

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

**TEMA: Estudio de Factibilidad para la implementación de un
proyecto hotelero, en la ciudad de Santo Domingo de los
Colorados.**

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Salomón Quito.

ELABORADO POR: Katherine Patricia Zavala Valdez.

Quito, febrero del 2003.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis, a todos quienes han sido mis guías durante mi vida estudiantil, a toda mi familia, en especial a la memoria de mi padre, quien esta siempre en mi mente y en mi corazón, inspirando a seguir el ejemplo más grandioso que uno puede lograr en la vida, la perseverancia.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, fuente que inspira mi vida, a mi madre por la lucha constante de un mejor porvenir para su familia, a mis hermanos por el apoyo y el deseo de superarse constantemente en la vida.

A mi director de tesis, Ing. Salomón Quito por la ayuda y la colaboración brindada, a todos mis maestros, a mi Decano, Dr. Eduardo Bustamante, y a cada una de las personas que conforman la Universidad Internacional SEK.

A la Dra. Eddy de Acosta, quien me ha brindado, a más de su amistad y cariño, la confianza de lograr un proyecto de inversión y la oportunidad de practicar mis conocimientos en él.

A Germán Acosta por el afecto y la dedicación durante todos estos años compartidos junto a él.

A todos mis compañeros y cada uno de mis amigos, con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida, y encontrado la amistad verdadera en cada uno de ellos.

DECLARATORIA:

Yo Katherine Patricia Zavala Valdez con cedula de identidad # 171271128-0 declaro que la presente tesis no es copia ni plagio de ningún documento anteriormente elaborado, y que la presente investigación fue realizada por mi persona, mencionándose debidamente cualquier referencia de propiedad de terceros en que dicha investigación se sustente.

Katherine Patricia Zavala Valdez

C.I. 171271128-0

RESUMEN DEL PROYECTO

(ABSTRACT)

El desarrollo del presente proyecto tiene por objetivo estudiar la alternativa de asignar recursos monetarios a la construcción de un hotel, ubicado en una zona comercial de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Esta iniciativa de invertir en este proyecto, nace con la idea de aprovechar los recursos con los que cuentan determinados inversionistas de este lugar.

Con el estudio y evaluación del mismo se busca reducir al mínimo la incertidumbre de conocer si el proyecto será rentable o no.

Para la implementación de este proyecto es necesario elaborar un estudio de viabilidad económica, donde es necesario realizar los cuatro estudios complementarios del proyecto.

En el primer capítulo se detalla el estudio de mercado, mediante el mismo se proporciona la información económica de costos y beneficios, así como la determinación de la demanda y oferta, ayudándonos a proyectar los ingresos y gastos del hotel.

Mientras que en el estudio técnico, organizacional y legal, podremos determinar el tamaño, la localización y las inversiones totales necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, conoceremos además los requisitos y reglamentos importantes que exige el Ministerio de Turismo para la elaboración del proyecto.

Y por último el capítulo del estudio financiero, donde se analizan los métodos de evaluación de proyectos de inversión, a través de los diferentes índices de evaluación financiera como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rendimiento (TIR), Periodo Real de Recuperación (PRR) y Relación Costo/Beneficio.

En conclusión el proyecto NO resulta viable y aceptable dentro de los parámetros antes detallados, recomendando de esta manera la negación del mismo.

PROJECT SUMMARY

The development of the present Project has as an objective to study the alternative to assign monetary resources in order to build a hotel, located in a commercial zone of Santo Domingo de los Colorados City.

This initiative to invest in this project, was gotten from the idea to take advantage of the resources that some have people who want to invest in this place.

With the study and evaluation of this project, the purpose is to reduce the doubt to the minimum level in order to know if the project is good or not.

For the implantation of this project it is necessary to make four partial studies of the project.

In the first chapter, the study of the market is detailed, the same gives economic, information about the cost and profits, Thus as determination of the demand and offer, helping us to plan the incomes and expenses of the hotel.

While in the technical study, legal organization, will be able to determine the size, the location, and the total inversions necessary to satisfy the customer's necessities, We will also know the important requirements and regulations that the Tourism Department of Ecuador requires to elaborate a project.

And finally the chapter with the economic study, where the methods of evaluation about inversion projects are analyzed, through the different index or parameters of financial evaluation as the current clear value, hospitalizes Yield Rates, Real period of recovery and benefit cost relation.

In conclusion the project is not applicable and acceptable within the parameters explained above, in this way we recommend the negation of this project.

INDICE:

DETALLE	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	
ESTUDIO DE PROYECTOS	1
EL PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	2
EL PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.	3
<u>CAPITULO I</u>	
1. ESTUDIO DE MERCADO	4
1.1 OBJETIVO	4
1.2 DEFINICION DE SERVICIO	4
1.3 RECURSOS TURÍSTICOS	6
1.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	7
1.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	8
1.6 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA	17
1.7 ESTRATEGIAS COMERCIALES Y COMPETITIVAS	25
1.7.1 COMERCIALIZACION	25
1.8 FIJACION DEL PRECIO	25
1.9 PRONÓSTICO DE VENTAS	28
1.9.1 PRONÓSTICO DE VENTAS POR HOSPEDAJE	28
1.9.2 PRONÓSTICO DE VENTAS POR CONCEPTO DE BAR-RESTURANTE	29
1.9.3 PRONÓSTICO DE VENTAS POR SPA Y SALÓN DE REUNIONES Y CONVENCIONES	30
1.9.4 INGRESOS TOTALES	31
<u>CAPITULO II</u>	
2. ESTUDIO TECNICO	32
2.1 LOCALIZACION	32
2.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO	34
2.2.1 CARACTERISTICAS FÍSICAS DEL LUGAR	35
2.2.2 OBRAS CIVILES A REALIZARSE	36
2.3 INVERSIONES DEL PROYECTO	38
2.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	38
2.3.1.1 INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS	38

4.3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	77
4.4 CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA	79
4.5 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	81
4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	82
4.6.1 CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO	82
4.6.2 TASA INTERNA DE RETORNO	84
4.6.3 VALOR ACTUAL NETO DE LA DEUDA	85
4.6.4 VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO	85
4.6.5 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO AJUSTADA	86
4.6.6 PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN	86
4.6.7 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO DEL PROYECTO	88
4.6.8 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	89

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES	91

BIBLIOGRAFIA

92

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1:	TABULACIÓN DE ENCUESTAS
ANEXO 2:	MAPA DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
ANEXO 3:	PLANOS DEL HOTEL
ANEXO 4:	FACTURAS Y PROFORMAS DE LOS COSTOS INCURRIDOS EN EL PROYECTO
ANEXO 5:	CÁLCULOS DETALLADOS DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

EL ESTUDIO DE PROYECTOS.

¹“La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión”.

²“La preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina, que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse, pero si no resulta rentable debe abandonarse”.

El estudio del siguiente proyecto tiene por objetivo aprovechar los recursos con los que cuentan determinados inversionistas, aprovechando al máximo la idea de construir un Hotel en un espacio físico adecuado y proyectado para este mismo fin, del cual no se recibe ninguna utilidad actualmente.

Preparación y Evaluación de proyectos.

³“Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

¹ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 1

² NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 20

³ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 1-2

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca ya sea la solución del problema, o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros.

Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio, ampliar las instalaciones de una industria, proveer servicios, etc. Tal proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Con la preparación y evaluación de proyectos será posible la reducción de la incertidumbre inicial respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. La decisión que se tome con más información siempre será mejor, salvo el azar, que aquella que se tome con poca información”.

⁴“La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación”.

Este proyecto nace con la idea de reducir la incertidumbre de saber si el negocio o servicio de un Hotel en esta zona, es rentable como el de nuestra competencia, saber si la inversión que se realizará en la construcción de este, será una buena decisión de negocio o no.

EL PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

⁵“El estudio del proyecto pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión”.

Para el caso de nuestro proyecto disponemos de alguna información necesaria para la elaboración del mismo, pero más importante que esto, es la información que encontraremos

⁴ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 5

⁵ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 13

al realizar el estudio de mercado en Santo Domingo, examinando el mercado y cada uno de los hoteles que brindan el mismo servicio del que nosotros también queremos formar parte.

⁶“Con este objeto el estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que le sucedería al proyecto si fuese implementado. Aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará en su puesta en marcha. De esta forma se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por tanto, que pueden evaluarse”.

⁷“El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional administrativo y financiero. Mientras los tres primeros fundamentalmente proporcionan información económica de costos y beneficios, el último, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto”. El siguiente cuadro esquematiza lo señalado.

CUADRO: ESTUDIO DE VIABILIDAD



FUENTE: NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 18

⁶ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 13

⁷ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 13

CAPITULO I

1 ESTUDIO DE MERCADO

1.1 OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es identificar la demanda global y aquella parte que podrá captar nuestro proyecto, identificar nuestra competencia y conocer las necesidades y servicios demandados en la industria hotelera pertenecientes al Cantón Santo Domingo de los Colorados.

⁸ “Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la **determinación de su mercado**, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos”.

El análisis tanto de oferta como demanda nos permitirá establecer los precios del servicio tanto de Alojamiento, SPA- Club, y Bar-Restaurante; analizaremos al consumidor, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., para obtener un perfil sobre el cual podamos basar una estrategia comercial de nuestro servicio.

1.2 DEFINICION DEL SERVICIO

⁹“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”.

⁸ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 20

⁹ PHILIP KOTLER, Dirección de Marketing, Edición Milenio 2001, Prentice Hall, Pag. 428

En el caso de nuestro proyecto, estamos hablando de un servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: donde la oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo, donde los clientes compran un servicio de alojamiento como es la prestación de una habitación en el hotel, incluyendo algunos bienes tangibles como la alimentación, bebidas, gimnasio, masajes, etc.

Para la implementación de este servicio se requiere un bien de capital intensivo que es el Hotel para recibir a los clientes, pero el artículo principal es el servicio de alojamiento.

El hotel funcionará en un edificio de 15 años de construcción ubicado en la vía a Quito, de la Ciudad de Santo Domingo de los Colorados, este se encuentra en una zona comercial y estratégica de la ciudad por la cercanía con la zona hotelera, bancos, restaurantes y empresas agrícolas del cantón.

Este edificio consta de 5 pisos y será remodelado para dar uso exclusivo a este servicio, dando espacio suficiente a diferentes áreas de entretenimiento y comodidad para nuestros clientes.

Las instalaciones del hotel constarán de 36 habitaciones simples, ya que según el estudio de mercado realizado, las personas que visitan la ciudad viajan solas por motivo de trabajo y comercio. Todas las habitaciones serán equipadas con una cama matrimonial de 2 plazas para la comodidad del cliente, cada una con baño privado y los servicios más importantes para satisfacer las necesidades de un huésped como son: teléfono, televisión con cable, ventilador y otros según las exigencias de cada cliente.

En el primer nivel, el hotel contará con un restaurante, con una capacidad de 15 mesas y 68 plazas, el mismo que funcionará para la realización de reuniones y convenciones.

Del segundo al cuarto nivel, se encuentran las habitaciones distribuidas con 12 en cada piso, cada nivel con una sala de estar.

En el último nivel del hotel los huéspedes podrán hacer uso del área recreativa con la que cuenta el hotel como son gimnasio pequeño, sauna, turco, piscina polar, hidromasaje, duchas, baños, lockers, y una terraza.

El área recreativa, será un servicio que prestará el hotel no solo a los huéspedes del mismo, sino que tendrá un funcionamiento de SPA o CLUB, para el mercado local. Para el uso de clientes externos se venderán membresías anuales.

En la parte posterior del edificio se encuentra una zona de parqueo con 13 estacionamientos para los vehículos de los clientes y miembros que visiten el hotel.

1.3 RECURSOS TURÍSTICOS

Santo Domingo de los Colorados a pesar de que no es una zona netamente turística del Ecuador, cuenta con diferentes atractivos que nos ayudarán a promover el mercado al turismo extranjero y local, lo cual representará ingresos extras para el negocio, dentro de los más importantes los siguientes:

- A orillas del Río Toachi encontramos un complejo con una extensión de 10.300 metros cuadrados, donde se encuentra una laguna artificial de forma piramidal de aproximadamente 800 metros de largo y una profundidad de 1.50 a 2.90 metros.
- En la Cascada de Valle Hermoso encontramos el Río Vayan Bien que cruza por un bosque secundario que guarda muy pocas especies de crecimiento primario, de 35 hectáreas de extensión, donde se encuentra una hermosa hostería que coordina actividades de conotaje, rafting, cabalgatas, trekking en los ríos del nor occidente o a lo largo del Río Blanco.
- También encontramos la Etnia Tsáchila o Colorado ubicada en las estribaciones de la cordillera de los Andes.

Entre otros, ríos y balnearios que forman los diferentes atractivos turísticos y culturales para el entretenimiento de extranjeros y nacionales.

1.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

¹⁰“La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión de marketing de una empresa, donde un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos”.

Nuestro segmento esta enfocado hacia clientes que buscan un hotel de precio mediano y que cuente con todos los servicios necesarios para su buena estadía.

Por medio de las encuestas realizadas a diferentes clientes de hoteles cercanos al lugar donde se construirá el hotel, podemos identificar nuestro segmento de mercado.

Personas con un nivel de ingreso medio, medio alto, que por la permanencia de días en la ciudad buscan un servicio de costo mediano que satisfaga las necesidades laborales que desarrollan en esta zona.

En la pregunta # 1 de la encuesta; muestra que el 82 % de los huéspedes llegan por motivo de trabajo y negocios.

(Ver Anexo 1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS)

Generalmente las personas que llegan por motivos de trabajo son visitantes a médicos y comerciantes, siendo su periodo de estadía de 5 a 6 días laborables, estos prefieren hoteles que se encuentran en lugares cercanos a los diferentes consultorios médicos, hospitales de la zona, a las zonas bancarias y de afluencia comercial.

¹⁰ PHILIP KOTLER, Dirección de Marketing, Edición Milenio 2001, Prentice Hall, Pag. 256

1.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

¹¹“Los consumidores logran una utilidad o satisfacción a través del consumo de bienes o servicios. Algunos bienes otorgan más satisfacción que otros a un mismo consumidor, y su demanda refleja las preferencias que tenga éste sobre las alternativas que le ofrece el mercado, todo esto en el marco de las restricciones presupuestarias que le imponen un consumo limitado.

Lo anterior obliga al consumidor a definir una combinación de bienes o servicios que ha de consumir y que maximice su satisfacción. Una variación en los precios o en el ingreso del consumidor, modificará sus preferencias por una determinada combinación, por que al subir el precio de un bien, aumenta, el costo de consumir ese bien respecto al costo de otros bienes haciendo que los consumidores desplacen su demanda hacia otros bienes que ahora son relativamente menos caros”

Para el caso del proyecto en la determinación de la demanda se ha tomado muy en cuenta la importancia de los métodos subjetivos en la predicción del mercado, estos métodos se manifiestan cuando los métodos cuantitativos basados en información histórica no pueden explicar por sí solos el comportamiento futuro esperado de alguna de sus variables, o cuando no existen suficientes datos históricos.

Para la estimación de la demanda de este proyecto se aplicó este método, basándose principalmente en la opinión de una persona especializada en el tema.

Por medio de una entrevista a un experto en administración hotelera se consiguieron algunos datos especiales para la determinación de la demanda, estos son los datos del porcentaje ocupacional de un hotel de acuerdo a la temporada, al mercado de la zona y al costo de alojamiento.

Mediante el estudio de datos estadísticos o históricos elaborados por el Ministerio de Turismo y el Captur, la información necesaria para la determinación de la demanda de este

¹¹ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 66

proyecto no fue posible, por que los datos de capacidad ocupacional tanto de oferta y demanda son muy generales y enfocan a todo un universo, como es la Provincia de Pichincha y se desconoce a que porcentaje equivale la participación del mercado específicamente en el cantón de Santo Domingo de los Colorados.

Una entrevista realizada al Lic. Oscar Ayala, Administrador del Hotel Zaracay, ubicado en la Vía a Quito, en el Cantón de Santo Domingo, fue posible conocer la capacidad ocupacional de este hotel, equivalente a un 45 % de alojamiento anual. Sin contar con recepciones y servicio de restaurante que ofrece diariamente el hotel.

(Ver Anexo 1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS)

Un indicador de actividad turística registrado en el Ministerio de Turismo muestra que el porcentaje de ocupación hotelera promedio del Ecuador para este tipo de hoteles se encuentra entre 32% a 35% de ocupación por año.

Según nuestro criterio y la estrategia comercial que utilizaremos esperamos obtener una demanda del 31% mínimo de capacidad de alojamiento para el primer año del proyecto, ya que con relación al costo de alojamiento será un 30% más barato que el precio que ofrecen los hoteles de la competencia, durante el primer año del proyecto, hasta abarcar la mayor parte del mercado, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.5.1

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA						
		Número de personas	Días de estadía promedio	Rotación x semana	Mensual	% ocupacional
ENERO	1era semana	15	5	75	1080	
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	300	28%
FEBRERO	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	30	5	150		
	4ta semana	15	5	75	375	35%
MARZO	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	300	28%
ABRIL	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	30	5	150	375	35%
MAYO	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	300	28%
JUNIO	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	300	28%
JULIO	1era semana	30	5	150		
	2da semana	30	5	150		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	450	42%
AGOSTO	1era semana	15	5	75		

	2da semana	20	5	100		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	325	30%
SEPTIEMBRE	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	300	28%
OCTUBRE	1era semana	15	5	75		
	2da semana	30	5	150		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	375	35%
NOVIEMBRE	1era semana	30	5	150		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	15	5	75		
	4ta semana	15	5	75	375	35%
DICIEMBRE	1era semana	15	5	75		
	2da semana	15	5	75		
	3ra semana	10	5	50		
	4ta semana	10	5	50	250	23%
					Promedio	31.06

	# de personas	Porcentaje
Capacidad Instalada	13140	100%
Porcentaje ocupacional anual para el 1er año.	4025	30.63%

Fuente: Encuesta Administrador Hotel Zaracay

Elaborado por: Katherine Zavala.

Por medio de este cuadro podemos determinar que la afluencia de turistas no es uniforme en todos los periodos de tiempo. Se manifiestan temporadas altas y bajas a lo largo del año.

Por ejemplo en el mes de enero la demanda no varia, mientras que en febrero se consideran las fiestas de carnaval y la demanda aumenta en el transcurso de ese feriado.

Marzo es constante, abril se espera la afluencia de gente por la semana santa, mayo, junio se mantienen, y el mes donde se tendrá mayores ingresos por alojamiento es el mes de julio porque se celebran las fiestas de la ciudad; y así en los diferentes feriados se reflejan desiguales comportamientos de la demanda para el primer año del proyecto.

El número de días de estadía fue establecido mediante la pregunta # 2 de las encuestas aplicadas a los clientes de diferentes hoteles de la zona, representando de esta manera que el 80% de los clientes permanecen en el hotel hasta una semana y el 20% restante hasta 1 mes.

