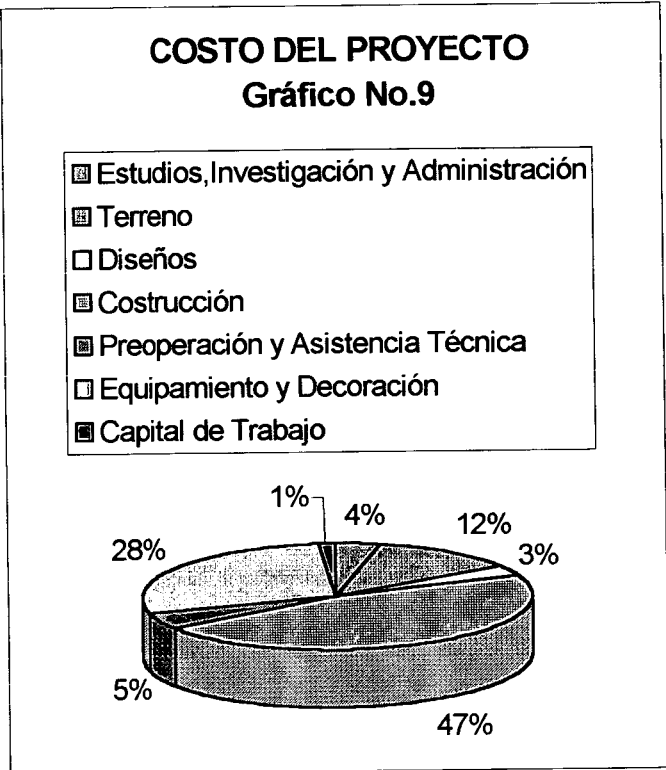
COSTO DEL PROYECTO

Cuadro No.17

Estudios, Investigación y Administración	1,400,000
Terreno	4,528,000
Diseños	1,200,000
Construcción	17,459,000
Preoperación y Asistencia Técnica	1,871,000
Equipamiento y Decoración	10,604,000
Capital de Trabajo	500,000
Subtotal	37,561,000
Intereses Preoperativos	2,751,000
TOTAL	US\$ 40,312,000

Fuente: Estadísticas Amazonashot S.A.

Elaboración: El Autor



Elaboración: El Autor

**HISTORIA Y PRONOSTICO DE TARIFAS DE LOS HOTELES ORO VERDE
Y MARRIOTT**

Cuadro No.18

Pronóstico de la Tarifa Promedio de los Hoteles Oro Verde y Marriott							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
HOTEL ORO VERDE	109	121	124	139	149		
con incremento del 8%	109	118	127	137	148	160	173
con incremento del 5%	109	114	120	126	132	139	146
con incremento del 3%	109	112	116	119	123	126	130
HOTEL MARRIOTT						134	139

Fuente: Estadísticas Oro Verde

Elaboración: El Autor

TARIFAS DEL HOTEL MARRIOTT – 1999

Cuadro No.19

Extranjeros	Tarifa Calculada	Con Descuento
Suites	300	
Regular	185	179
Comercial	157	125
Ecuatorianos		
Suites	260	
Regular	125	113

Fuente: Estadísticas Amazonashot S.A. Elaboración: El Autor

TARIFAS HOTEL ORO VERDE – 1998

Cuadro No.20

Extranjeros	Publicada
Suite	336
Doble	288
Simple	264
Ecuatorianos	
Suite	264
Doble	150
Simple	126