(Ver Anexo 1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS)

En los actuales momentos, Santo Domingo de los Colorados es la cuarta ciudad del Ecuador en cuanto a número de habitantes, después de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Hacia el año 1950 Santo Domingo de los Colorados alcanzaba apenas 1.500 habitantes, cincuenta años más tarde, ocupa el cuarto lugar en población como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.5.2

**CIUDADES MÁS POBLADAS DEL ECUADOR
AÑO 2002**

	CIUDAD	No. Habitantes
1	GUAYAQUIL	1.952.029
2	QUITO	1.399.814
3	CUENCA	276.964

4	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	200.421
5	MACHALA	198.123
6	MANTA	183.166
7	PORTOVIEJO	170.326
8	ELOY ALFARO (DURAN)	167.784
9	AMBATO	154.369
10	RIOBAMBA	124.478
11	QUEVEDO	119.436
12	LOJA	117.796
13	MILAGRO	110.093
14	IBARRA	108.666
15	ESMERALDAS	95.630
16	BABAHOYO	79.279
17	LA LIBERTAD	75.881
18	SANGOLQUÍ	57.114
19	LATACUNGA	51.717
20	TULCAN	47.050

Fuente: INEC- PGDE

Elaborado por: Katherine Zavala.

El constante crecimiento de una ciudad anárquica y desordenada como es Santo Domingo, ha ido formando grupos de diferente nivel cultural, debido a que la población viene de lugares diferentes y lejanos a ubicarse en esta zona central y estratégica del país, buscando ingresos económicos para sus familias, convirtiéndose de esta manera en uno de los lugares más rentables y comerciales del país.

Entre las principales actividades económicas, podemos mencionar que la agricultura es una de las actividades más importantes del cantón, ocupando el 35 % de la Población Económicamente Activa, lo que nos ayuda a definir que el comercio en este cantón tiene un crecimiento económico considerable que va con relación al crecimiento poblacional de la zona, como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.5.3

CRECIMIENTO DE LA POBLACION EN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS	
AÑOS	POBLACIÓN
1950	6.978
1962	31.345
1974	103.215
1982	138.065
1990	190.885
2001	288.748

Fuente: INEC-PGD

Elaborado por: Katherine Zavala.

En conclusión, podemos decir que captaremos el 31% ocupacional hotelero de nuestro proyecto para el primer año, y este porcentaje irá crecimiento en un 7% cada año, de acuerdo al nivel de comercio y producción de la zona. Este porcentaje de crecimiento esta considerado un poco de acuerdo al nivel de crecimiento de la población, pero no es un dato certero, por lo que consideramos un porcentaje mínimo de crecimiento de acuerdo a las políticas de la empresa.

CUADRO 1.5.2

PROYECCION DE LA DEMANDA								
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
100% de porcentaje ocupacional del hotel	31%	33.17%	35.49%	37.98%	40.63%	43.48%	46.52%	49.78%
13140	4073	4359	4664	4990	5339	5713	6113	6541

4.073,4 representa el 31% del total de las habitaciones alquiladas en 1 año, siendo 36 habitaciones x 365 días del año.

Elaborado por: Katherine Zavala

Para el caso del restaurante se estima que el 80% de los clientes que llegan al hotel utilizarán este servicio, de acuerdo al estudio de mercado realizado en diferentes hoteles de la zona.

Además el servicio de restaurante tendrá una demanda de clientes externos, del mismo porcentaje ocupacional equivalente al 45% promedio de la capacidad instalada del mismo, en lo que se refiere a servicios de comidas y bebidas registradas por el CETUR en esta zona, este se encontrará abierto al público general, con un horario establecido, de acuerdo a la demanda del mismo.

Como el hotel realizará diferentes eventos en este lugar, se estima que la cantidad demandada para este servicio será de 4 veces por mes, lo que equivale aproximadamente a 48 días en un año.

En general podemos decir que nuestro turismo esta enfocado básicamente al mercado nacional y comercial del país, y las diferentes variables de demanda establecidas por el

Ministerio de Turismo, para el caso de nuestro proyecto, no ayuda en la determinación exacta de nuestra demanda.

En el caso de nuestro proyecto estimamos un gasto promedio de \$25 dólares por persona diariamente, de los cuales al menos el 60%, o sea \$15 dólares serán destinados al gasto de alojamiento, y el 40% restante a transporte y alimentación, de acuerdo a las encuestas realizadas en el estudio de mercado, estos costos irán subiendo de acuerdo a la tasa de inflación.

Con este porcentaje podemos establecer el precio promedio de alojamiento equivalente a \$15 dólares por persona diariamente, este precio es cuidadosamente estudiado de acuerdo al precio de nuestra competencia, buscando una estrategia comercial para ingresar rápidamente en el mercado, que según las encuestas aplicadas el 36% de los turistas está dispuesto a pagar hasta \$20 dólares por alojamiento, siendo este el mercado a captar por nuestro hotel.

(Ver Anexo 1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS)

1.6 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

¹²“El término oferta, puede definirse como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios.”

El comportamiento de los oferentes es distinto al de los demandantes, ya que un alto precio, significa un incentivo para producir y vender más de ese bien o servicio.

A medida de las necesidades de nuestros consumidores hemos establecido que se necesita crear un Hotel de 3 Estrellas, calificado por el Ministerio de Turismo como Segunda Categoría, siendo este el mínimo de inversión que se necesita para lograr nuestro objetivo.

Para el caso de nuestro proyecto debemos presidirnos a una oferta establecida por la ley según el Reglamento del Ministerio de Turismo los hoteles que se encuentran dentro de esta clasificación se deben cumplir con las siguientes condiciones particulares de alojamiento:

- Un número mínimo de 30 habitaciones.
- Servicio de recepción, consejería, permanentemente atendido por el personal experto. El jefe de recepción conocerá los idiomas español e inglés. Los demás Recepcionistas y Capitán de Botones deberán tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El Capitán de Botones, Los Ascensoristas, los Mozos de Equipajes y los Botones o Mensajeros dependerán de la Recepción.
- Servicio de Pisos para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de llaves ayudada por las Camareras de Pisos. El número de Camareras dependerá de la capacidad del establecimiento debiendo existir al menos una Camarera por cada diez y seis habitaciones.
- Servicio de Comedor que estará atendido por el Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de ocho mesas como máximo.

¹² NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 39

- Los jefes de comedor además de conocer el idioma español tendrán conocimientos básicos del inglés. El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.
- El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el del comedor.
- Servicio telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener además conocimientos de inglés.
- Servicio de Lavandería y Planchado para atender el lavado y planchado de la ropa de los huéspedes y de la lencería del establecimiento. Este servicio podrá ser propio del establecimiento o contratado.
- Botiquín de primeros auxilios.

Entre los servicios y áreas de entretenimiento que ofrecerá este hotel esta:

- Un salón de conferencias o convenciones (Restaurante del Hotel)
- SPA (Sauna, Turco, Hidromasaje, Piscina Polar, etc)
- Parqueadero, y demás servicios complementarios.

Cada habitación del hotel será proveída de diferentes comodidades como televisión con cable, ventilación, servicio de minibar, teléfono, etc.

La oferta hotelera en el Cantón de Santo Domingo se constituye de 66 establecimientos hoteleros registrados por el ministerio de Turismo detallados en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.6.1

**ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO
EN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS**

ALOJAMIENTO							
	<i>Hostal</i>	CATEGORIA	HAB	PLAZAS	MESAS	PLAZ	PERS
1	ACUARIUS	Primera	27	63	10	40	11
2	CLUB HOTEL IDA MARIA	Primera	29	52	11	44	10
3	ARACELI	Segunda	18	36	8	32	4
4	DESCANSO DEL CONDUCTOR	Segunda	23	51	25	100	18
5	FINCA LA	Segunda	21	40	18	72	6
6	SIESTA	Segunda	22	44	9	36	8
7	JENNIFER	Tercera	22	39	5	20	6
8	NUEVO HOTEL AMAMBAY	Tercera	20	42	8	32	7
	<i>Hostal Residencia</i>						
9	PUERTA DEL SOL	Primera	25	52	0	0	5
10	ANGELES LOS	Segunda	19	38	0	0	2
11	COVICENTER HOTEL	Segunda	26	59	0	0	5
12	EJECUTIVO	Segunda	21	32	0	0	2
13	FUENTE AZUL LA	Segunda	25	43	0	0	4
14	GENOVA	Segunda	25	50	0	0	7
15	GRAN HOTEL UNICORNIO	Segunda	19	40	0	0	5
16	PATRICIA	Segunda	16	21	0	0	3
17	PRADERAS LAS	Segunda	21	42	0	0	4
18	PRINCIPE REAL	Segunda	20	29	0	0	3
19	REY	Segunda	15	22	0	0	5
20	UNICORNIO	Segunda	19	37	0	0	4
21	UNION DE COOPERATIVAS	Segunda	20	39	0	0	3
22	BOLIVAR	Tercera	25	50	0	0	2
23	BRISAS LAS	Tercera	22	40	0	0	3
24	CHARITO	Tercera	12	24	0	0	2
25	ESPAÑA	Tercera	32	64	0	0	6
26	GALÁPAGOS	Tercera	15	30	0	0	2
27	GROENLANDIA	Tercera	20	37	0	0	2
28	PERLA LA	Tercera	23	46	0	0	3
29	SAN MARTÍN	Tercera	22	33	0	0	2
30	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	Tercera	13	23	0	0	3
31	TURISTA No 2	Tercera	15	15	0	0	3
32	TURISTA No 3	Tercera	20	40	0	0	3

	Hosterja						
33	CASCADA LA	Primera	7	26	10	40	9
34	COLORADOS LOS	Primera	13	49	100	400	15
35	HACIENDA LA	Primera	20	30	20	80	7
36	MI CUCHITO	Primera	30	64	183	732	14
37	VALLE HERMOSO	Primera	16	64	15	60	5
	Hotel						
38	DON KLEBER	Primera	31	64	18	72	10
39	GRAND HOTEL SANTO DOMINGO	Primera	40	70	50	200	29
40	TROPICAL INN	Primera	47	87	14	56	16
41	ZARACAY	Primera	61	126	14	56	39
42	COLORADO EL	Segunda	43	89	0	0	5
43	DIANA REAL	Segunda	32	83	10	40	11
44	EJECUTIVO No 2	Segunda	38	79	6	24	3
45	SHERATON	Segunda	36	73	25	100	6
46	TOACHI	Segunda	35	60	7	28	6
47	BRISAS LAS No 2	Tercera	34	47	12	48	4
	Hotel Residencia						
48	SHYRI	Segunda	30	34	0	0	4
49	SAN FERNANDO	Tercera	32	65	0	0	6
50	TURISTA No 1	Tercera	40	40	0	0	3
51	SAN JOSE No 1	Cuarta	47	63	0	0	2
	Motel						
52	CABAÑAS DE SANTO DOMINGO LAS	Primera	31	62	0	0	6
53	ALBERGUE EL	Segunda	40	80	0	0	8
54	CALIFORNIA	Segunda	11	22	0	0	5
55	OLIMPUS	Segunda	12	24	0	0	14
56	PARAISO DE LOS OLIVOS	Segunda	19	38	0	0	5
57	BLUE STAR	Tercera	9	18	0	0	2
58	CAMPO DE MARTE EL	Tercera	7	14	0	0	4
59	SAGITARIUS DEL PACIFICO	Tercera	6	12	0	0	2
	Pensi3n						
60	CEIBOS LOS	Segunda	10	20	0	0	2
61	GABRIELA	Segunda	6	7	0	0	2
62	TSACHILAS	Segunda	7	14	0	0	2
63	ANDREA	Tercera	7	14	0	0	3
64	MADRID	Tercera	10	14	0	0	1
65	MIRAFLORES	Tercera	8	16	0	0	2
66	PICHINCHA	Tercera	10	15	0	0	1

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Katherine Zavala

La oferta de restaurantes registrada por el Ministerio de Turismo en este cantón es la siguiente:

CUADRO 1.6.2

COMIDAS Y BEBIDAS					
	Bar	CATEGORIA	MESAS	PLAZ	PERS
1	SHELTON BEER	Segunda	10	40	1
2	CHOPIUS BAR	Tercera	10	40	2
3	DRINKING	Tercera	0	0	2
4	VEREDA TROPICAL	Tercera	10	40	2
5	VIEJA CASONA LA	Tercera	8	32	3
	Fuente de Soda				
6	PINGUINO No 2	Segunda	6	24	2
7	CHOPIUS	Tercera	6	24	2
8	MELLYS LAS	Tercera	11	44	3
9	PICO RICO	Tercera	4	16	3
10	PINGUINO No 1	Tercera	10	40	3
11	POPY'S	Tercera	6	24	2
	Restaurant				
12	CH FARINA No 12	Primera	17	68	10
13	KENTUCKY FRIED CHICKEN No 15	Primera	36	124	28
14	NUEVO MIRAVALLE	Primera	35	140	8
15	PARRILLADAS CHE LUIS	Primera	19	76	7
16	CHIFA CHAN	Segunda	15	60	5
17	D' MARCO	Segunda	25	100	14
18	FRENCH BURGUER	Segunda	15	60	3
19	PARRILLADAS ARGENTINAS	Segunda	20	80	5
20	PARRILLADAS RICHARD	Segunda	22	88	2
21	POLLOS GUS	Segunda	21	84	9
22	RESPOPEYE No 1	Segunda	12	48	3
23	RICO POLLO No 1	Segunda	13	52	7
24	TARANTELLA PIZZERIA ITALIANA L	Segunda	9	36	7

25	AGACHADITOS DE LA AV. QUITO LO	Tercera	10	40	2
26	ASADERO 2000	Tercera	15	60	4
27	ASADERO Y MARISQUERIA PATO'S	Tercera	15	60	5
28	CAPRICORNIO	Tercera	15	60	2
29	CARNES DEL MANOLO LAS	Tercera	10	40	6
30	CENTRAL	Tercera	12	48	3
31	CHIFA CHINA STO. DOMINGO	Tercera	10	40	5
32	CHIFA GRAN CHINA	Tercera	10	40	3
33	CHIFA NUEVA CHINA	Tercera	12	48	2
34	CHIFA SEUL	Tercera	10	40	4
35	CHIFA TAY HAPPY	Tercera	15	60	3
36	CHISS POLLO	Tercera	21	84	6
37	CISNE EL	Tercera	17	68	4
38	COBIJO EL	Tercera	18	72	4
39	COLOSAL EL	Tercera	8	32	3
40	D' RAMIRO	Tercera	10	40	3
41	FORNACELLA LA	Tercera	10	40	4
42	FRUTI DELI	Tercera	9	36	3
43	GALPON YOSIL	Tercera	16	64	3
44	HORNILLA LA	Tercera	12	48	4
45	JUAN'S EL MARINO	Tercera	10	40	3
46	KING POLLO	Tercera	20	80	6
47	MARISQUERIA LOS DELFINES	Tercera	15	60	5
48	MARISQUERIA TODOS VUELVEN	Tercera	10	40	2
49	MILICHOS	Tercera	16	64	6
50	PAMPA LA	Tercera	11	44	2
51	PARRILLADAS ARGENTINAS	Tercera	16	64	6
52	PARRILLADAS BARILOCHE	Tercera	10	40	4
53	PARRILLADAS EL RINCON DEL CHE	Tercera	10	40	3
54	PASO EL	Tercera	35	140	3
55	POLLO COLORADO EL No 2	Tercera	16	64	6
56	POLLO LISTO No 2	Tercera	14	56	7
57	POLLOS HORNEADOS STAV	Tercera	15	60	8
58	POPEYE EL MARINO	Tercera	12	48	3
59	RETORNO DEL MARINO EL	Tercera	10	40	4
60	RICO POLLO No 3	Tercera	8	32	4
61	SUPER POLLO No 1	Tercera	8	32	2
62	TIMONEIRO	Tercera	19	76	6
63	VERONIC	Tercera	14	56	4
64	VIAJERO EL	Tercera	18	72	5

65	ASADERO EL HORNERO	Cuarta	8	32	3
66	BRISAS MARINAS	Cuarta	5	20	2
67	CHIFA MACAU	Cuarta	6	24	3
68	GALPON DEL YATO	Cuarta	6	24	3
69	MARISQUERIA OLAS DEL MAR	Cuarta	10	40	3
70	MARISQUERIA PORTUGAL	Cuarta	8	32	3
71	NUEVO POLLO COLORADO	Cuarta	8	32	3
72	POLLOS DON PACO	Cuarta	7	28	1
73	RINCON DE LA QUITEYITA	Cuarta	6	24	3

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Katherine Zavala

Los establecimientos de comidas y bebidas a nivel del turismo ecuatoriano representan los mayores generadores de empleo, y esta oferta tiene un incremento constante con relación a otros servicios turísticos

A nivel nacional tenemos 2250 establecimientos de alojamiento hotelero con 46 mil habitaciones y 98 mil plazas legalmente registradas por el Ministerio de Turismo hasta el año 2000.

En lo que se refiere al ingreso de divisas al país, la balanza de pagos del Ecuador correspondiente al año 2001, en su rubro viajes registra US \$ 430 millones de dólares, lo que significa un incremento cercano al 7% con relación al año 2000.

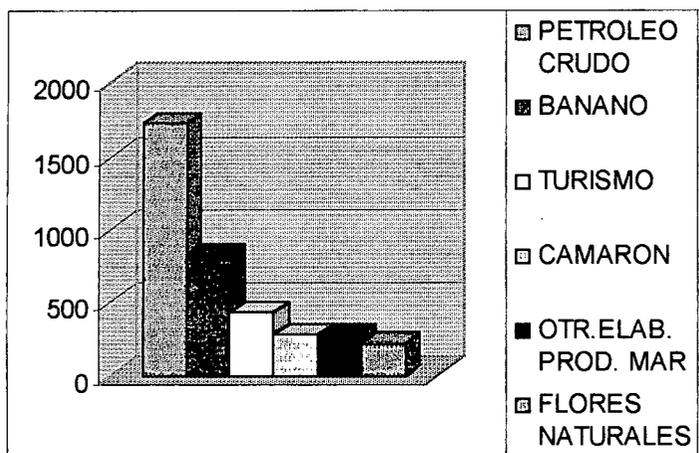
Esta cifra ubica al turismo receptor en el tercer lugar de generación de divisas si se compara con los ingresos provenientes de los principales productos de exportación.

CUADRO 1.6.3

UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA: AÑO 2001

	PETROLEO CRUDO	BANANO	TURISMO	CAMARON	OTR.ELAB. PROD. MAR	FLORES NATURALES
Ubicación	1722.3	827	430	278.3	269.4	211.8
2001	1	2	3	4	5	6

Representado en el gráfico siguiente:



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherine Zavala.

En conclusión podemos establecer nuestra oferta, que será de 36 habitaciones simples, durante los 8 años del proyecto, sin inversiones adicionales, ni acondicionamiento de nuevas habitaciones.

1.7 ESTRATEGIAS COMERCIALES Y COMPETITIVAS

1.7.1 COMERCIALIZACION

Los principales medios de publicidad y ventas para atraer al turismo interno, que son quienes representan nuestra mayor demanda, son convenios con empresas y laboratorios médicos; ya que el mayor número de clientes son visitantes a médicos, al igual estableceremos convenios con empresas locales para convenciones y eventos; con empresas nacionales que visitan la ciudad por diferentes motivos.

Exhibiremos unas vallas publicitarias a la entrada de la ciudad para ganar nombre y prestigio del hotel, estas vallas publicitarias son pagadas al Municipio de la ciudad, representando un gasto en publicidad, siendo esto una inversión que significa ingresos que cuantifican las ventas en el hotel.

Publicidad por diferentes medios de comunicación, revistas de turistas, una pagina Web en el Internet para atraer al turismo extranjero.

1.8 FIJACION DEL PRECIO

Para ingresar en el mercado, hemos establecido una estrategia competitiva de posicionamiento, como es el precio, la gente busca satisfacer su necesidad con el mejor servicio al menor costo, lo que garantiza nuestro posicionamiento en el mercado.

Para la fijación del precio hemos analizado los costos por persona de los diferentes hoteles ubicados en esta zona, lo que nos ayuda a establecer un precio promedio que nos permita entrar en el mercado y ganar clientes rápidamente y recuperar nuestra inversión.

En el análisis de la competencia podemos identificar a los competidores utilizando el enfoque de mercado: los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.

El punto de partida para describir una industria es la especificación del número de empresas que la integran y si el producto o servicio es homogéneo o muy diferenciado.

El primer punto es identificar a nuestros competidores, la variable que utilizaremos es la calidad de alojamiento y el precio del servicio, como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 1.8.1

PRECIO PROMEDIO

HOTEL	Servicio	Precio	Precio x persona
Grant Hotel	Alto	Alto	\$38.43
Zaracay	Alto	Alto	\$45.00
Ida Maria	Mediano	Mediano	\$20.00
Tierra Verde	Mediano	Mediano	\$17.00
Puertas del Sol	Mediano	Mediano	\$17.00
Tropical INN	Bajo	Alto	\$27.63
Diana Real	Bajo	Bajo	\$13.43
Toachi	Bajo	Bajo	\$7.50
Siesta	Bajo	Bajo	\$10.00

Promedio	\$21.78
-----------------	---------

Fuente: Entrevistas realizadas a los recepcionistas de cada hotel

Elaborado por: Katherine Zavala.

El precio promedio de alojamiento hotelero promedio de acuerdo al servicio y a la calidad del hotel es de \$ 21.78 dólares, pero nosotros en el primer año, hasta ingresar en el

mercado, vamos a establecer un precio, 30% menor que el precio promedio de nuestra competencia

Este precio de \$ 15.24 se irá incrementando a partir del segundo año del proyecto de acuerdo a las necesidades económicas y costos de mantenimiento del hotel, en un 9.7% anual de acuerdo a las políticas de la empresa y la estrategia comercial de esta, considerando la inflación incluida dentro de esta tasa.

CUADRO 1.8.2

PROYECCION DEL PRECIO								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Crecimiento 9.7% anual	\$15.24	\$16.72	\$18.34	\$20.12	\$22.07	\$24.21	\$26.56	\$29.14

Elaborado por: Katherine Zavala.

Estos precios por hospedaje serán cobrados de igual manera tanto a turistas nacionales como extranjeros.

Otra de las ofertas importantes que mantendrá el hotel serán los de servicio por SPA, ya que contamos con el área recreativa de 278 metros cuadrados, antes señalada. Se estima una demanda de 20 socios al año, que asistirán por motivos de ejercicio, salud, etc. Siendo 35 personas la capacidad real del gimnasio, pero tenemos que considerar que los clientes también harán uso gratuito de este servicio.

Por este servicio de SPA se venderán membresías anuales equivalentes a \$300 anuales por cada socio que ingrese y éste se irá incrementando de acuerdo a la tasa inflacionaria.

1.9 PRONÓSTICO DE VENTAS

¹³ “Las ventas totales proyectadas se utilizan para determinar la cantidad total de dinero disponible para cubrir los gastos planeados”.

1.9.1 PRONÓSTICO DE VENTAS POR HOSPEDAJE

Con el cálculo de la demanda anteriormente establecido podemos estimar los ingresos por concepto de hospedaje en el Hotel La Casa Grande.

El hotel estimó sus ventas según el porcentaje ocupacional y la variación del precio de cada año del proyecto de acuerdo a la inflación como se detallan a continuación:

CUADRO 1.9.1

**Ingresos del Hotel La Casa Grande
por concepto de hospedaje
(en USD \$)**

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
CAPACIDAD INSTALADA HOTEL	13140	13140	13140	13140	13140	13140	13140	13140
Porcentaje ocupacional	31%	33.17%	35.49%	37.98%	40.63%	43.48%	46.52%	49.78%
Total Huespedes	4073	4359	4663	4991	5339	5713	6113	6541
COSTO POR HABITACION	\$15.24	\$16.72	\$18.34	\$20.12	\$22.07	\$24.21	\$26.56	\$29.14
INGRESOS POR HOSPEDAJE	\$62,078.62	\$72,867.26	\$85,526.28	\$100,404.96	\$117,829.40	\$138,325.74	\$162,352.81	\$190,581.88

Elaborado por: Katherine Zavala.

¹³ DAVID E. RYE, El juego Empresarial, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 109

1.9.2 PRONÓSTICO DE VENTAS POR CONCEPTO DE BAR-RESTURANTE

Para el pronóstico de ventas en el bar y restaurante se ha considerado el mismo porcentaje ocupacional en lo que se refiere a comidas y restaurante considerado por el Ministerio de Turismo equivalente al 45% de la capacidad instalada del local, tomando en cuenta que ingresarán clientes locales o de paso que busquen un lugar que les ofrezca buena comida. Adicionalmente a estos clientes, consideramos que el 80 % de los clientes que lleguen por concepto de hospedaje, consumirán en el Bar-restaurante del hotel.

Destinamos un consumo promedio de \$7 dólares por persona que gastará en comida en el hotel, de acuerdo al porcentaje de consumo diario de un huésped o cliente que ingresa al hotel.

CUADRO 1.9.2.1

NÚMERO DE CLIENTES DEL BAR-RESTAURANTE

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
CAPACIDAD INSTALADA RESTAURANTE	24820	24820	24820	24820	24820	24820	24820	24820
Porcentaje ocupacional (HUESPEDES)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Total Huespedes	3259	3487	3731	3992	4271	4571	4890	5233
Porcentaje ocupacional (Externo Capacidad Instalada R.)	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Total clientes externos	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169
total	14,428	14,656	14,900	15,161	15,440	15,740	16,059	16,402
COSTO POR PERSONA BAR RESTAURANT	\$7.00	\$7.68	\$8.42	\$9.24	\$10.14	\$11.12	\$12.20	\$13.38
INGRESO POR BAR RESTAURANT	\$100,994.04	\$112,542.12	\$125,513.11	\$140,106.69	\$156,520.98	\$175,035.18	\$195,912.09	\$219,501.70

Elaborado por: Katherine Zavala

El número de clientes locales será constante de acuerdo a la capacidad instalada del restaurante, y no variará en ninguno de los siguientes años del proyecto.

1.9.3 PRONÓSTICO DE VENTAS POR SPA Y SALÓN DE REUNIONES Y CONVENCIONES

El Hotel también tendrá ingresos por prestar el servicio de SPA o CLUB en el área de entretenimiento, a los clientes locales de la ciudad. Este servicio también será prestado a los huéspedes del hotel sin costo adicional al servicio de alojamiento.

Al igual que este servicio se prestará el salón de restaurante para banquetes y recepciones, a un promedio de \$ 11 dólares por persona, según los precios de nuestra competencia, y este se incrementará en los años siguientes de acuerdo al nivel de inflación.

CUADRO 1.9.3.1

Ingresos del Hotel La Casa Grande por concepto de SPA (en USD \$)

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
NUMERO DE SOCIOS SPA	20	20	20	20	20	20	20	20
INGRESO POR PERSONA SPA	\$300.00	\$329.10	\$361.02	\$396.04	\$434.46	\$476.60	\$522.83	\$573.55
INGRESO POR CONCEPTO DE SPA	\$6,000.00	\$6,582.00	\$7,220.45	\$7,920.84	\$8,689.16	\$9,532.01	\$10,456.61	\$11,470.90

La cuota anual se va incrementando de acuerdo al nivel de inflación del 9.7% cada año.

Elaborado por: Katherine Zavala.

CUADRO 1.9.3.2

**Ingresos del Hotel La Casa Grande
concepto de Banquetes y Recepciones
(en USD \$)**

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
NUMERO DE PERSONAS POR BANQUETES ANUALES	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264
INGRESO DE BANQUETE POR PERSONA (promedio)	\$11.00	\$12.07	\$13.24	\$14.52	\$15.93	\$17.48	\$19.17	\$21.03
INGRESO POR BANQUETES Y RECEPCIONES	\$35,904.00	\$39,386.69	\$43,207.20	\$47,398.29	\$51,995.93	\$57,039.53	\$62,572.37	\$68,641.89

Elaborado por: Katherine Zavala.

El número de personas de Banquetes y Recepciones es constante, pero el precio va a variar cada año de acuerdo a la tasa de inflación del proyecto.

1.9.4 INGRESOS TOTALES DEL HOTEL LA CASA GRANDE

CUADRO 1.9.4.1

Ingreso por hospedaje	Ingreso Bar-Restaurante	Ingresos por SPA	Ingresos por Banquetes	TOTAL INGRESOS
\$62,078.62	\$100,994.04	\$6,000.00	\$35,904.00	\$204,976.66
\$72,867.26	\$112,542.12	\$6,582.00	\$39,386.69	\$231,378.07
\$85,526.28	\$125,513.11	\$7,220.45	\$43,207.20	\$261,467.04
\$100,404.96	\$140,106.69	\$7,920.84	\$47,398.29	\$295,830.79
\$117,829.40	\$156,520.98	\$8,689.16	\$51,995.93	\$335,035.47
\$138,325.74	\$175,035.18	\$9,532.01	\$57,039.53	\$379,932.47
\$162,352.81	\$195,912.09	\$10,456.61	\$62,572.37	\$431,293.88
\$190,581.88	\$219,501.70	\$11,470.90	\$68,641.89	\$490,196.38

Elaborado por: Katherine Zavala.

CAPITULO II

2. ESTUDIO TECNICO

2.1 LOCALIZACION

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos y de preferencias.

Esto exige que su análisis se realice en forma integrada con las restantes variables del proyecto, demanda, transporte, competencia, etc.; donde la importancia de la localización del proyecto se manifiesta en diversas variables, cuya repercusión económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una inversión probable de grandes cantidades de capital, de un marco de carácter permanente de difícil y costosa alteración.

Factores de localización:

Para el caso de nuestro proyecto debemos analizar diferentes factores que son exigidos por nuestros clientes como los siguientes:

- La cercanía de los lugares de trabajo, ya que nos referimos a una zona netamente comercial.
- Cercanía del mercado laboral, respecto a al personal que atenderá a nuestros clientes.
- Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo, donde se incluye los servicios públicos de electricidad, agua, teléfono, disponibilidad de seguridad.

- Servicio de transporte, se refiere básicamente al acceso como la congestión de tránsito dentro de la ciudad.

¹⁴“En el análisis de la determinación del método de evaluación vamos a tomar el método cualitativo de puntos; este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencias del evaluador.

Para el caso del proyecto se busca un lugar adicional como es la zona B de este estudio, que se encuentra ubicado en pleno Centro de la Ciudad, ya que en este lugar se dispone de un edificio que funciona como una Clínica, mientras que la zona A, se encuentra ubicada en la entrada de la ciudad, en un lugar más tranquilo, con el mejor acceso de vías hacia otras ciudades importantes del país, a la vez comercial y cercano de todo servicio, estas dos zonas nos sirven para saber si es rentable o no la inversión en el lugar que se va a realizar”, también nos ayuda a analizar la opción más favorable y encontrar la mejor alternativa para la ubicación estratégica del Hotel La Casa Grande.

¹⁵“Al comparar más o dos localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada como, por ejemplo, de 0 a 10.

¹⁴ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 190

¹⁵ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 190

La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje”.

Factor	Peso	Zona A		Zona B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía	0.35	8	2.8	7	2.45
Transporte	0.35	7	2.45	6	2.1
Mercado Laboral	0.05	3	0.15	4	0.2
Sistemas de Apoyo	0.25	9	2.25	9	2.25
	1.00		7.65		7.00

Elaborado por: Katherine Zavala.

La localización de nuestro proyecto esta definida de acuerdo con este método, por lo cual se escogería la localización A por tener la mayor calificación total ponderada.

Además que los inversionistas cuentan con el edificio y el terreno en la zona A donde se va a desarrollar el proyecto, el objetivo es aprovechar al máximo los recursos con los que se cuentan y a la vez ir adecuando y reestructurando un edificio en construcción, buscando la rentabilidad máxima del lugar establecido mediante el estudio de factibilidad económica.

Por lo descrito anteriormente el proyecto será ubicado en una zona estratégica y moderna de la ciudad, donde se encuentran ubicados los Bancos, Empresas Agrícolas, Hospitales y Clínicas, buscando la cercanía dentro del círculo hotelero más importante del Cantón.

(Ver Anexo 2. MAPA DE LA CIUDAD)

2.2 LA DETERMINACION DEL TAMAÑO

¹⁶“La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación”.

¹⁶ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 165

¹⁷“La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, localización, etc.

La cantidad demandada proyectada a futuro es quizás el factor condicionante más importante del tamaño. Aunque este no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento esperado del mercado, ya que, el nivel óptimo de operación no siempre será el que maximice las ventas”.

Para determinar el tamaño de este proyecto se utilizara la cantidad demandada de huéspedes que ingresarán a nuestro hotel y cada uno de los servicios que se ofrecerán, se analizará el área de construcción, la misma que será remodelara y adaptada para el funcionamiento del servicio.

2.2.1 CARACTERISTICAS FÍSICAS DEL LUGAR.

En un terreno de 800 m² se encuentra una construcción de 1164.74 m² según escrituras del bien, formando un edificio de 5 pisos, con una funcionalidad excelente para el proyecto que se estudia.

Este bien se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- En la parte frontal del edificio encontramos la puerta principal, que será utilizado para el ingreso, hall y recepción del Hotel.
- En la parte posterior izquierda del edificio encontramos una puerta de acceso hacia los parqueaderos con un área útil de aproximadamente 300 m²
- En la parte derecha del edificio encontramos un terreno, que tendrá la funcionalidad de jardines y parqueaderos de visita al restaurante y SPA.
- Una bodega en la parte posterior del edificio de 25m² de construcción.

¹⁷ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 165

2.2.2 OBRAS CIVILES A REALIZARSE.

Para el acondicionamiento de infraestructura hotelera es importante determinar todas las obras civiles a realizarse en este lugar, tanto de construcción como remodelación del edificio, donde se cambiará el 75% de las paredes e interiores del edificio, adaptándole con habitaciones funcionales para el mejor servicio.

Se realizarán trabajos decorativos en la parte externa y fachada del edificio, como jardines decorativos, faroles e iluminación del ingreso al hotel.

El edificio cuenta con 5 niveles, los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

En la Planta Baja, con un área de 247 m² de construcción, se encuentra el área social distribuida de la siguiente manera:

CUADRO 2.2.2.1

Construcción	Extensión
Recepción	10 m ²
Hall de ingreso al Hotel	25 m ²
Recibidor	15 m ²
Baños Mujeres	7 m ²
Baños Hombres	7 m ²
Estar de Piso	20 m ²
Restaurante del Hotel	151 m ²
Oficina de Administración	12m ²
TOTAL AREA CONSTRUIDA	247 m²
HABITACIONES	

Elaborado por: Katherine Zavala

Del segundo al cuarto nivel encontramos tres áreas de construcción exactamente iguales, cada piso con una extensión de 247 m², en cada uno de estos niveles encontramos 12 habitaciones de 12m², con su respectivo baño de 5m²

En la entrada al hall de cada piso, se encuentra una sala de estar de 43 m²

(Ver Anexo 3. PLANOS DEL HOTEL)

CUADRO 2.2.2.2

Construcción	Cantidad	Extensión	Total Extensión
Habitaciones	36	17 m2	612 m2
Sala de estar	3	23m2	69 m2
Hall de cada piso	3	20m2	60 m2
TOTAL AREAS CONSTRUIDA EN HABITACIONES			741 m2

Elaborado por: Katherine Zavala

En el quinto nivel tenemos el área recreativa y SPA que cuenta con las siguientes características:

CUADRO 2.2.2.3

Construcción	Extensión
Gimnasio	54 m2
Sauna	12 m2
Turco	12 m2
Piscina Polar	26 m2
Hidromasaje	32m2
Duchas	15 m2
Baños mujeres	5 m2
Baños Hombres	5 m2
Lokers	5 m2
Bar y Bodega	23 m2
Terraza	(71 m2)
Área de servicio	10 m2
TOTAL CONSTRUIDA SPA	176 m2

Elaborado por: Katherine Zavala

El total de la obra en construcción suma un total de 1.164.74 m2 de construcción entre todas las áreas a construir, de las cuales 380 m2 serán nuevos, tanto en paredes, divisiones de habitaciones y remodelaciones internas del Hotel. Los otros 784.74 m2 es reciclado, manteniendo la estructura de hormigón armado y parte de la fachada del edificio.

(Ver Anexo 3. PLANOS DEL HOTEL)

2.3 INVERSIONES DEL PROYECTO

Es importante definir la cuantía de las inversiones, ya que la mayor parte de estas deben ser realizadas antes de la puesta en marcha del proyecto.

Estas inversiones representan egresos en efectivo como parte de la inversión inicial del proyecto, para el caso del Hotel la Casa Grande, los inversionistas son dueños del terreno y edificio, y se realizarán las inversiones sobre la construcción actual del hotel.

2.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de construcción, readecuación y mantenimiento del Hotel.