Fuente: Est. Oro Verde Elaboración: El Autor

PARAMETROS DEL ESTUDIO

CUADRO No.21

QUITO MARRIOTT		(Miles de US\$)	
Número de habitaciones	262	Capital de Preoperación	1,871
Metros cuadrados del terreno	16,000	Capital de trabajo	500
Valor m2 del terreno US\$	283	Años de depreciación	25
Valor del Terreno	4,528	Inflación USA	5%
Relación Terreno/Inversión	11%	%Extranjeros	75%
Total m2 Proyecto	42,598	%Nacionales	25%
Total m2 habitaciones	15,857	%Beneficios Sociales	60%
Relación m2 habitaciones/proyecto	37%	Salario Mínimo	120
Valor m2 Construcción Habitaciones	450	Ocupación año 1	53%
Costo por habitaciones	154	Ocupación año 10	72%
Investigación	1,400	Tarifas Publicadas US\$	
Diseños	1,200	Estándar	185
Costo Total de Construcción	17,459	Superior	230
Relación Diseños/Construcción	6.87%	Suite	300
Valor total del Equipamiento	10,604	Suite Presidencia	1,500
Relación Equipamiento/Construcción	61%	Tarifa Promedio	134
Honorarios Admón./Ingresos	3%		
Honorarios Admón./Utilidad Bruta	10%		
A S P E C T O S F I N A N C I E R O S			
Préstamo 1	14,200	Intereses	10.50%
Préstamo2	6,000	Intereses	10.50%
Relación Capital Propio/Inversión	49.89%	Inversión total estimada	40,312

Fuente: Estadísticas Amazonashot S.A.

Elaboración: El Autor

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Cuadro No.22 (miles US\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Habitaciones	6,776	7,717	8,712	9,779	10,469	11,199	11,647	12,113	12,598	13,102
Alimentos y bebidas	5,773	6,634	7,566	8,574	9,268	10,009	10,510	11,035	11,587	12,153
Otros departamentos operativos	422	474	528	573	596	635	658	691	726	762
Alquileres	84	88	93	97	102	107	113	118	124	130
Total Ingresos	13,055	14,907	16,897	19,024	20,436	21,951	22,928	23,035	25,035	26,147
Costos y Gastos										
Habitaciones	1,020	1,122	1,224	1,327	1,410	1,503	1,572	1,645	1,716	1,791
Alimentos y bebidas	3,592	4,014	4,468	4,963	5,322	5,705	5,987	6,282	6,592	6,898
Otros departamentos operativos	343	374	400	420	433	455	472	495	519	545
Admón. Y Generales	982	1,051	1,130	1,214	1,283	1,356	1,418	1,483	1,551	1,622
Mercadeo	783	898	1,008	1,120	1,198	1,281	1,340	1,401	1,465	1,532
Mantenimiento Y energía	925	1,025	1,136	1,250	1,333	1,421	1,487	1,556	1,629	1,704
Comisión de venta	392	447	507	571	613	659	688	719	751	784
Total costos y gastos	8,037	8,931	9,873	10,864	11,592	12,380	12,963	13,580	14,224	14,877
Utilidad bruta de operación	5,018	5,976	7,024	8,160	8,844	9,571	9,965	10,378	10,811	11,271
Otros ingresos/egresos										
Admón. Marriott	502	598	702	816	884	957	997	1,038	1,081	1,127
Gastos financieros	2,046	1,748	1,419	994	570	221	95			
Depreciaciones	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	698	698	698	698	698
Amortizaciones	894	894	894	894	894					
Seguros	113	119	124	131	137	144	151	159	167	175
Total de otros ingresos/egresos	-5,314	-5,117	-4,898	-4,594	-4,245	-2,020	-1,941	-1,895	(1,946)	-2,001
Utilidad antes de impuestos	-296	859	2,126	3,566	4,599	7,551	8,024	8,483	8,865	9,270
15% participación Trabajadores		129	319	535	690	1,133	1,204	1,272	1,330	1,391
Utilidad neta (pérdida)	-296	730	1,807	3,031	3,909	6,419	6,821	7,210	7,535	7,880
Utilidad neta acumulada (pérdida)	-296	434	2,241	5,272	9,181	15,600	22,421	29,631	37,166	45,046

Elaboración: El Autor

RECUPERACIÓN DE LA INVERSION

Cuadro No.23

RECUPERACION DE LA INVERSION										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de fondos	-483	543	420	1,644	2,522	5,917	6,319	7,909	8,233	8,578
Utilidad acumulada	-296	434	2,241	5,272	9,181	15,600	22,421	29,631	37,166	45,046
Flujo acumulado	-483	-210	-303	644	2,191	7,188	12,382	19,176	26,175	33,464
Capital	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112	20,112