2.3.1.1 INVERSIONES EN OBRAS FISICAS

CUADRO 2.3.1.1

CUADRO DE INVERSIONES EN OBRAS FISICAS		
LUGAR	DESCRIPCION DEL TRABAJO	COSTO TOTAL
1ra Planta		
Recepción	Reconstrucción	\$1,700.00
Hall al ingreso del Hotel	Reconstrucción	\$4,250.00
Recibidor	Reconstrucción	\$2,550.00
Baños Mujeres	Construcción	\$1,190.00
Baños Hombres	Construcción	\$1,799.00
Star de Piso	Reconstrucción	\$3,400.00
Restaurante del Hotel (cocina y servicio)	Construcción	\$38,807.00
Administración (oficinas y servicio)	Construcción	\$3,084.00
2da Planta, 3ra Planta y 4ta Planta		
Habitaciones con baño	Reconstrucción	\$104,040.00

Sala de Star de cada piso	Reconstrucción	\$11,730.00
Hall de cada piso	Reconstrucción	\$10,200.00
5ta Planta		
Sala de Gimnasio	Reconstrucción	\$9,180.00
Cuarto de Sauna y Turco	Construcción	\$6,168.00
Piscina Polar	Construcción	\$6,682.00
Hidromasaje	Construcción	\$8,224.00
Baños Hombres	Construcción	\$1,285.00
Baños Mujeres	Construcción	\$1,285.00
Lokers	Construcción	\$1,285.00
Duchas y vestidores	Construcción	\$5,911.00
Bar y Bodega	Construcción	\$2,570.00
Área de Servicio	Construcción	\$1,285.00
Área Verde y Estacionamientos		
Estacionamientos	Reconstrucción	\$25,000.00
Jardines	Construcción	\$2,000.00
TOTAL OBRA FISICA		\$253,625.00

2.3.1.2 INVERSIONES EN TERRENOS

CUADRO 2.3.1.2

CUADRO DE INVERSIONES EN TERRENOS		
TERRENO 495 m2	\$220 por cada m2	\$107,800.00
TOTAL TERRENO		\$107,800.00

FUENTE: Avalúo realizado por el Arq. Miguel Rosero Fierro.

Elaborado por: Katherine Zavala

El desglose del costo de construcción y reconstrucción de cada una de las áreas se encuentran detallados en el Anexo 3. (PLANOS DEL HOTEL)

2.3.1.3 INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO

Para el funcionamiento de los servicios que brindará el hotel, es indispensable realizar una inversión en maquinaria y equipo, tanto para el restaurante como para el servicio de limpieza y mantenimiento del hotel.

CUADRO 2.3.1.2

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lavadora	3	\$554.00	\$1,662.00
Secadora	3	\$525.00	\$1,575.00
Refrigeradora	1	\$677.00	\$677.00
Mini-Bar	36	\$180.00	\$6,480.00
Cocina Industrial	1	\$95.00	\$95.00
Microondas	1	\$140.00	\$140.00
Extrator de Olores	1	\$61.61	\$61.61
Televisor 14 pulgadas	36	\$235.00	\$8,460.00
Equipo de Sonido	1	\$425.00	\$425.00
Congelador	1	\$625.00	\$625.00
Horno Industrial	1	\$94.00	\$94.00
Equipos de GYM	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Otros	10	\$40.00	\$400.00
Total Maquinaria y Equipos			\$35,694.61

Elaborado por: Katherine Zavala.

Para el detalle de cada uno de estos costos, (Ver Anexo 4. PROFORMAS)

2.3.1.4 INVERSIONES EN MUEBLES Y ENSERES

En este punto, se detallan todos los muebles necesarios para la implementación de alojamiento de nuestros clientes, estas inversiones serán divididas en departamentos, según las áreas de servicio con las que contará el Hotel.

CUADRO 2.3.1.4

INVERSIONES EN MUEBLES Y ENSERES			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Juego de dormitorio	37	\$416.00	\$15,392.00
Colchones	36	\$100.00	\$3,600.00
Closet	36	\$40.00	\$1,440.00
Caunter	1	\$800.00	\$800.00
Sillas	4	\$70.00	\$280.00
Sillones decorativos	2	\$150.00	\$300.00
Escritorio de oficina	3	\$25.00	\$75.00
Espejos	4	\$30.00	\$120.00
Sillas Restaurante	68	\$20.00	\$1,360.00
Mesas Restaurante	15	\$37.80	\$567.00
Salas de Star	4	\$443.00	\$1,772.00
Archivadores	1	\$52.29	\$52.29
Sanduchera	2	\$29.35	\$58.70
Waflera	2	\$29.35	\$58.70
Licuadora	2	\$66.25	\$132.50
Cafetera	1	\$48.00	\$48.00
Esprimidor de Cítricos	1	\$45.00	\$45.00
Canguilera	1	\$120.00	\$120.00
Batidora	2	\$30.24	\$60.48
Extintor	6	\$22.75	\$136.50
Cubiertos	10	\$35.00	\$350.00
Abre Latas	3	\$9.00	\$27.00
Futbolín	1	\$233.00	\$233.00
Juego de dardos	1	\$150.00	\$150.00
Lámparas de velador	36	\$12.00	\$432.00
Copas Agua	25	\$9.00	\$225.00
Copas de Champan	25	\$11.40	\$285.00
Vajillas	17	\$95.00	\$1,615.00
Ollas Industriales	5	\$190.00	\$950.00
Paellera	1	\$28.00	\$28.00
Sartenes	4	\$27.75	\$111.00
Vasos	10	\$6.00	\$60.00
Lamparas decorativas	2	\$250.00	\$500.00
Telefonos	40	\$25.00	\$1,000.00
Ventilador	40	\$37.70	\$1,508.00
Planchas	3	\$31.50	\$94.50
Otros	60	\$235.00	\$14,100.00
Total Muebles y Enseres			\$48,086.67

Elaborado por Katherine Zavala

Para el detalle de cada uno de estos costos, Ver Anexo 4. (PROFORMAS)

2.3.1.5 INVERSIONES EN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

INVERSION EN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras	3	\$640.00	\$1,920.00
Impresora Láser	1	\$291.00	\$291.00
Fax	1	\$123.00	\$123.00
TOTAL EQUIPOS			\$2,043.00

Elaborado por Katherine Zavala

Para el detalle de cada uno de estos costos, Ver Anexo 4. (PROFORMAS)

2.4 CAPITAL DE TRABAJO

¹⁸“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Por ejemplo, en el estudio de factibilidad de una inversión en un proyecto de la creación de un hotel, además de la inversión en edificios, maquina y equipos, será necesario invertir en capital de trabajo un monto tal que asegure el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo. En este caso, será posible determinar como ciclo productivo el tiempo de permanencia en el hotel, como capacidad la ocupación promedio de la capacidad instalada y como capital de trabajo los recursos necesarios para financiar la operación durante los días de permanencia y hasta la recepción del pago de alojamiento y consumos”.

Para el cálculo del Capital de trabajo del proyecto se utilizará el método de déficit acumulado. Ver Anexo 5. (CALCULOS DEL PROYECTO)

¹⁸ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 165

El valor del capital de trabajo es igual a **\$8,275.00**, siendo el capital necesario para que la empresa pueda operar durante los primeros meses del funcionamiento del hotel.

2.5 INVERSION TOTAL DEL PROYECTO

Está compuesto por todas las inversiones fijas del proyecto, más el capital de trabajo del mismo.

Donde las inversiones fijas o de largo plazo, ¹⁹“son todas la inversiones de naturaleza estable, y se refieren a las adquisiciones de ciertos bienes de carácter instrumental u operativo, cuyo fin es dar soporte a la actividad de producción de bienes y servicios y por lo mismo no se adquieren para su venta sino que su recuperación se realiza a través de su uso productivo y en un plazo mas o menos largo”

CUADRO 2.5

CUADRO DE LA INVERSION TOTAL DEL PROYECTO		
INVERSIONES FIJAS	USD \$	PORCENTAJE
Terreno	\$107,800.00	23.67%
Obras Físicas	\$253,625.00	55.68%
Maquinaria Y Equipo	\$35,694.61	7.84%
Muebles y Enseres	\$48,086.67	10.56%
Equipos de Computación	\$2,043.00	0.45%
CAPITAL DE TRABAJO	\$8,275.00	1.82%
TOTAL	\$455,524.28	100.00%

Elaborado por: Katherine Zavala

¹⁹ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 7

2.6 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

²⁰“En general, los proyectos de inversión cuentan con dos fuentes básicas de recursos financieros: FUENTES PROPIAS O FUENTES AJENAS O PASIVOS.

Las fuentes propias están constituidas por los accionistas que aportan el capital inicial más los aportes posteriores mientras se ejecuta el proyecto.

Las fuentes ajenas o pasivos, las constituyen entidades extrañas al proyecto de inversión que le confían recursos y se dividen en dos categorías: Proveedores y Entidades Crediticias (Bancos y Sociedades Financieras)”

Para el caso del proyecto, los recursos para cubrir las inversiones están detallados de la siguiente manera.

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
CONCEPTO	MONTO	% DE PARTICIPACION
CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS	\$305,524.28	67%
DEUDA A LARGO PLAZO	\$150,000.00	33%
TOTAL	\$455,524.28	100%

Elaborado por: Katherine Zavala.

Donde el 33% de la inversión total del proyecto se lo realiza mediante un préstamo bancario al Banco Internacional a una tasa de interés del 17% anual y un plazo de 6 años.

2.7 COSTOS Y GASTOS INCURRIDOS EN EL PROYECTO

Para el cálculo de de los costos y gastos incurridos en este proyecto no es posible aplicar una contabilidad de costos, ya que únicamente tenemos transformación de materia prima en lo que se refiere al servicio de restaurante que prestará el hotel. Por este motivo es importante determinar cada uno de los costos y gastos que se involucran directamente con determinada actividad productiva.

²⁰ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 6

2.7.1 COSTOS DIRECTOS

Son todos aquellos costos que se involucran directamente con la actividad productiva del servicio que se prestará, ya que para el caso de proyecto son todos aquellos costos que se identifiquen para la elaboración de los platos que se venderán en el Bar-Restaurante.

2.7.1.1 MATERIALES DIRECTOS

Son todos los ingredientes requeridos para la elaboración de cada plato que se ofrecerá a los clientes que ingresen al Hotel.

Entre los principales platos tanto de comida típica nacional como internacional, que se ofrecerán a nuestros clientes tenemos los siguientes:

FRITADA A LA SERRANA				
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	
Carne de cerdo	Lbs	0.4	1.2	0.48
Mote Gaucho	Lbs	0.2	0.8	0.16
Papas (tortillas)	Lbs	0.2	0.9	0.18
Aguacate	Unidades	0.25	0.25	0.0625
Tostado	Lbs	0.25	0.5	0.125
COSTO TOTAL POR PLATO				1.0075
ARROZ CON MENESTRA Y CHULETA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Lenteja	Lbs	0.2	0.3	0.06
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Yuca	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.0125
YAHUARLOCRO				
Papas	Lbs	0.5	0.9	0.45
menudencias de carne	Lbs	0.75	0.8	0.6
sangre	Lbs	0.25	0.3	0.075

aguacate	unidades	0.25	0.25	0.0625
cebolla	unidades	0.3	0.19	0.057
condimentos	unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.3495
LOCRO CRIOLLO				
Papas	Lbs	0.5	0.9	0.45
Queso	Unidad	0.25	1.5	0.375
Leche	Litros	0.25	0.8	0.2
Aguacate	Unidad	0.285	0.25	0.07125
Condimentos	Unidad	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.20125
ENCEBOLLADO				
Corvina	Lbs	0.5	0.8	0.4
Cebolla	Unidad	0.6	0.8	0.48
Yuca	Lbs	0.6	0.4	0.24
Condimentos	Unidad	0.25	0.7	0.175
COSTO TOTAL POR PLATO				1.295

CERDO A LA CERVEZA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Papas	Unds	2	0.1	0.2
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.4	0.7
Ajo	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Cerveza	CC	0.3	0.5	0.15
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.2725

CAMARONES AL CURRY				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Camarones	Lbs	0.5	1.25	0.625
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Cebolla	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.5675

TRUCHA EN SU SALSA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Trucha	Lbs	1	0.5	0.5
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Mostaza	Cc	0.1	0.75	0.075
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.4075

SOPA MARINERA				
Mariscos Varios	Lbs	0.5	2	1
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Choclo	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.8775

PARRILLADA				
Carnes	Lbs	0.5	0.45	0.225
Queso	Unds	0.1	0.23	0.023
Salchichas	Lbs	3	0.09	0.27
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Yuca	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.3855

POLLO CON CHAPIÑONES				
Arroz	Lbs	0.25	0.25	0.0625
Pollo	Lbs	0.5	0.4	0.2
Champiñones	Lbs	0.25	0.14	0.035
Platanos	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.045

Elaborado por Katherine Zavala

CUADRO 2.7.1.1

COSTO UNITARIO PROMEDIO POR PERSONA EN MATERIALES DIRECTOS:

ALIMENTOS Y BEBIDAS	COSTO TOTAL
Fritada a la Serrana	\$1.01
Arroz con menestra y chuleta	\$1.01
Yahuarlocro	\$1.35
Locro criollo	\$1.20
Encebollado	\$1.30
Cerdo a la Cerveza	\$1.27
Camarones al curry	\$1.57
Trucha en su salsa	\$1.41
Sopa marinera	\$1.88

Parrilladas	\$1.39
Pollo con champiñones	\$1.05
PROMEDIO POR CADA PLATO	\$1.31

BEBIDAS	COSTO TOTAL
Jugos	\$0.25
Colas	\$0.25
Agua Mineral	\$0.18
Te	\$0.15
Café	\$0.15
Cocteles	\$0.30
Batidos	\$0.40
Cerveza	\$0.40
Licor (whisky, ron, vodka)	\$0.45
Otros	\$0.35
PROMEDIO POR BEBIDAS	\$0.29
TOTAL COSTO UNITARIO PROMEDIO EN	-
MATERIALES DIRECTOS EN BAR-RESTAURANTE	\$1.60

Elaborado por Katherine Zavala

Para calcular el costo unitario en cuanto al servicio de Banquetes y Recepciones, será el mismo del Bar-Restaurante más un costo adicional:

COSTO ADICIONAL EN BANQUETES Y RECEPCIONES	
POSTRES	0.26
ENTRADAS	0.19
VAJILLA	0.5
DECORACIÓN	0.75
TOTAL	1.7

Elaborado por Katherine Zavala

CUADRO 2.7.1.2

COSTO TOTAL EN MATERIALES DIRECTOS

COSTO EN MATERIALES DIRECTOS DEL BAR-RESTAURANTE								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
PLATOS VENDIDOS EN BAR-RESTAURANTE	14428	14656	14900	15161	15440	15740	16059	16402
COSTO PROMEDIO POR CLIENTE	\$1.60	\$1.76	\$1.93	\$2.11	\$2.32	\$2.54	\$2.79	\$3.06
TOTAL COSTO EN MATERIALES DIRECTOS	\$23,084.35	\$25,723.91	\$28,688.71	\$32,024.39	\$35,776.22	\$40,008.04	\$44,779.91	\$50,171.82

COSTO EN MATERIALES DIRECTOS PARA BANQUETES Y RECEPCIONES								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
PLATOS VENDIDOS EN BANQUETES	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264
COSTO PROMEDIO POR PLATO	\$3.30	\$3.62	\$3.97	\$4.36	\$4.78	\$5.24	\$5.75	\$6.31
TOTAL COSTO EN MATERIALES DIRECTOS	\$10,768.01	\$11,812.51	\$12,958.32	\$14,215.28	\$15,594.16	\$17,106.79	\$18,766.15	\$20,586.47

TOTAL COSTOS EN MATERIALES DIRECTOS	\$33,852.36	\$37,536.42	\$41,647.03	\$46,239.66	\$51,370.38	\$57,114.83	\$63,546.06	\$70,758.29
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Elaborado por: Katherine Zavala

2.7.1.2 MANO DE OBRA DIRECTA

SUELDOS								
MANO DE OBRA DIRECTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Sueldo de Botones	\$120.00	\$131.64	\$144.41	\$158.42	\$173.78	\$190.64	\$209.13	\$229.42
Número de Botones	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	\$240.00	\$263.28	\$288.82	\$316.83	\$347.57	\$381.28	\$418.26	\$458.84
Sueldo de Cocineros	\$250.00	\$274.25	\$300.85	\$330.03	\$362.05	\$397.17	\$435.69	\$477.95
Número de cocineros	4	4	4	4	4	4	4	4
Total	\$1,000.00	\$1,097.00	\$1,203.41	\$1,320.14	\$1,448.19	\$1,588.67	\$1,742.77	\$1,911.82
Sueldo de Salones	\$150.00	\$164.55	\$180.51	\$198.02	\$217.23	\$238.30	\$261.42	\$286.77
Número de salones	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	\$750.00	\$822.75	\$902.56	\$990.10	\$1,086.14	\$1,191.50	\$1,307.08	\$1,433.86
Sueldo de vajilleros	\$120.00	\$131.64	\$144.41	\$158.42	\$173.78	\$190.64	\$209.13	\$229.42
Número de vajilleros	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	\$240.00	\$263.28	\$288.82	\$316.83	\$347.57	\$381.28	\$418.26	\$458.84
Sueldo de Camareras	\$150.00	\$164.55	\$180.51	\$198.02	\$217.23	\$238.30	\$261.42	\$286.77
Número de Camareras	4	4	4	4	4	4	4	4
Total	\$600.00	\$658.20	\$722.05	\$792.08	\$868.92	\$953.20	\$1,045.66	\$1,147.09
Sueldo de Instructos de SPA	\$180.00	\$197.46	\$216.61	\$237.63	\$260.67	\$285.96	\$313.70	\$344.13
Número de Instructores de SPA	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	\$360.00	\$394.92	\$433.23	\$475.25	\$521.35	\$571.92	\$627.40	\$688.25
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA MENSUAL	\$3,190.00	\$3,499.43	\$3,838.87	\$4,211.25	\$4,619.74	\$5,067.85	\$5,559.43	\$6,098.70
TOTAL COSTO MANO DE OBRA DIRECTA ANUAL	\$38,280.00	\$41,993.16	\$46,066.50	\$50,534.95	\$55,436.84	\$60,814.21	\$66,713.19	\$73,184.37

Elaborado por: Katherine Zavala.

2.7.2 GASTOS DE SUMINISTROS

Representan todos aquellos gastos necesarios para la utilidad del huésped, estos gastos están calculados en forma general, tanto para huéspedes como para clientes que llegan al Bar- Restaurante, y los gastos que serán utilizados en Banquetes y Recepciones.

GASTOS DE SUMINISTROS			
SUMINISTRO HUÉSPEDES	Costo Unitario	Total Huéspedes primer año	Costo primer año
Jabones manos y cuerpo	\$0.25	4073	\$1,018.35
Shampoo	\$0.38	4073	\$1,547.89
Papel Higienico	\$0.25	4073	\$1,018.35
Fundas de basura	\$0.15	4073	\$611.01
Otros	\$0.45	4073	\$1,833.03
TOTAL SUMINISTROS HUESPEDES EN EL PRIMER AÑO			\$6,028.63

SUMINISTRO CLIENTES BAR-RESTAURANTE	Costo Unitario	Total Huéspedes primer año	Costo primer año
Servilletas	\$0.03	14428	\$432.83
recipientes plásticos	\$0.15	14428	\$2,164.16
Sorbetes	\$0.05	14428	\$721.39
palillos de dientes	\$0.04	14428	\$577.11
Otros	\$0.25	14428	\$3,606.93
TOTAL SUMINISTROS BAR-RESTAURANTE EN EL PRIMER AÑO			\$7,502.41

TOTAL SUMINISTROS	\$13,531.05
--------------------------	--------------------

OTROS GASTOS			
DETALLE	Gasto por persona	Clientes en el Primer año	Total Gastos
Banquetes y Recepciones	\$3.75	3264	\$12,240.00
Servicio de SPA y Gimnasio	\$4.50	20	\$90.00
TOTAL OTROS GASTOS			\$12,330.00

Elaborado por: Katherine Zavala.

2.7.3 GASTOS NO DISTRIBUIDOS

CUADRO 2.7.3.1

GASTOS NO DISTRIBUIDOS

ADMINISTRACION Y VENTAS		
GASTOS NO DISTRIBUIDOS	COSTO MENSUAL	ANUAL
Materiales y Suministros de Oficina	\$40.00	\$480.00
Materiales y Suministros de Limpieza y Aseo del Hotel	\$120.00	\$1,440.00
Gastos por mantenimiento del Hotel	\$130.00	\$1,560.00
Energía Eléctrica	\$312.00	\$3,744.00
Costo de TV Cable para habitaciones	\$58.00	\$696.00
Teléfono	\$600.00	\$7,200.00
Agua Potable	\$182.00	\$2,184.00
TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS	\$1,442.00	\$17,304.00

GASTOS PUBLICITARIOS		
Publicidad	\$1,453.33	\$17,440.00
TOTAL PUBLICIDAD PARA EL PRIMER AÑO		\$17,440.00

PUBLICIDAD PRIMER AÑO	\$17,440.00
COSTO DEL PAQUETE PUBLICITARIO	\$8,720.00
*En el primer año se utilizará el doble de paquetes publicitarios	

SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	AÑO 1
Sueldo Gerente	\$420.00
Número de Gerente	1
Total	\$420.00
Sueldo Contador	\$300.00
Número de Contador	1
Total	\$300.00
Sueldo Recepcionista	\$160.00
Número Recepcionista	2
Total	\$320.00
Sueldo Administrador	\$150.00
Número de Administrador	1
Total	\$150.00

Sueldo Compañía de Seguridad	\$180.00
Número de Guardias	2
Total	\$360.00
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS MENSUAL	\$1,550.00
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS ANUAL	\$18,600.00

Elaborado por: Katherine Zavala.

2.7.4 CARGOS FIJOS

2.7.4.1 DEPRECIACIONES

Las depreciaciones de los activos fijos, se calculan por el método de línea recta de acuerdo a los siguientes cuadros de vida útil.

CUADRO 2.7.4.1

DEPRECIACIONES Y VALORES RESIDUALES		
Concepto	Años de vida útil	% de Valor Residual
Terrenos	-	120%
Obras Físicas	25	80%
Maquinaria y Equipos	5	10%
Muebles y Enseres	10	10%
Equipos de Computación	3	5%

Concepto	Total Inversión	Valor de Salvamento
Terrenos	\$107,800.00	\$129,360.00
Obras Físicas	\$253,625.00	\$202,900.00
Maquinaria y Equipos	\$35,694.61	\$3,569.46
Muebles y Enseres	\$48,086.67	\$4,808.67
Equipos de Computación	\$2,043.00	\$102.15

Elaborado por: Katherine Zavala.

2.7.4.2 GASTOS FINANCIEROS

Representa el pago de los intereses de la deuda adquirida con el Banco Internacional.

CUADRO 2.7.4.2

GASTOS FINANCIEROS	
AÑOS	PAGO DE INTERES
1	\$24,750.00
2	\$22,027.66
3	\$18,856.14
4	\$15,161.31
5	\$10,856.84
6	\$5,842.14

Elaborado por: Katherine Zavala.

CUADRO 2.7.1

RESUMEN DE LOS COSTOS Y GASTOS TOTALES QUE SE REQUERIRÁN PARA EL HOTEL.

AÑO	Mano de Obra	Gastos		Adicional Publicidad	Sueldos	DEPRECIACIONES	TOTAL COSTOS
	Directa	No Distribuidos	Publicitarios	Primer año	Administrativos		Y GASTOS
1	\$38,280.00	\$17,304.00	\$8,720.00	\$8,720.00	\$18,600.00	\$22,773.59	\$114,397.59
2	\$41,993.16	\$18,982.49	\$9,565.84		\$20,404.20	\$22,773.59	\$113,719.28
3	\$46,066.50	\$20,823.79	\$10,493.73		\$22,383.41	\$22,773.59	\$122,541.01
4	\$50,534.95	\$22,843.70	\$11,511.62		\$24,554.60	\$22,773.59	\$132,218.45
5	\$55,436.84	\$25,059.54	\$12,628.24		\$26,936.39	\$22,773.59	\$142,834.60
6	\$60,814.21	\$27,490.31	\$13,853.18		\$29,549.22	\$22,773.59	\$154,480.52
7	\$66,713.19	\$30,156.87	\$15,196.94		\$32,415.50	\$22,773.59	\$167,256.09
8	\$73,184.37	\$33,082.09	\$16,671.05		\$35,559.80	\$22,773.59	\$181,270.89

Elaborado por: Katherine Zavala.

CAPITULO III

3. BASE LEGAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

3.1 CONSTITUCIÓN LEGAL

Es importante en la fase de estudios aclarar todos los aspectos que se necesitan para la apertura de establecimientos hoteleros dentro del país, para lo cual se expone brevemente un detalle de los requisitos que el Ministerio de Turismo exige para aprobar los proyectos de construcción de nuevos establecimientos de alojamiento y su posterior apertura:

1. Antecedentes de la empresa y de los empresarios o promotores.
2. El proyecto de inversión y financiamiento
3. Anteproyecto arquitectónico
4. Previamente deben ser aprobados los planos definitivos por las autoridades del Ministerio de Turismo.

A continuación se detallan los requisitos más relevantes que el Ministerio de Turismo exige a toda persona natural o jurídica que desee dedicarse a la industria del turismo para otorgar el registro y la licencia anual de funcionamiento y la afiliación respectiva en las Cámaras Provinciales de Turismo con anterioridad al inicio de las actividades, requisito con el cual no podrá operar el proyecto.

3.1.1 REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL PROYECTO

3.1.1.1 Requisitos para el Registro en el Ministerio de Turismo

²¹El registro se realiza por una sola vez. En caso de cambio de propietario se debe obtener un nuevo registro el mismo que anulará al anterior. Los requisitos son:

1. Copia certificada de la escritura de la constitución, aumento de capital o reforma de estatutos.
2. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del Registro Mercantil.
3. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
4. Fotocopia de la cédula de identidad, para personas naturales nacionales o extranjeras.
5. Fotocopia del Contrato de compra-venta del establecimiento en caso de cambio de propietario con la autorización para utilizar la razón social de ser el cambio de este.
6. Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPPI), de no encontrarse registrada la razón social. (Ministerio de Comercio Exterior).
7. Copia del certificado de Votación para personas naturales.
8. Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento del local, registrado en un Juzgado de Inquilinato.
9. Lista de precios de los servicios ofertados (original y copia).

3.1.1.2 Requisitos para la obtención de la Licencia Anual de Funcionamiento.

Para obtener la Licencia Única de Funcionamiento, toda persona natural o jurídica que preste servicios turísticos debe presentar una solicitud al Ministerio de Turismo adjuntando los documentos que a continuación se describen.

Esta debe ser renovada anualmente junto con la patente de operador que se obtiene en el Ministerio de Turismo y el INEFAN en áreas naturales. La licencia debe ser exhibida en un lugar visible del establecimiento.

Se deben presentar los siguientes documentos:

²¹ Ley Especial de Desarrollo turístico, MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR.

1. Copia del certificado de la afiliación a la Cámara de Turismo que corresponda, de acuerdo a su ubicación.
2. Lista de los precios que regirá en el establecimiento, la misma que debe ser aprobada por el Ministerio.
3. Comprobante de pago de la licencia anual de acuerdo a los valores establecidos en el Reglamento General.

3.1.2 BENEFICIOS ESPECIALES

Las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos que sean aprobados por el Ministerio de Turismo gozarán automáticamente de los beneficios generales. Previstas en la Ley Especial de Desarrollo Turístico.

Para gozar de los beneficios especiales, deberán obtener la calificación en una de las categorías con una vigencia de hasta veinte años y pro una sola vez.

Los requisitos para obtener estos beneficios son:

1. Las inversiones y reinversiones mínimas que el Reglamento establezca tomando en cuenta la ubicación, tipo de proyecto, dedicado a que tipo de turismo.
2. Ubicación en las zonas o regiones con bajo potencial turístico, en áreas fronterizas o en zonas rurales con bajas o escaso desarrollo socio-económico.
3. Proyectos que constituyen actividades turísticas que merezcan una promoción acelerada.

Los beneficios especiales, según la categoría del proyecto son:

- Impuesto a la renta del proyecto.

Goza de la exoneración del impuesto a la renta, sus anticipos y retenciones en la fuente por un período de diez años a partir del inicio de las operaciones.

- Derechos arancelarios.

Se tendrá derecho a la devolución de los derechos arancelarios excepto el IVA en las importaciones de vehículos, automotores para el servicio de los turistas por un período de diez años.”

3.2 REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO

Definiciones

²²**Art.1.-** Este reglamento es aplicable a todos aquellos establecimientos que prestan servicios de hospedaje a personas nacionales y extranjeras de manera habitual, bajo una tarifa establecida y en las modalidades que más adelante se definirán.

Art. 2.- Es competencia del Ministerio de Turismo todo lo referente a este tipo de establecimientos a nivel nacional, sobre todo las siguientes funciones:

- a. La inscripción en la matrícula de turismo.
- b. La concesión de Licencia Anual de Funcionamiento.
- c. La clasificación y la categorización de establecimientos de acuerdo a la forma dispuesta en la Ley.
- d. La imposición de sanciones.
- e. La supervisión del estado de conservación de los establecimientos, y los niveles de calidad de los servicios que prestan.
- f. La de recabar información estadística a fin de evaluar la actividad.
- g. Las demás atribuciones que la Ley le otorga.

Art. 3.- No se sujetarán a este Reglamento aquellos establecimientos que se dediquen

²² Ley Especial de Desarrollo turístico, MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR

principalmente a alquilar sus habitaciones por horas, para fines no relacionados a la actividad, aunque adopten nombres de establecimientos de alojamiento. Estos estarán bajo el control del Ministerio de Gobierno a través de las Intendencias de Policía del país.

Así mismo las empresas que no reúnan los requisitos mínimos para calificar como turísticas, no estarán bajo las normas de este reglamento, ni podrán utilizar las denominaciones de establecimientos de alojamiento, sus clases y categorías.

De la Clasificación de Establecimientos de Alojamiento

Art. 4.- La clasificación de establecimientos de alojamiento se realizará en uno de los siguientes tipos de acuerdo a los parámetros que más adelante se definirán:

- a. Hoteles**
- b. Apart-Hotel**
- c. Hostales**
- d. Hosterías**
- e. Albergues**
- f. Alojamientos residenciales**

Art. 5.- Para esta clasificación se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- a. Ubicación y condiciones socio económicas del lugar en que se encuentra el establecimiento.**
- b. Tipo de construcción, calidad y estado de la misma, así como los de sus equipos, facilidades de servicio y aspectos funcionales.**
- c. Calidad de los servicios que presten.**
- d. Amplitud, comodidad, facilidades y servicios de las habitaciones y servicios complementarios.**
- e. Para efectos de esta clasificación se entiende por habitaciones completas, a aquellas que**

tienen baño privado; e incompletas a aquellas que poseen baños fuera de la habitación o uno para cierto número de habitaciones.

f. Los servicios complementarios son aquellos diferentes a los de alojamiento, alimentos y bebidas, que faciliten la estadía de una persona en un establecimiento y que den valor agregado al local comparativamente con otros.

Art. 6.- Hoteles son aquellos establecimientos que facilitan de manera principal el servicio de alojamiento para clientes en habitaciones completas sin importar el número de ellas, el servicio completo de alimentos y bebidas, otros servicios complementarios, y una área pública significativa; debiendo además cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

Art. 7.- Hoteles Apartamento, son aquellos establecimientos que facilitan de manera principal el servicio de alojamiento para clientes en estudios o unidades de servicios dentro de las cuales se disponen de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos. El establecimiento puede además brindar el servicio completo de alimentos y bebidas y otros servicios complementarios, debiendo además cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

Art. 8.- Hostales, son aquellos establecimientos que facilitan de manera principal el servicio de alojamiento para clientes en habitaciones completas o incompletas, no brindan servicio de alimentos y bebidas sino únicamente el de desayuno y otros servicios complementarios; debiendo además cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

Art. 9.- Hosterías, son aquellos establecimientos ubicados fuera de los núcleos urbanos, que facilitan de manera principal el servicio de alojamiento para clientes en habitaciones completas sin importar el número de ellas, el servicio completo de alimentos y bebidas, otros servicios complementarios, y una área de jardines y recreación significativa; debiendo además cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

Art.10.- Albergues, son aquellos establecimientos ubicados dentro o fuera de las ciudades cuyo giro principal consiste en brindar servicios de alojamiento para determinado grupo de personas que comparten uno o varios intereses comunes, los que determinarán la modalidad del mismo: juveniles, refugios de montaña, campos de pesca de montaña, etc.. El servicio se brindará en habitaciones individuales y/o dormitorios comunes, con baños compartidos. Este tipo de establecimientos podrán contar con servicio de cafetería y otros complementarios; deberán cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

Art.11.- Alojamientos residenciales, son aquellos que se encuentran ubicados en las casas de familia, ubicadas en las zonas urbana o rural y que estén ligadas a un tipo de turismo específico, por ejemplo el estudiantil, rural, agroturismo. Deben facilitar de manera principal el servicio de alojamiento para clientes limitado a tres habitaciones por unidad de vivienda, por un período máximo de seis meses de estadía; podrán brindar un servicio familiar de alimentación; debiendo además cumplir con los estándares que se definirán en las normas técnicas de rigor.

De la Categorización de Establecimientos de Alojamiento

Art.12.- Los establecimientos de alojamiento una vez clasificados, serán categorizados en una de los siguientes rangos, cuyos estándares se definirán en las normas técnicas de rigor:

Hotel (H)

Cinco Estrellas *****

Cuatro Estrellas ****

Tres Estrellas ***

Dos Estrellas **

Una Estrella *

Apart-Hotel (AH)

Cinco Estrellas *****

Cuatro Estrellas ****

Tres Estrellas ***

Hostal (Hs) Tres Estrellas ***

Dos Estrellas **

Una Estrella *

Hosterías (Ht)

Cinco Estrellas *****

Cuatro Estrellas ****

Tres Estrellas ***

Albergues (A)

Tres Estrellas ***

Dos Estrellas **

Una Estrella *

Alojamientos Residenciales (AR)

Categoría Única

Sometimiento a normas técnicas

Art.13.- Las normas técnicas de clasificación y categorización serán expedidas por el Ministerio de Turismo para cada clase y categoría de establecimientos, estableciendo un manual de requisitos específicos, independientemente de la vigencia de este Reglamento. Se pondrán en vigencia mediante Acuerdo Ministerial.

Para cada clasificación y categoría se establecerán requisitos mínimos y facilidades optativas. Para optar por una categoría deberán cumplirse con todos los requisitos mínimos correspondientes y al menos con 50% de los optativos.

Art.14.- Cuando el edificio que ocupa un establecimiento forme parte del patrimonio

cultural o arquitectónico de una ciudad, así no exista declaración formal, este podrá ser considerado a juicio del Ministro de Turismo para los efectos de la clasificación y categorización, aunque no cumpla con algunos requisitos funcionales de establecimientos modernos.

Procedimiento

Art.15.- Una vez que los establecimientos dedicados a prestar servicios de alojamiento estén listos a prestar servicios al público, deberán presentar al Ministerio de Turismo o a la persona natural o jurídica que esté a cargo del servicio de forma tercerizada, la solicitud para clasificarse y categorizarse de acuerdo a las normas técnicas vigentes.

El Ministerio de Turismo informará de manera oportuna a los usuarios los nombres de los terceros que estén a cargo del servicio.

Art.16.- Recibida la solicitud, en el término máximo de cinco días hábiles, la persona a cargo del servicio tercerizado, presentará al Ministerio de Turismo el informe sobre la clasificación y categoría en la que se inserta el establecimiento.

Art.17.- Con el informe de la persona a cargo del servicio tercerizado, el Ministerio de Turismo o la Municipalidad a la que se haya delegado funciones, procederá a inscribir al establecimiento en la Matrícula de Turismo y a extender la respectiva Licencia Anual de Funcionamiento haciendo constar su clasificación y categoría, siempre que cumpla con el resto de requisitos que se establecen para esta formalidad en el Reglamento General a esta Ley y de la forma que ahí se establece.

Art.18.- La clasificación y categoría de cada establecimiento, tiene una duración de cinco años. Para la renovación de la Licencia Anual de Funcionamiento cada cinco años se exigirá como requisito la declaración juramentada del propietario del establecimiento que señale que el local mantiene las condiciones requeridas para ostentar la categoría otorgada.

Art.19.- El Ministerio de Turismo tendrá la facultad de efectuar las veces que considere necesarias directamente o a través de terceros las inspecciones a que haya lugar tanto para otorgar la clasificación y categoría, así como para la verificación del cumplimiento permanente de todas las condiciones y servicios mínimos que debe ofrecer el establecimiento según su categoría.

Art.20.- Si se comprueba que un establecimiento no cumple con las condiciones mínimas requeridas que corresponden a su clasificación y categoría, se estará a las sanciones establecidas en el Reglamento General a la Ley.

Art.21.- El régimen de sanciones aplicables a este reglamento, se detallarán en el reglamento general a la ley de turismo.

Art.22.- Los establecimientos de alojamiento, podrán solicitar reclasificaciones o recategorizaciones en cualquier tiempo en sujeción a lo dispuesto en este reglamento y las normas técnicas de rigor.

Del Régimen de atención a huéspedes

Art.23.- Todos los establecimientos de alojamiento serán de libre acceso al público en general, quedando prohibida cualquier discriminación en la admisión. No obstante estos establecimientos se reservarán "el derecho de admisión" a quienes atenten contra la moral o el orden público.

Art.24.- Las instalaciones de los establecimientos de alojamiento deberán estar en buenas condiciones de conservación, funcionamiento, limpieza y seguridad que garanticen una atención de calidad a los usuarios de los servicios.

Art.25.- Todos los establecimientos deberán mostrar en el exterior del local y en lugar visible la placa indicativa de la clasificación y categoría que le corresponde, según los modelos y características que forman parte de este reglamento.