Elaboración: El Autor

TASA INTERNA DE RETORNO

Cuadro No.24

	Período 0	Años 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión fija	-20,112										
Reinversión		-131	-298	-507	-761	-1,022	-1,098	-1,146	-1,198	-1,252	-1,307
Flujo de utilidad neta		2,357	3,383	4,460	5,684	6,562	7,117	7,519	7,909	8,233	8,578
Depreciación y amortización		2,653	2,653	2,653	2,653	2,653	698	698	698	698	698
Valor											15,503
Amortización de los préstamos		-2,840	-2,840	-4,040	-4,040	-4,040	-1,200	-1,200			
Total	-20,112	2,040	2,898	2,566	3,536	4,153	5,518	5,871	7,409	7,680	23,472
TIR corriente	18.90%										
TIR ajustada	13.90%										

Elaboración: El Autor

ANEXOS

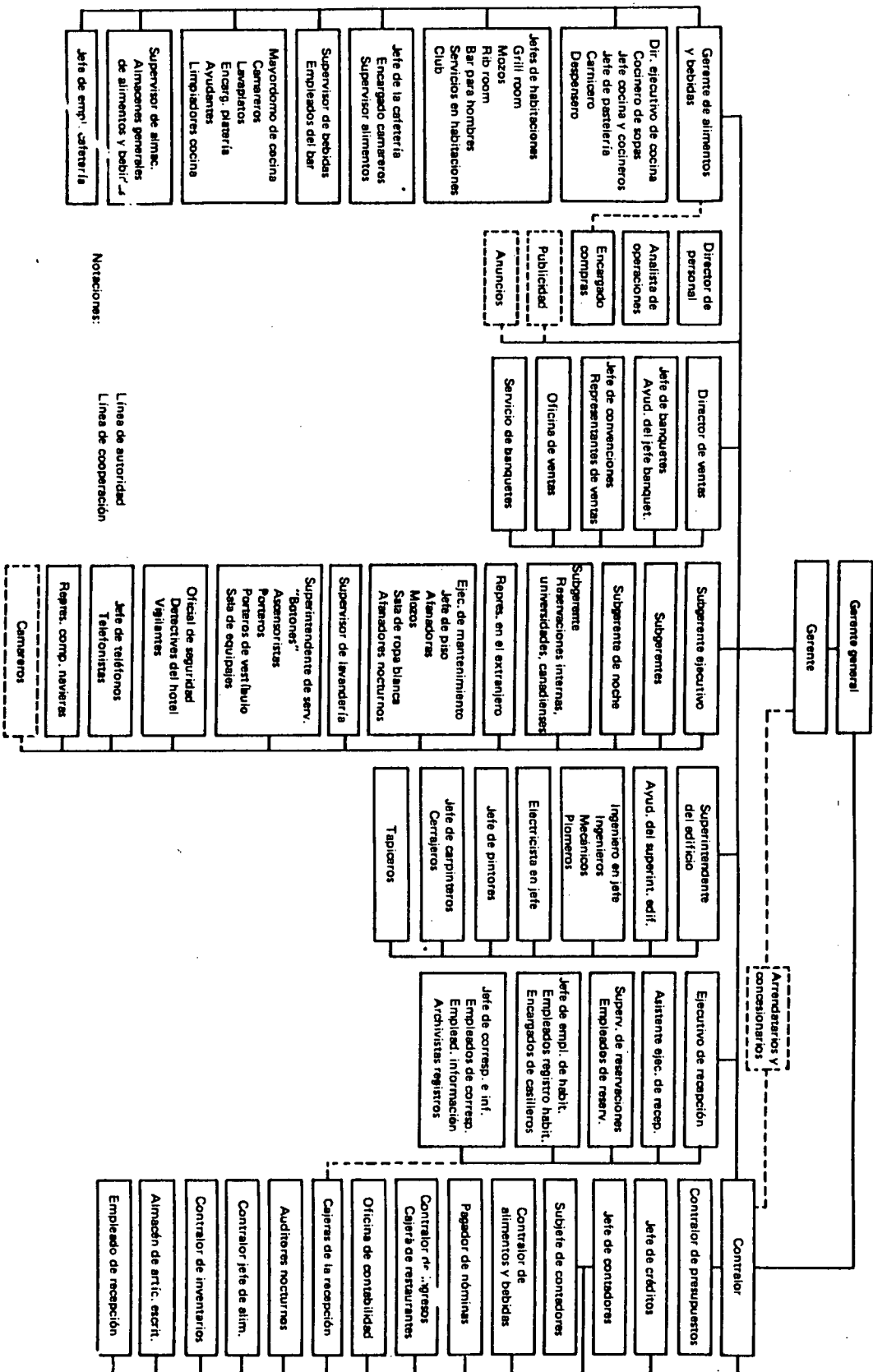


Fig. 22.1. Organigrama de un hotel grande.

Nivel 1 8,000

Gerente General 8,000

Nivel 3 3,000

Chef Ejecutivo 3,000

Contralor 3,000

Dir. de Ventas 3,000

Dir. Alimentos y Bebidas 3,000

Dir. Habitaciones 3,000

Jefe Mantenimiento 3,000

Nivel 5 1,500

Gerente Nocturno 1,500

Jefe de Crédito 1,500

Sous Chef 1,500

Subgerente de Turno 1,500

Nivel 7 500

Analista de Operaciones 500

Chef Cafeteria 500

Chef Pastelero 500

Chef Restaurant 2 500

Jefe de PED 500

Jefe de Actividades Deportivas 500

Jefe de Cuentas Comerciales 500

Jefe de Lavandería 500

Jefe de Grupos 500

Maitre Restaurant 1 500

Steward Ejecutivo 500

Supervisor Club de Salud 500

Relacionador Público 500

Nivel 9 420

Asistente Ama de Llaves 420

Bodeguero de Mantenimiento 420

Hostesses VIP Floor 420

Jefe de Conserjería 420

Jefe de Panadería 420

Jefe de Reservas 420

Jefe de Teléfonos 420

Jefe Servibar 420

Maitre de Room Service 420

Maitre Otro Restaurant 420

Médico 420

Asistente de Costos 420

Secretaria Ejecutiva 420

Servicio a Huéspedes 420

Ayudante Actividades Deportivas 420

Asistente de Lavandería 420

Sous-chef Pastelero 420

Nivel 11 340

Auditores Nocturnos 340

Ayudante de Contabilidad 340

Cajeros de Recepción 340

Secretaria 340

Supervisor de Teléfonos 340

Supervisor Mantenimiento 340

Trabajador Social 340

Contador 340

Nivel 13 230

Cajeros 230

Carnicero 230

Chofer de Compras 230

Auxiliar de Enfermería 230

Bodeguero 230

Chofer de Pasajeros 230

Operario de Mantenimiento 230

Panadero 230

Pastelero 230

Supervisor Comedor Empleados 230

Supervisor de Limpieza 230

Nivel 16 120

Ayudante de Bartender 120

Ayudante de Bodega 120

Botones/Portero 120

Mensajero 120

Salonero 120

Nivel 2

Subgerente Ejecutivo

Nivel 4 2,200

Jefe de Compras 2,200

Jefe de Contabilidad 2,200

Jefe de Personal 2,200

Sous Chef Ejecutivo 2,200

Nivel 6 1,200

Ama de Llaves 1,200

Asistente A y B 1,200

Cajero General 1,200

Chef Restaurant 1 1,200

Jefe Club Ejecutivo 1,200

Jefe de Banquetes 1,200

Nivel 8 450

Chef Carnicero 450

Jefe de Bares 450

Jefe de Bodegas 450

Maitre de Banquetes 450

Maitre de Cafeteria 450

Maitre Restaurant 2 450

Sous-chef Restaurant 1 450

Subgerente de Recepción 450

Recepcionista de Mercaderías 450

Nivel 10 380

Asistente Steward 380

Capitán 380

Cocineros 380

Encargado de Nómina 380

Hostesses 380

Jefe de Auditoría de Ingresos 380

Jefe de Auditoría Nocturna 380

Jefe de Cuentas por Pagar 380

Jefe de Montaje 380

Maitre Sala de Té 380

Sommelier 380

Sous-chef de Cafeteria 380

Sous-chef Restaurant 2 380

Subjefe de Bodegas 380

Supervisor Mini-bar 380

Vendedoras de Banquetes 380

Analista de Costos 380

Nivel 12 280