Art.26.- Los establecimientos de alojamiento están obligados a brindar atención permanente a sus huéspedes y deberán fijar a la vista del público, en forma destacada en las habitaciones y en la recepción, la siguiente información:

a. Los precios.

b. La hora de inicio y del vencimiento del día de alojamiento.

c. La existencia del Libro de Reclamaciones, que se establece más adelante.

d. La indicación respecto de la responsabilidad del establecimiento sobre el dinero, documentos y objetos de valor que sean dejados en la habitación o depositados en las cajas de seguridad del establecimiento.

Art.27.- Será requisito indispensable para ocupar las habitaciones, la inscripción previa de los clientes en el registro de huéspedes, en el que obligatoriamente se inscribirán por lo menos, el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, cédula de identidad o pasaporte, dirección habitual, fecha de arribo, fecha probable de salida, medio de transporte utilizado, el número de habitación asignado y la tarifa aplicada.

Art.28.- El establecimiento está en la obligación de tener un Libro Oficial de Reclamaciones a disposición de los clientes, debiendo usarlo conforme se dispone en el reglamento general a la ley de turismo.

Del Contrato de Alojamiento

Art.29.- El Contrato de Alojamiento, es consensual y de adhesión, se regula en todo cuanto le sea aplicable por los códigos Civil y Procesal Civil, produciendo todos los efectos desde que el huésped firma el Registro de Huéspedes. Los establecimientos están obligados a exhibir en cada habitación un documento donde consten las condiciones generales que rigen el contrato de hospedaje y los requisitos mínimos que por virtud de este reglamento el establecimiento debe reunir y cumplir de acuerdo a la clasificación y categoría otorgadas.

Art.30.- La reservación para que sea válida, deberá ser confirmada por escrito, y se considerará como una promesa del contrato de alojamiento, sujeta al cumplimiento de los requisitos del contrato. Los establecimientos podrán exigir junto con la solicitud de reservación el pago anticipado de parte del monto total, que no podrá exceder del 20%.

Art.31.- La cancelación de las reservaciones efectuada por escrito, con al menos 10 días de anticipación a la fecha de llegada, no da derecho para que el establecimiento sea indemnizado o retenga el pago anticipado. Si se cancelara una reservación sin sujetarse a esta norma la empresa tendrá derecho a retener el pago anticipado.

Art.32.- Cuando la empresa por motivos de sobre venta u otros de fuerza mayor no pueda cumplir con la reservación en la fecha aceptada, deberá proveer el alojamiento del huésped en otro establecimiento de calidad y precios similares, debiendo así mismo asumir los gastos del traslado del huésped al otro establecimiento y el pago de la diferencia del precio si la hubiere.

Art.33.- Los establecimientos de alojamiento en ningún caso podrán exigir al cliente al momento de hacer la reservación, un mínimo de días o de régimen de alimentación como requisito previo a admitirlo en el local.

Art.34.- Los establecimientos de alojamiento, tienen la obligación de mantener una reservación, hasta la hora en la que el huésped confirmó su arribo al momento de confirmar la reservación.

Para las personas que hayan previsto su arribo en horas hábiles, el establecimiento está obligado a mantener la habitación reservada a disposición del cliente hasta las 19H00 horas del día fijado para su llegada.

Art.35.- Las habitaciones estarán a disposición de los clientes desde el día fijado para su ocupación, en condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza íntegras, que permitan su inmediato uso.

Art.36.- Ningún establecimiento de alojamiento podrá cobrar a un cliente individual que ocupe una habitación doble una cantidad superior a la de la habitación sencilla, de no existir habitaciones de este tipo disponibles.

Art.37.- El huésped adquiere por el hecho de su admisión los siguientes derechos:

- a. El uso y goce de las habitaciones o áreas asignadas durante la vigencia del contrato.
- b. El acceso y derecho a uso de los servicios complementarios que tenga el establecimiento y de las áreas públicas del mismo, sometiéndose a las regulaciones particulares de ellas.

Art.38.- Al perfeccionarse el contrato de hospedaje turístico, el huésped adquiere las siguientes obligaciones:

- a. Pagar el precio acordado al momento de ser requerido para ello por la empresa.
- b. Restituir habitación en el estado en que la recibió, salvo pérdidas o deterioros que no fueron producto de su culpa, negligencia o imprudencia.
- c. Emplear la habitación, instalación y mobiliario para el uso al que esta destinado. El goce abusivo da derecho a la empresa a cancelar unilateralmente el contrato y al indemnización de daños y perjuicios.

Art.39.- Se entenderá por goce abusivo el incumplimiento de las siguientes prohibiciones:

- a. Llevar animales a las habitaciones, y recibir a personas no registradas como huésped, sin autorización del establecimiento.
- b. Tener en las habitaciones o instalaciones, materias inflamables, explosivos, corrosivos, estupefacientes, o de cualquiera otra índole que pongan en peligro los bienes de la empresa, la seguridad, o la vida de las personas.

Art.40.- A menos que no haya acuerdo expreso entre las partes, el contrato de alojamiento se considera celebrado por un día. En caso de no ser desocupada la habitación por el

huésped, el contrato se considera tácitamente prorrogado por un día más y así sucesivamente. El establecimiento debe advertir al huésped por escrito y con al menos un día de anticipación o al momento de su registro, el tiempo máximo que puede ocupar la habitación, en caso de tenerla reservada en una fecha inmediata para otra persona.

Art.41.- Si el huésped se negare a desocupar la habitación cuando deba hacerlo, por cancelación del contrato, por término del mismo o por cualquier otra causa, el establecimiento podrá recurrir a la autoridad de policía correspondiente para que sin trámite alguno proceda al desalojamiento.

Art.42.- Para efectos de la tarifa de hospedaje el día se inicia a las 14H00 horas del día de entrada, aún cuando el huésped haya llegado antes de esa hora, y termina a las 14H00 horas.

El día de entrada se cuenta y el de partida no, siempre que el huésped comunique su salida antes de las 12H00 horas de ese día y de que la habitación sea efectivamente desocupada antes de las 14H00 horas.

Art.43.- El alojamiento de niños menores de dos años, en la misma habitación de sus padres o acompañantes será gratuito, siempre y cuando no se utilice cama adicional o cuna para el menor. El de los niños menores de doce años y mayores de dos, también en la misma habitación de sus padres o acompañantes, se cobrará con el 50% de la tarifa aplicada.

Art.44.- El establecimiento de alojamiento no es responsable de las pérdidas que afecten a los valores o bienes de los huéspedes, salvo en los casos siguientes:

a. Tratándose de joyas y valores cuando hayan sido depositadas en las cajas de seguridad del establecimiento y el huésped hubiere declarado ante la administración el monto o contenido del depósito.

b. Tratándose de vestuario y demás equipaje, si se comprueba negligencia en cuanto a las

medidas de seguridad necesarias y razonables.

Disposiciones Generales

Art.45.- Todos los establecimientos de alojamiento turístico estarán sujetos al cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulen su actividad, y tendrán además las siguientes obligaciones generales:

- a. Cumplir estrictamente con las normas de higiene y mantenimiento establecidas por los ministerios competentes.
- b. Proporcionar al Ministerio de Turismo todos los datos estadísticos que este solicite.
- c. Reconocer al Ministerio de Turismo como su autoridad de referencia y único regulador de la actividad en todo el territorio nacional.

Disposiciones Transitorias

Art.46.- Los establecimientos de alojamiento existentes, tendrán un plazo de un año, para adecuarse a lo dispuesto por este reglamento y las normas técnicas respectivas, expedidas por el Ministerio de Turismo. Así mismo, dentro de dicho plazo los establecimientos deberán solicitar su reclasificación, sin perjuicio de la actuación de oficio del Ministerio de Turismo que podrá así mismo reclasificar o recategorizar a un establecimiento en un rango inferior al que tenía si hubiere dejado de cumplir alguno de los requisitos mínimos establecidos en las normas técnicas.

Art.47.- Los establecimientos existentes serán exceptuados de los requisitos que señala este reglamento, solo en aquellas partes relacionadas con la infraestructura del local, cuando adjunten a su solicitud un informe técnico que sustente la imposibilidad de efectuar dichas modificaciones.

En estos casos el margen de tolerancia no podrá exceder en 10% del mínimo exigido para cada categoría, o del 20% si las áreas que son menores están compensadas con otras áreas

de uso de los huéspedes.

Los establecimientos que estén obligados por la norma técnica, a tener cierto número de estacionamientos privados, serán eximidos total o parcialmente de estos requisitos, en caso de que no puedan cumplirlos dentro del propio local. Sin embargo deberán contratar un parqueadero cercano a su local, por la totalidad o porcentaje de sus requerimientos, que permita ofrecer este servicio sin ningún inconveniente.

Estos establecimientos, cumplirán todos los demás requisitos exigidos por este reglamento, sus anexos y normas técnicas.

Art. 48.- Los establecimientos clasificados como Hoteles Residencia, Hostales Residencia, Pensiones, Refugios, Moteles, Cabañas, Paradores, Apartamentos Turísticos, Campings, Ciudades Vacacionales u otros establecimientos que brinden servicio de hospedaje definido en este reglamento y que no cuenten con normas especiales que lo regulen como, deberán solicitar su clasificación y categorización de acuerdo a las características definidas en este reglamento y que predominan en su local.

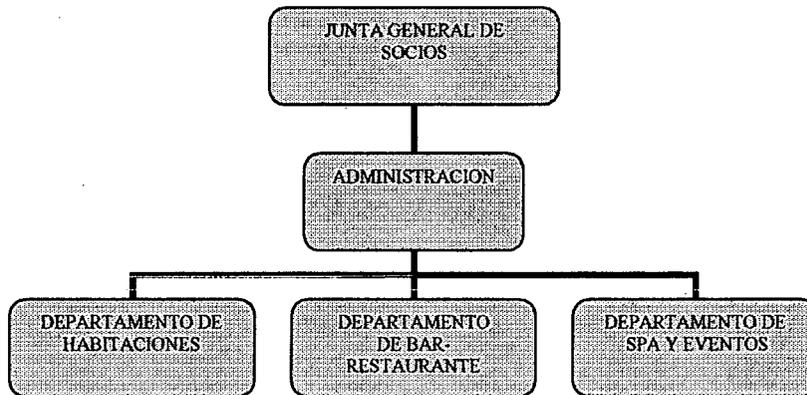
Art. 49.- Los proyectos y establecimientos nuevos deberán obtener su clasificación y categoría como requisito previo a su apertura.

Art.50.- El Ministerio de Turismo de forma inmediata expedirá los siguientes instrumentos de uso obligatorio, tanto del sector público, como de los establecimientos de alojamiento:

- a. Normas técnicas en las que se fijen clasificaciones y categorías.
- b. Modelo de contrato a ser exhibido en los establecimientos de alojamiento.
- c. Modelo de tarjeta de registro que utilizarán todos los establecimientos de alojamiento.
- d. Modelo de formulario de remisión obligatoria de datos que los establecimientos de alojamiento deben enviar al Ministerio de Turismo mensualmente.
- e. Modelo de placas de identificación de uso obligatorio por parte de los establecimientos de alojamiento”.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

3.3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



Elaborado por: Katherine Zavala.

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- Presidente

ADMINISTRACION

- Gerente General
- Contador
- Recepcionistas

DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

- Camareras

DEPARTAMENTO DE BAR-RESTAURANTE

- Chef
- Cocineros
- Saloneros
- Vajilleros

DEPARTAMENTO DE SPA Y CONVENCIONES

- Instructores

3.3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

PRESIDENTE.-

Controlar el desempeño de los empleados.

Informar de todas las funciones de la Compañía a la Junta General de accionistas

GERENTE GENERAL.-

- Es el Representante Legal de la empresa
- Es la persona encargada de controlar las ventas y los ingresos de cada departamento del Hotel.
- Es la persona encargada de las relaciones sociales, convenios, etc
- Deberá presentar informes sobre la marcha general de la compañía
- Es la persona encargada de supervisar cada una de las funciones de los empleados.
- Es quien inspeccionará cada detalle, para la conformidad de cada cliente que visite el Hotel.
- Es el encargado de realizar los eventos pertinentes que se presenten.

CONTADOR.-

- Es quien llevará las operaciones contables que se registren en la empresa.
- Preparará los estados financieros y balances anuales de la empresa.
- Es el encargado del pago de impuestos, así como el pago de licencias anuales que exige el Ministerio de Turismo.

RECEPCIONISTAS.-

- Encargados del Hospedaje de los clientes en el Hotel.
- Controlar la disponibilidad de Habitaciones en el Hotel.
- Hacer la función de Caja y Facturación de la empresa.

CHEF.-

- Encargado de la cocina y bar del restaurante.
- Elaboración del Menú diario.
- Llevar inventario de productos para la elaboración de la comida.

COCINEROS.-

- Son las personas encargadas directamente de la elaboración de los platos de comida del Hotel, tanto para huéspedes como para empleados del Hotel.

VAJILLEROS.-

- Encargados de la limpieza de la cocina, bar y restaurante del Hotel.

MESEROS.-

- Son los servidores directos de los clientes en el Bar y Restaurante.
- Encargados de sacar las ordenes de comida y bebida.

CAMARERAS.-

- Son las personas encargadas de la limpieza en las habitaciones, así como de proveer cada insumo necesario para el cliente.

GUARDIÁN.-

- Encargado de la seguridad y vigilancia del Hotel.

INSTRUCTORES.-

- Son los encargados del gimnasio y el Spa.
- Establecen las rutinas diarias para los socios y clientes llegan al gimnasio.

Las remuneraciones de cada uno de los empleados serán canceladas mensualmente, con todos sus beneficios salariales de la ley para los trabajadores según el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

CAPITULO IV

4. ESTUDIO FINANCIERO

²³“Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero”.

4.1 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

CUADRO 4.1

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS POR HOSPEDAJE	\$62,078.62	\$72,867.26	\$85,526.28	\$100,404.96	\$117,829.40	\$138,325.74	\$162,352.81	\$190,581.88
INGRESO POR BAR -RESTAURANT	\$100,994.04	\$112,542.12	\$125,513.11	\$140,106.69	\$156,520.98	\$175,035.18	\$195,912.09	\$219,501.70
INGRESO POR CONCEPTO DE SPA	\$6,000.00	\$6,582.00	\$7,220.45	\$7,920.84	\$8,689.16	\$9,532.01	\$10,456.61	\$11,470.90
INGRESO POR BANQUETES Y RECEPCIONES	\$35,904.00	\$39,386.69	\$43,207.20	\$47,398.29	\$51,995.93	\$57,039.53	\$62,572.37	\$68,641.89
TOTAL DE INGRESOS	\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,830.79	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38

Elaborado por: Katherine Zavala.

²³ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pag. 24

4.2 PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

4.2.1 COSTOS VARIABLES

Los costos variables que corresponden a este proyecto son todos aquellos rubros que se encuentran relacionados con el servicio directo al cliente, suministros del huésped, alimentos, y todos aquellos costos que se ocupan para la atención del cliente, y están relacionados directamente con el volumen en ventas del proyecto.

CUADRO 4.2.1

CUADRO DE COSTOS VARIABLES TOTALES:

AÑO	Costo Materiales Directos Bar- Restaurante	Costo Materiales Directos Banquetes y Recepciones	Gastos Suministros Huéspedes	Gastos Suministros Bar- Restaurante	Otros Gastos	TOTAL COSTOS VARIABLES
1	\$23,084.35	\$10,768.01	\$6,028.63	\$7,502.41	\$12,330.00	\$59,713.41
2	\$25,723.91	\$11,812.51	\$6,613.41	\$8,230.15	\$13,526.01	\$65,905.99
3	\$28,688.71	\$12,958.32	\$7,254.91	\$9,028.47	\$14,838.03	\$72,768.45
4	\$32,024.39	\$14,215.28	\$7,958.64	\$9,904.23	\$16,277.32	\$80,379.86
5	\$35,776.22	\$15,594.16	\$8,730.62	\$10,864.95	\$17,856.22	\$88,822.18
6	\$40,008.04	\$17,106.79	\$9,577.49	\$11,918.85	\$19,588.28	\$98,199.45
7	\$44,779.91	\$18,766.15	\$10,506.51	\$13,074.97	\$21,488.34	\$108,615.88
8	\$50,171.82	\$20,586.47	\$11,525.64	\$14,343.25	\$23,572.71	\$120,199.88

Elaborado por: Katherine Zavala.

Para mayor información de estos rubros, revisar Anexos 5. (CALCULOS DEL PROYECTO)

4.2.2 COSTOS FIJOS

Son aquellos costos que no responden a cambios por volúmenes en ventas. En el proyecto del Hotel, todos aquellos costos fijos que corresponden a salarios, servicios básicos, etc., se van incrementando anualmente en relación a la inflación del proyecto.

CUADRO 4.2.2

CUADRO DE COSTOS TOTALES FIJOS:

AÑO	Mano de Obra	Gastos	Gastos	Adicional Publicidad	Sueldos	DEPRECIA- CIONES	TOTAL
	Directa	No Distribuidos	Publicitarios	Primer año	Adminis- trativos		COSTOS FIJOS
1	\$38,280.00	\$17,304.00	\$8,720.00	\$8,720.00	\$18,600.00	\$22,773.59	\$114,397.59
2	\$41,993.16	\$18,982.49	\$9,565.84		\$20,404.20	\$22,773.59	\$113,719.28
3	\$46,066.50	\$20,823.79	\$10,493.73		\$22,383.41	\$22,773.59	\$122,541.01
4	\$50,534.95	\$22,843.70	\$11,511.62		\$24,554.60	\$22,773.59	\$132,218.45
5	\$55,436.84	\$25,059.54	\$12,628.24		\$26,936.39	\$22,773.59	\$142,834.60
6	\$60,814.21	\$27,490.31	\$13,853.18		\$29,549.22	\$22,773.59	\$154,480.52
7	\$66,713.19	\$30,156.87	\$15,196.94		\$32,415.50	\$22,773.59	\$167,256.09
8	\$73,184.37	\$33,082.09	\$16,671.05		\$35,559.80	\$22,773.59	\$181,270.89

Elaborado por: Katherine Zavala.

4.2.3 COSTOS TOTALES

Corresponden a todos los costos, tantos fijos como variables del proyecto.

CUADRO 4.2.3

CUADRO DE COSTOS TOTALES:

AÑO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
1	\$114,397.59	\$59,713.41	\$174,111.00
2	\$113,719.28	\$65,905.99	\$179,625.27
3	\$122,541.01	\$72,768.45	\$195,309.45
4	\$132,218.45	\$80,379.86	\$212,598.31
5	\$142,834.60	\$88,822.18	\$231,656.78
6	\$154,480.52	\$98,199.45	\$252,679.97
7	\$167,256.09	\$108,615.88	\$275,871.97
8	\$181,270.89	\$120,199.88	\$301,470.78

Elaborado por: Katherine Zavala.

4.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias o de resultados identifica las utilidades o pérdidas de la compañía en un momento dado. El Propósito de este reporte es medir el esfuerzo general de la empresa en términos de lo que le cuesta realizar sus operaciones durante el año para el caso de este proyecto.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL HOTEL
“LA CASA GRANDE”
(Del primero al cuarto año del proyecto)**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS DEPARTAMENTALES				
Habitaciones	\$62,078.62	\$72,867.26	\$85,526.28	\$100,404.96
Bar-Restaurante	\$100,994.04	\$112,542.12	\$125,513.11	\$140,106.69
Club-SPA	\$6,000.00	\$6,582.00	\$7,220.45	\$7,920.84
Banquetes y Recepciones	\$35,904.00	\$39,386.69	\$43,207.20	\$47,398.29
TOTAL VENTAS	\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,830.79
COSTOS Y GASTOS DE VENTA				
Costo Total en materiales directos	\$33,852.36	\$37,536.42	\$41,647.03	\$46,239.66
Costo Total de mano de obra directa	\$38,280.00	\$41,993.16	\$46,066.50	\$50,534.95
Gastos de suministros generales	\$13,531.05	\$14,843.56	\$16,283.38	\$17,862.87
Total Otros gastos	\$12,330.00	\$13,526.01	\$14,838.03	\$16,277.32
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$97,993.41	\$107,899.15	\$118,834.94	\$130,914.80
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$106,983.25	\$123,478.92	\$142,632.09	\$164,915.99
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
Administración	\$18,600.00	\$20,404.20	\$22,383.41	\$24,554.60
Gastos Totales no distribuidos	\$17,304.00	\$18,982.49	\$20,823.79	\$22,843.70
Gastos Publicitarios	\$17,440.00	\$8,720.00	\$9,565.84	\$10,493.73
TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$53,344.00	\$48,106.69	\$52,773.04	\$57,892.02
UTILIDAD ANTES DE CARGOS FIJOS	\$53,639.25	\$75,372.23	\$89,859.05	\$107,023.96
CARGOS FIJOS				
Total depreciaciones	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59
Gastos Financieros	\$24,750.00	\$22,027.66	\$18,856.14	\$15,161.31
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTOS	\$6,115.66	\$30,570.98	\$48,229.33	\$69,089.06
15% DE PARTICIPACION LABORAL	\$917.35	\$4,585.65	\$7,234.40	\$10,363.36
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$5,198.31	\$25,985.33	\$40,994.93	\$58,725.70
25% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$1,299.58	\$6,496.33	\$10,248.73	\$14,681.42
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$3,898.73	\$19,489.00	\$30,746.20	\$44,044.27

Elaborado por: Katherine Zavala

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL HOTEL
“LA CASA GRANDE”
(Del quinto al octavo año del proyecto)

	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
VENTAS DEPARTAMENTALES				
Habitaciones	\$117,829.40	\$138,325.74	\$162,352.81	\$190,581.88
Bar-Restaurante	\$156,520.98	\$175,035.18	\$195,912.09	\$219,501.70
Club-SPA	\$8,689.16	\$9,532.01	\$10,456.61	\$11,470.90
Banquetes y Recepciones	\$51,995.93	\$57,039.53	\$62,572.37	\$68,641.89
TOTAL VENTAS	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38
COSTOS Y GASTOS DE VENTA				
Costo Total en materiales directos	\$51,370.38	\$57,114.83	\$63,546.06	\$70,758.29
Costo Total de mano de obra directa	\$55,436.84	\$60,814.21	\$66,713.19	\$73,184.37
Gastos de suministros generales	\$19,595.57	\$21,496.34	\$23,581.48	\$25,868.89
Total Otros gastos	\$17,856.22	\$19,588.28	\$21,488.34	\$23,572.71
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$144,259.01	\$159,013.66	\$175,329.07	\$193,384.25
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$190,776.46	\$220,918.81	\$255,964.81	\$296,812.13
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
Administración	\$26,936.39	\$29,549.22	\$32,415.50	\$35,559.80
Gastos Totales no distribuidos	\$25,059.54	\$27,490.31	\$30,156.87	\$33,082.09
Gastos Publicitarios	\$11,511.62	\$12,628.24	\$13,853.18	\$15,196.94
TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$63,507.55	\$69,667.78	\$76,425.55	\$83,838.83
UTILIDAD ANTES DE CARGOS FIJOS	\$127,268.91	\$151,251.03	\$179,539.26	\$212,973.30
CARGOS FIJOS				
Total depreciaciones	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59
Gastos Financieros	\$10,856.84	\$5,842.14		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL				
E IMPUESTOS	\$93,638.48	\$122,635.30	\$156,765.67	\$190,199.71
15% DE PARTICIPACION LABORAL	\$14,045.77	\$18,395.30	\$23,514.85	\$28,529.96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$79,592.71	\$104,240.01	\$133,250.82	\$161,669.75
25% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$19,898.18	\$26,060.00	\$33,312.70	\$40,417.44
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$59,694.53	\$78,180.01	\$99,938.11	\$121,252.31

Elaborado por: Katherine Zavala

4.4 CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA

CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA LIBRE DE DEUDA									
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Ingreso por Ventas		\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,830.79	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38
(-) Costo Variable		\$59,713.41	\$65,905.99	\$72,768.45	\$80,379.86	\$88,822.18	\$98,199.45	\$108,615.88	\$120,199.88
Margen de Contribución		\$145,263.25	\$165,472.08	\$188,698.59	\$215,450.93	\$246,213.30	\$281,733.02	\$322,678.00	\$369,996.50
(-) Costo Fijo		\$114,397.59	\$113,719.28	\$122,541.01	\$132,218.45	\$142,834.60	\$154,480.52	\$167,256.09	\$181,270.89
Utilidad Antes de Impuesto Laboral		\$30,865.66	\$51,752.80	\$66,157.58	\$83,232.48	\$103,378.70	\$127,252.50	\$155,421.91	\$188,725.61
(-) 15% Partic. Laboral		\$4,629.85	\$7,762.92	\$9,923.64	\$12,484.87	\$15,506.80	\$19,087.87	\$23,313.29	\$28,308.84
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		\$26,235.81	\$43,989.88	\$56,233.94	\$70,747.61	\$87,871.89	\$108,164.62	\$132,108.62	\$160,416.76
(-) 25% Imp. Renta		\$6,558.95	\$10,997.47	\$14,058.49	\$17,686.90	\$21,967.97	\$27,041.16	\$33,027.16	\$40,104.19
UTILIDAD O PERDIDA NETA		\$19,676.86	\$32,992.41	\$42,175.46	\$53,060.71	\$65,903.92	\$81,123.47	\$99,081.47	\$120,312.57
(+) Depreciación		\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59
INVERSIÓN									
Terrenos	-\$107,800.00								
Obras Físicas	-\$253,625.00								
Maquinaria Y Equipo	-\$35,694.61					-\$35,694.61			
Muebles y Enseres	-\$48,086.67								
Equipos de Computación	-\$2,043.00			-\$2,043.00			-\$2,043.00		
Capital de trabajo	-\$8,275.00								
VALOR SALVAMENTO									
Terrenos									\$129,360.00
Obras Físicas									\$195,291.25
Maquinaria Y Equipo						\$2,677.10			\$3,569.46
Muebles y Enseres									\$4,808.67
Equipos de Computación				\$76.61			\$76.61		\$102.15
Capital de trabajo									\$8,275.00
FLUJO NETO DE CAJA	-\$455,524.28	\$42,450.45	\$55,766.00	\$62,982.66	\$75,834.30	\$55,659.99	\$101,930.67	\$121,855.06	\$484,492.69

Elaborado por: Katherine Zavala

CUADRO 4.3

CALCULO DE LOS VALORES DE SALVAMENTO

DEPRECIACIONES Y VALORES RESIDUALES		
Concepto	Años de vida útil	% de Valor Residual
Terrenos		120%
Obras Físicas	25	80%
Maquinaria y Equipos	5	10%
Muebles y Enseres	10	10%
Equipos de Computación	3	5%

Concepto	Total Inversión	Valor de Salvamento
Terrenos	\$107,800.00	\$129,360.00
Obras Físicas	\$253,625.00	\$202,900.00
Maquinaria y Equipos	\$35,694.61	\$3,569.46
Muebles y Enseres	\$48,086.67	\$4,808.67
Equipos de Computación	\$2,043.00	\$102.15

VALOR DE SALVAMENTO				
DETALLE	OBRAS FISICAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	MUEBLES Y ENSERES	EQUIPOS DE COMPUTACION
Valor de Salvamento	\$202,900.00	\$3,569.46	\$4,808.67	\$102.15
Valor en Libros	\$172,465.00	\$0.00	\$9,617.33	\$227.00
Utilidad o Pérdida	\$30,435.00	\$3,569.46	-\$4,808.67	-\$124.85
(-)-25% Impuesto a la Renta	\$7,608.75	\$892.37	\$0.00	\$0.00
Valor Neto Salvamento	\$195,291.25	\$2,677.10	\$4,808.67	\$102.15

DETALLE	Maquinaria y Equipo	Maquinaria y Equipo
Maquinaria y Equipo	1ro a 5to año	en el año 8
Valor de salvamento	3569.46	3569.46
Valor en libros	0.00	14277.84
Utilidad o Pérdida	3569.46	-10708.38
(-)-25% Impuesto a la Renta	892.37	0.00
Valor Neto de Salvamento	2677.10	3569.46

DETALLE	Equipo de	Equipo de	Equipo de
Computación	1ero a 3er año	3ro a 6to año	computación en el año 8
Valor de salvamento	102.15	102.15	102.15
Valor en libros	0.00	0.00	681.00
Utilidad o Pérdida	102.15	102.15	-578.85
(-)-25% Impuesto a la Renta	25.54	25.54	0.00
Valor Neto de Salvamento	76.61	76.61	102.15

4.5 AMORTIZACION DE LA DEUDA

AMORTIZACION DE LA DEUDA	
PRÉSTAMO BANCARIO	\$150,000.00
Tasa de Interés Bancaria	16.50%
Plazo (AÑOS)	6

CUADRO 4.4

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (ANUAL)					
PERIODO	CAPITAL INICIAL	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	ANUALIDAD	CAPITAL REDUCIDO
1	\$150,000.00	\$24,750.00	\$16,499.02	\$41,249.02	\$133,500.98
2	\$133,500.98	\$22,027.66	\$19,221.35	\$41,249.02	\$114,279.63
3	\$114,279.63	\$18,856.14	\$22,392.88	\$41,249.02	\$91,886.75
4	\$91,886.75	\$15,161.31	\$26,087.70	\$41,249.02	\$65,799.05
5	\$65,799.05	\$10,856.84	\$30,392.17	\$41,249.02	\$35,406.88
6	\$35,406.88	\$5,842.14	\$35,406.88	\$41,249.02	\$0.00

A=P(A/P,i%,n)	
P=	150000
n=	6
i=	0.165
A=	41249.01581

Elaborado por: Katherine Zavala.

4.6 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

²⁴“Los métodos correctos para evaluar proyectos de inversión a largo plazo son los criterios de decisión que toman en cuenta el valor del dinero en e tiempo y por lo tanto comparan valores homogéneos al someter a los flujos netos de caja a un proceso de descuento, situando a todos estos flujos de caja en el mismo punto de origen que la inversión, permitiendo una correcta evaluación de los proyectos”

4.6.1 CÁLCULO E INTERPRETACION DEL VALOR ACTUAL NETO

²⁵“La técnica del Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN) es la que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de inversión en activos fijos. El Valor Actual Neto se define como: La diferencia entre el valor actual de los flujos netos de caja de un proyecto y la inversión neta requerida.”

Su Formula es:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+K)^1} + \frac{FNC2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+K)^n} - I$$

$VAN = (\text{Valor actual de los flujos netos de caja}) - \text{Inversión}$

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNCi}{(1+K)^i} - I$$

Donde K es la tasa pertinente de descuento.

²⁴ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 16

²⁵ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 17

26“Para que un inversionista tome una decisión relativa a la ejecución de un proyecto, deberá exigir que su inversión le rinda por lo menos una rentabilidad igual al costo promedio de las fuentes de financiamiento del proyecto”

CUADRO 4.6

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR	%	TASA NOMINAL	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
Capital Social	\$305,524.28	67%	17.50%	11.74%
Préstamo	\$150,000.00	33%	16.50%	5.43%
INVERSION TOTAL	\$455,524.28	100%	Kp -->	17.17%

EL VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO LIBRE DE DEUDA ES:

$$VAN = \frac{4245045}{(1.175)^1} + \frac{5576600}{(1.175)^2} + \frac{6298266}{(1.175)^3} + \frac{7583430}{(1.175)^4} + \frac{5565999}{(1.175)^5} + \frac{10193067}{(1.175)^6} + \frac{12185506}{(1.175)^7} + \frac{48449269}{(1.175)^8} - 45552428$$

Tasa de descuento	17.50%
Valor Actual Neto Libre de deuda	-\$64,056.18

Tasa Interna de Retorno	14.27%
--------------------------------	---------------

CRITERIO DE DECISIÓN

Si el VAN es mayor que cero (>0), se puede aceptar el proyecto, si el VAN es igual a cero, el proyecto es indiferente y si es menor que cero (<0), se rechaza el proyecto. Para el caso del proyecto tenemos un VAN igual a \$ - 64,056.18, menor a cero, por lo que consideramos que es un proyecto no viable.

26 ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 16

4.6.2 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)

²⁷El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual²⁷

Como señalan Bierman y Smidt, la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

La TIR del proyecto libre de deuda es igual a: 14.27%

CRITERIO DE DECISIÓN

Si la TIR es mayor que la tasa de rendimiento esperada por los accionistas, se debe aceptar el proyecto, de lo contrario rechazarlo.

Una TIR mayor que el costo de oportunidad garantiza que el proyecto rinde más que otra inversión alternativa.

La TIR para el caso del proyecto del Hotel La Casa Grande, es igual a: 14.27%, por lo cual nos damos cuenta que es menor a la tasa de rendimiento esperada por los accionistas, considerando un proyecto no viable.

²⁷ NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, Pág. 318

4.6.3 VALOR ACTUAL NETO DE LA DEUDA

VALOR ACTUAL NETO DE LA DEUDA					
AÑOS	INTERESES	AHORRO IMPUESTOS	DEUDA	FLUJO DE LA DEUDA	
		36.25%	\$150,000.00	150000	
0					
1	\$24,750.00	\$8,971.88	\$16,499.02	-\$32,277.14	
2	\$22,027.66	\$7,985.03	\$19,221.35	-\$33,263.99	
3	\$18,856.14	\$6,835.35	\$22,392.88	-\$34,413.67	
4	\$15,161.31	\$5,495.98	\$26,087.70	-\$35,753.04	
5	\$10,856.84	\$3,935.61	\$30,392.17	-\$37,313.41	
6	\$5,842.14	\$2,117.77	\$35,406.88	-\$39,131.24	

TASA DE DESCUENTO DE LA DEUDA = 16.50%

$$VAN \rightarrow deuda = \frac{-32277.14}{(1.1650)^1} + \frac{-33263.99}{(1.1650)^2} + \frac{-34413.67}{(1.1650)^3} + \frac{-35753.04}{(1.1650)^4} + \frac{-37313.41}{(1.1650)^5} + \frac{-39131.24}{(1.1650)^6} + 150000$$

VAN deuda = \$23,572.12

TASA INTERNA DE RETORNO DE LA DEUDA = 10.52%

4.6.4 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO

El valor actual neto ajustado (VAA) es igual al valor actual del proyecto sin apalancamiento, más el valor actual de la deuda del proyecto.

⇒ el Valor Actual Neto Ajustado es:

VAA = VAN del proyecto + VAN deuda

VAA = **-\$64,056.18 + \$23,572.12 = -\$40,484.06**

Elaborado por: Katherine Zavala.

Según el criterio del Valor Actual Neto Ajustado del proyecto es igual a -\$40,484.06, siendo este menor a cero, donde el proyecto resulta no aplicable.

4.6.4 CÁLCULO DE LA TIR AJUSTADA

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO AJUSTADA									
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FCLD	-\$455,524.28	\$42,450.45	\$55,766.00	\$62,982.66	\$75,834.30	\$55,659.99	\$101,930.67	\$121,855.06	\$484,492.69
FCCD		\$8,971.88	\$7,985.03	\$6,835.35	\$5,495.98	\$3,935.61	\$2,117.77		
FCT	-\$455,524.28	\$51,422.32	\$63,751.03	\$69,818.01	\$81,330.27	\$59,595.60	\$104,048.44	\$121,855.06	\$484,492.69

TIR AJUSTADA 15.41%

PROYECTO NO VIABLE

4.6.6 PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN

²⁸Es el plazo real de recuperación de una inversión o payback (PRR) es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial en base a los flujos netos de caja actualizados que genere el proyecto de inversión en cada período de su vida útil.”

PRR = “n” hasta que: $\sum FNC_i = I$

²⁸ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 22

CUADRO 4.6.5

PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN				
AÑOS	Flujos de caja	Tasa de descuento	Flujos Descontados	Flujo acumulado
0	-\$455,524.28		-\$455,524.28	-\$455,524.28
1	\$42,450.45	17.50%	\$36,128.04	\$36,128.04
2	\$55,766.00	17.50%	\$40,391.85	\$76,519.89
3	\$62,982.66	17.50%	\$38,824.64	\$115,344.53
4	\$75,834.30	17.50%	\$39,784.53	\$155,129.05
5	\$55,659.99	17.50%	\$24,851.57	\$179,980.62
6	\$101,930.67	17.50%	\$38,732.69	\$218,713.31
7	\$121,855.06	17.50%	\$39,407.46	\$258,120.78
8	\$484,492.69	17.50%	\$133,347.32	\$391,468.10

PRR= mas de 8 años

PROYECTO NO VIABLE

CRITERIO DE DECISIÓN DEL PRR

²⁹“Las mejores inversiones son las que tienen el menor plazo real de recuperación. Siendo este un criterio de liquidez antes que de rentabilidad. Tiene la ventaja de que permite tomar decisiones en situaciones de riesgo”.

Para el caso del Proyecto, el periodo real de recuperación es mayor a 8 años, ya que todavía en él ultimo año del proyecto no se ha logrado recuperar la inversión total del mismo, por lo que el proyecto debe ser rechazado.

²⁹ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 22

4.6.7 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

³⁰“Este método no difiere mucho del VAN ya que utiliza los mismos flujos descontados y la Inversión como elementos de análisis y cálculo. La diferencia está en que la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados se divide para la Inversión.

$$RAZON.B/C = \frac{VALOR.ACTUAL.DE.LOS.FLUJOS.NETOS.DE.CAJA}{INVERSION}$$

RELACION BENEFICIO - COSTO (B/C)	
suma de los Flujos de caja descontados =	1431404.329
RELACION B/C =	0.859379219

RELACION B/C = 0.85

CRITERIO DE DECISIÓN DE LA RAZÓN BENEFICIO/COSTO (B/C) O INDICE DE RENTABILIDAD

Si la razón B/C es menor a 1 se debe rechazar el proyecto, por tanto en la evaluación de B/C de nuestro proyecto es igual a 0.85, siendo de esta manera no viable.