Asistente de Compras 280

Bartender 280

Conserje 280

Digitador 280

Encargado de Reservas 280

Jefe de Ropería 280

Kardista 280

Recepcionista 280

Supervisor Ama de Llaves 280

Telefonista 280

Nivel 14 180

Ayudante de Cocina 180

Cocineros de Empleados 180

Mesero Restaurant 1 180

Operador de Montaje 180

Supervisor Steward 180

Valet 180

Nivel 15 150

Camarera 150

Cobrador 150

Costurero 150

Operario de Lavandería 150

Nivel 17 120

Ayudante de Mesero 120

Jardinero 120

Limpieza 120

Steward 120

Tabla de Amortización - CAF							Quito Marriott	Pág 15
Año	Desembolsos	Desembolsos Acumulados	Comisión	Pagos Principal	Saldo Principal	Interés	Comisión Saldos	Principal Total
1996	3,800	3,800	142		14,200	200	78	220
1997	7,000	10,800			14,200	767	26	26
1998	3,400	14,200			14,200	1,313		
1999		14,200		2,840	11,360	1,416		2,840
2000		14,200		2,840	8,520	1,118		2,840
2001		14,200		2,840	5,680	820		2,840
2002		14,200		2,840	2,840	522		2,840
2003		14,200		2,840		224		2,840
2004								
2005								
2006								
	14,200		142	14,200		6,379	104	14,446

Tabla de Amortización Otro Préstamo							Quito Marriott	
Año	Desembolsos	Desembolsos Acumulados	Comisión	Pagos Principal	Saldo Principal	Interés	Comisión Saldos	Principal Total
1996								
1997								
1998	6,000	6,000	60		6,000	473		60
1999		6,000			6,000	630		
2000		6,000			6,000	630		
2001		6,000		1,200	4,800	599		1,200
2002		6,000		1,200	3,600	473		1,200
2003		6,000		1,200	2,400	347		1,200
2004		6,000		1,200	1,200	221		1,200
2005		6,000		1,200		95		1,200
2006								
2007								
	6,000		60	6,000		3,465		6,060

BIBLIOGRAFIA

- Foster, Dennis. Introducción a la industria de la hospitalidad. México. MacGraw Hill. 1994.
- Mestres, Juan. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona. Gestión 2000 S.A. 1995.
- Latin, Gerald. Administración moderna de hoteles. Barcelona. Trillas. 1994.
- De la Torre, Francisco. Administración Hotelera. México. Trillas 1992.
- Cerra, Javier y otros. Gestión de Producción de Alojamiento. Madrid. Síntesis. 1994.
- Ramírez, César. Hoteles. México. Trillas. 1990.
- Fernández, Carmen. Manual de Estadísticas Descriptiva Aplicada al Sector Turístico. Madrid. Síntesis. 1991.
- Dorado, José. Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración. España. Síntesis. 1992.
- Delmar, Silvia. Mantenimiento de Hoteles. México. Trillas. 1990.
- Figuerola, Manuel. Elementos para el Estudio de la Economía de la Empresa Turística. España. Síntesis. 1991.

- Fred, Weston. Fundamentos de Administración Financiera. México.McGraw-Hill. 1994.
- Alister, Mathieson, Geoffrey, Wal. Turismo Repercusiones Económicas, Físicas y Sociales. México. Trillas. 1990.