³⁰ ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag. 22

4.6.8 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto donde todos los ingresos son suficientes para cubrir los costos del proyecto, sin obtener pérdidas ni ganancias en el negocio.

$$PUNTO.DE.EQUILIBRIO.\$ = \frac{COSTOS.FIJOS.TOTALES}{1 - \frac{COSTOS.VARIABLES}{VENTAS}}$$

CUADRO 4.6.7

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	PUNTO DE EQUILIBRIO (%)
1	\$161,423.04	78.75%
2	\$159,012.61	68.72%
3	\$169,796.89	64.94%
4	\$181,546.15	61.37%
5	\$194,362.61	58.01%
6	\$208,325.47	54.83%
7	\$223,555.77	51.83%
8	\$240,159.94	48.99%

Elaborado por: Katherine Zavala.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En la finalización de este proyecto podemos darnos cuenta claramente como la Industria Hotelera podría ser potencialmente una de las actividades que genere un gran rendimiento económico dentro del mundo de los negocios, siempre y cuando conozcamos y aprovechemos las características y condiciones del medio en que estas se desarrolla.

Así por ejemplo, variables como: Atractivo turístico de la zona, comercio propio de la región, turismo nacional o extranjero, son muy importantes al ser determinantes específicas en las proyecciones trazadas y esperadas por los inversionistas.

Cabe mencionar igualmente, el valor agregado que será ofertado a los clientes, el mismo que deberá ser capaz de satisfacer plenamente las necesidades de los mismos, logrando captar de esta manera mejores y mayores ingresos para la Empresa.

Es importante estar al tanto de la competencia que tenemos al construir un Hotel en esta zona, por lo cual debemos entregar a nuestros clientes un valor adicional que no lo hacen otros negocios que ofrecen el mismo servicio.

Después de analizar varios factores técnicos, podemos agregar que el Hotel se encontrará situado en una de las mejores zonas comerciales de esta ciudad, y estaríamos aprovechando todos los recursos geográficos, económicos, etc., que se tienen al ubicarse aquí.

A pesar de todas las características y factores importantes que determinan la inversión en un proyecto, financieramente podemos concluir que no es un proyecto viable, con un VAN menor a cero, una TIR menor al rendimiento esperado por los inversionistas, lo que

demuestra que no se puede tomar la decisión de invertir en la construcción y adecuación de este Hotel, ya que los rendimientos que genera el proyecto financieramente son negativos.

Finalmente es importante conocer y estar al tanto del Costo de Oportunidad, y estudiar algunas opciones o alternativas de las cuales se obtenga un mayor rendimiento con la misma inversión. Buscando estar seguro de la decisión de inversión en este proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

Quizás el proyecto puede ser aceptable en otras condiciones de inversión, por ejemplo con una inversión menor a la estudiada, con adecuaciones menos costosas que las proyectadas, bajando de esta manera la Inversión Inicial del proyecto y haciéndolo financieramente viable, para lo cual se recomendaría lo siguiente:

Se recomienda una buena Publicidad para ganar clientes rápidamente durante el primer año del proyecto, buscando estrategias promocionales y eventos especiales para captar el mayor número de clientes para cada uno de los servicios a ofrecerse.

Se recomienda negociar con empresas locales y nacionales que visiten esta ciudad por motivos comerciales, de negocios, etc. Ofreciendo convenios y paquetes para grupos y personas en particular.

Ofrecer el mejor servicio al cliente, ya que esto es uno de los aspectos más importantes para captar clientela rápidamente. Siendo este punto uno de los mayores rendimientos publicitarios que puede ofrecer el Hotel, consiguiendo el mejor prestigio en tratar al huésped o al cliente que busca lo mejor.

Estar al tanto de las leyes de turismo y buscar los beneficios que estas nos ofrecen al formar parte de esta industria.

BIBLIOGRAFIA:

- NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill.
- PHILIP KOTLER, Dirección de Marketing, Edición Milenio 2001, Prentice Hall, 2001
- ECON. RODRIGO SÁENZ FLORES, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo.
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR, Avenida Eloy Alfaro y Carlos Tobar.
- VICTOR HUGO TORRES Y RUTH ROSALES, Santo Domingo: Cantón Magico.
- ARQ. MIGUEL ROSERO FIERRO, Planos del Hotel
- CETUR, Ministerio de Turismo, BOLETIN DE ESTADISTICAS TURISTICAS "ECUADOR", Ecuador, 1999.
- CETUR, Ministerio de Turismo, CATASTROS DE ESTABLECIMIENTOS, Ecuador, Provincia de Pichincha, 2000
- LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO, Ministerio de Turismo del Ecuador.

ANEXOS 1:

Tabulación de Encuestas

TABULACION DE LAS ENCUESTAS:

Obtención de la Muestra.

De acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Turismo, operan 66 establecimientos de alojamiento en el Cantón de Santo Domingo de los Colorados, entre Hostales, Hostales-Residencia, Hosterías, Hoteles, Hoteles-Residencia, Moteles y Pensiones.

1. ACUARIUS
2. CLUB HOTEL IDA MARIA
3. ARACELY
4. DESCANSO DEL CONDUCTOR
5. FINCA LA
6. SIESTA
7. JENNIFER
8. NUEVO HOTEL AMAMBAY
9. PUERTA DEL SOL
10. ANGELES LOS
11. COVICENTER HOTEL
12. EJECUTIVO
13. FUENTE AZUL LA
14. GENOVA
15. GRAN HOTEL UNICORNIO
16. PATRICIA
17. PRADERAS LAS
18. PRINCIPE REAL
19. REY
20. UNICORNIO
21. UNION DE COOPERATIVAS
22. BOLIVAR
23. BRISAS LAS
24. CHARITO
25. ESPAÑA
26. GALAPAGOS
27. GROENLANDIA
28. PERLA LA
29. SAN MARTIN
30. SANTO DOMINGO DE LOS
COLORADOS
31. TURISTA No 2
32. TURISTA No 3
33. CASCADA LA
34. COLORADOS LOS
35. HACIENDA LA
36. MI CUCHITO
37. VALLE HERMOSO
38. DON KLEBER
39. GRAND HOTEL SANTO
DOMINGO
40. TROPICAL INN
41. ZARACAY
42. COLORADO EL
43. DIANA REAL
44. EJECUTIVO No 2
45. SHERATON
46. TOACHI
47. BRISAS LAS No 2
48. SHYRI
49. SAN FERNANDO
50. TURISTA No 1
51. SAN JOSE No 1
52. CABAÑAS DE SANTO
DOMINGO LAS
53. ALBERGUE EL
54. CALIFORNIA
55. OLIMPIUS
56. PARAISO DE LOS OLIVOS
57. BLUE STAR
58. CAMPO DE MARTE EL
59. SAGITARIUS DEL PACIFICO
60. CEIBOS LOS
61. GABRIELA
62. TSACHILAS
63. ANDREA

64. MADRID
65. MIRAFLORES

66. PICHINCHA

De los 66 establecimientos seleccionados se han escogido 17 para la obtención de la muestra, estos han sido selectos por la ubicación en la que se encuentran, siendo quienes representan el total de nuestra competencia, ubicados especialmente en la Vía a Quito, que es donde se desarrollará nuestro proyecto, y los siguientes por ubicarse en la 29 de Mayo que es una avenida principal y comercial de la Ciudad.

1. CLUB HOTEL IDA MARIA
2. LA SIESTA
3. JENNIFER
4. NUEVO HOTEL AMAMBAY
5. PUERTA DEL SOL
6. EJECUTIVO
7. GENOVA
8. UNICORNIO
9. SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
10. TURISTA
11. GRAND HOTEL SANTO DOMINGO
12. TROPICAL INN
13. ZARACAY
14. EL COLORADO
15. DIANA REAL
16. SHERATON
17. TOACHI

$$n = \frac{(N)(PQ)(K^2)}{(N-1)E^2 + (PQ)K^2}$$

Donde n es el número de clientes de la muestra

Donde N representa la muestra, que para el presente estudio es 66

K = constante de variabilidad equivalente a 2

PQ = 0.25 = (0.5 * 0.5) = que representa la probabilidad de ocurrencia

E = Error máximo admisible de 0.05, el cuál significa el 95% de confiabilidad.

$$n = \frac{(66)(0.25)(2)^2}{(66-1)(0.05)^2 + (0.25)(2)^2}$$

$$n = 56$$

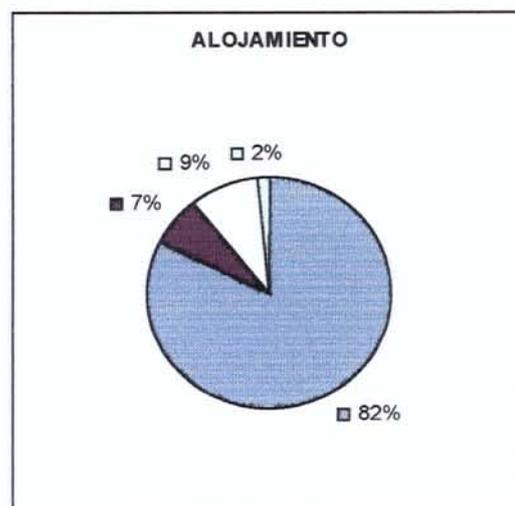
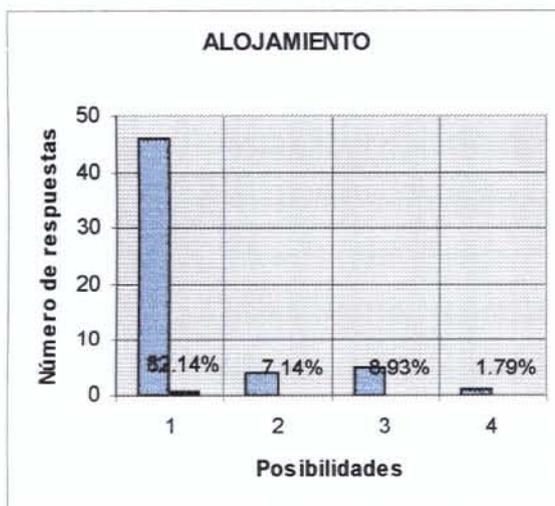
PREGUNTA 1

¿Cuál ha sido el motivo de su viaje a Santo Domingo de los Colorados?

- a) Negocios
- b) Turismo
- c) Tránsito
- d) Otros

Esta pregunta ha sido encuestada con el objeto de determinar mi segmento de mercado, para conocer el tipo de huésped que llegará a nuestro hotel y enfocarnos directamente hacia el mercado que va dirigido nuestro proyecto.

Motivo de Alojamiento	Número de Respuestas	%
1) Negocios o trabajo	46	82.14%
2) Turismo	4	7.14%
3) Tránsito	5	8.93%
4) Otros	1	1.79%
	56	100%



Según el estudio de encuestas podemos establecer que nuestro segmento de mercado va enfocado directamente a clientes que llegan por motivo de trabajo y negocios.

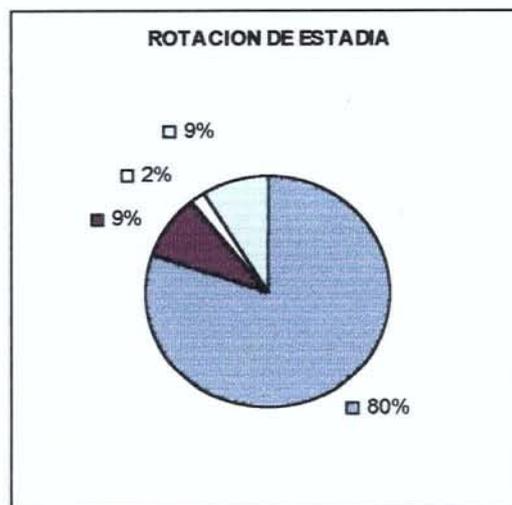
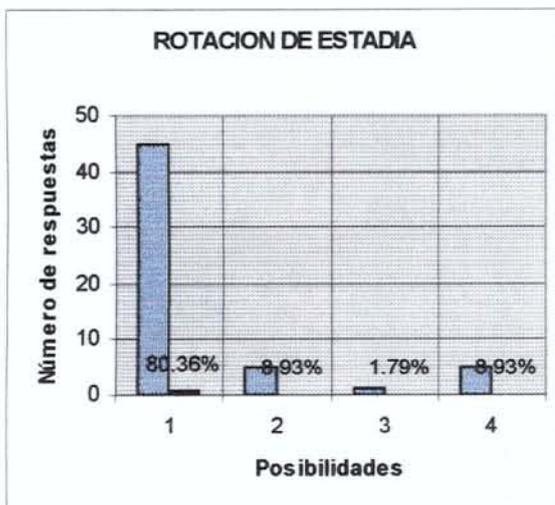
PREGUNTA 2

¿Cuánto tiempo de permanencia mantendrá en el Hotel?

- a) Hasta 1 semana
- b) Hasta 2 semanas
- c) Hasta 1 mes
- d) Mas de 1 mes

Esta pregunta ha sido encuestada con el objetivo de determinar la rotación de estadia de los clientes.

Motivo de Alojamiento	Número de Respuestas	%
1) Hasta 1 semana	45	80.36%
2) Hasta 2 semanas	5	8.93%
3) Hasta 1 mes	1	1.79%
4) Mas de 1 mes	5	8.93%
	56	100%



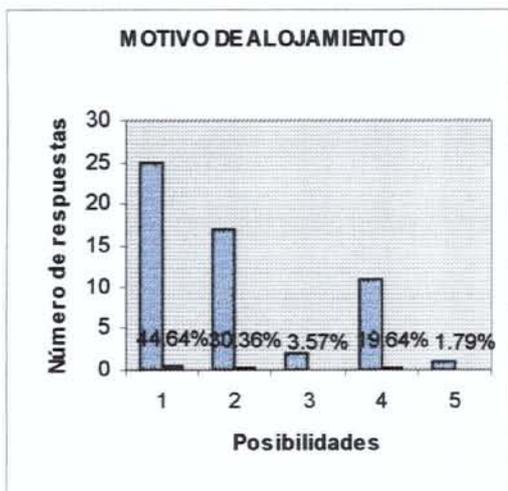
PREGUNTA 3

¿Por qué usted eligió este Hotel?

- a) Por el servicio que presta
- b) Por la cercanía a los lugares de visita
- c) Por el nombre y prestigio del Hotel
- d) Por el costo de alojamiento
- e) Otros

Esta pregunta fue cuestionada para conocer el motivo por el cual los clientes escogen un hotel, y enfocarnos en el proyecto la característica general a la cual dirigimos nuestro mercado.

Motivo de Alojamiento	Número de Respuestas	%
1) Por el servicio que presta	25	44.64%
2) Por la cercanía a los lugares de visita	17	30.36%
3) Por el nombre y prestigio del hotel	2	3.57%
4) Por el costo de alojamiento	11	19.64%
5) Otros	1	1.79%
	56	100%



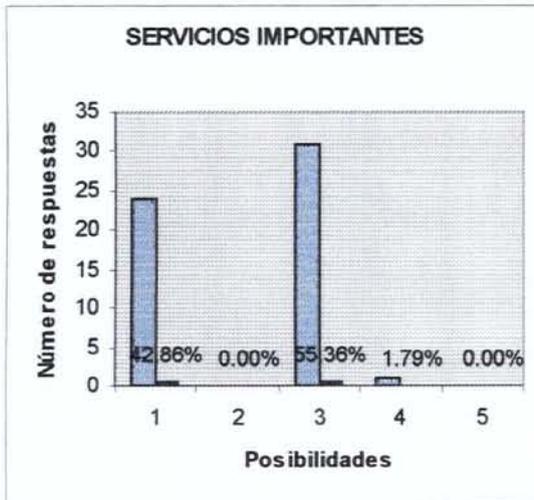
PREGUNTA 4

¿Cuál de los siguientes servicios considera usted el más importante?

- a) Calidad de Alojamiento
- b) Buena Comida
- c) Atención al Cliente
- d) Disponibilidad de áreas de entretenimiento
- e) Servicio de Internet, Fax y telecomunicaciones

Esta pregunta fue realizada con el motivo de conocer el servicio más importante que puede ofrecer un hotel, y destinar los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Motivo de Alojamiento	Número de Respuestas	%
1) Calidad de Alojamiento	24	42.86%
2) Buena Comida	0	0.00%
3) Atención al Cliente	31	55.36%
4) Disponibilidad de áreas de entretenimiento	1	1.79%
5) Servicio de Internet, Fax y Telecomunicaciones	0	0.00%
	56	100%



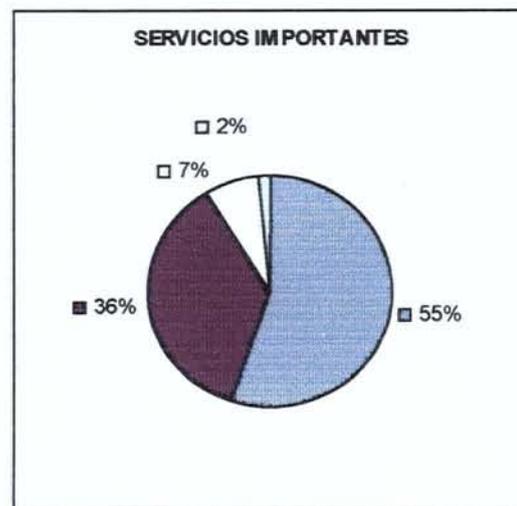
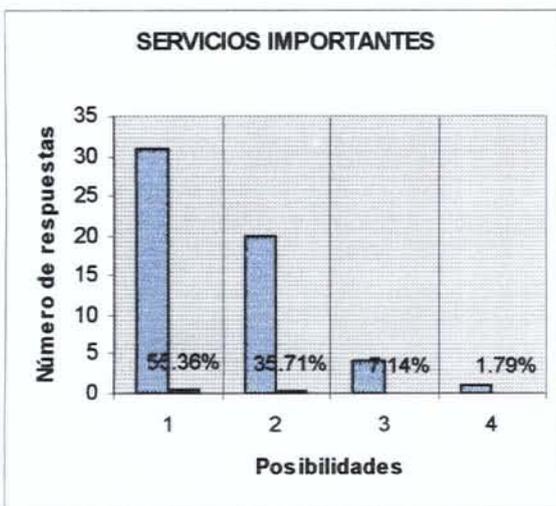
PREGUNTA 5

¿Qué cantidad de dinero estaría usted dispuesto a gastar por alojamiento hotelero diariamente?

- a) De \$ 5 a → \$ 10 dólares
- b) De \$ 10 a → \$ 20 dólares
- c) De \$ 20 a → \$ 50 dólares
- d) Más de \$ 50

Esta pregunta es para conocer el costo que el cliente esta dispuesto a pagar por este servicio, además nos ayuda a determinar el precio de alojamiento que podemos tener como ingresos en nuestro proyecto.

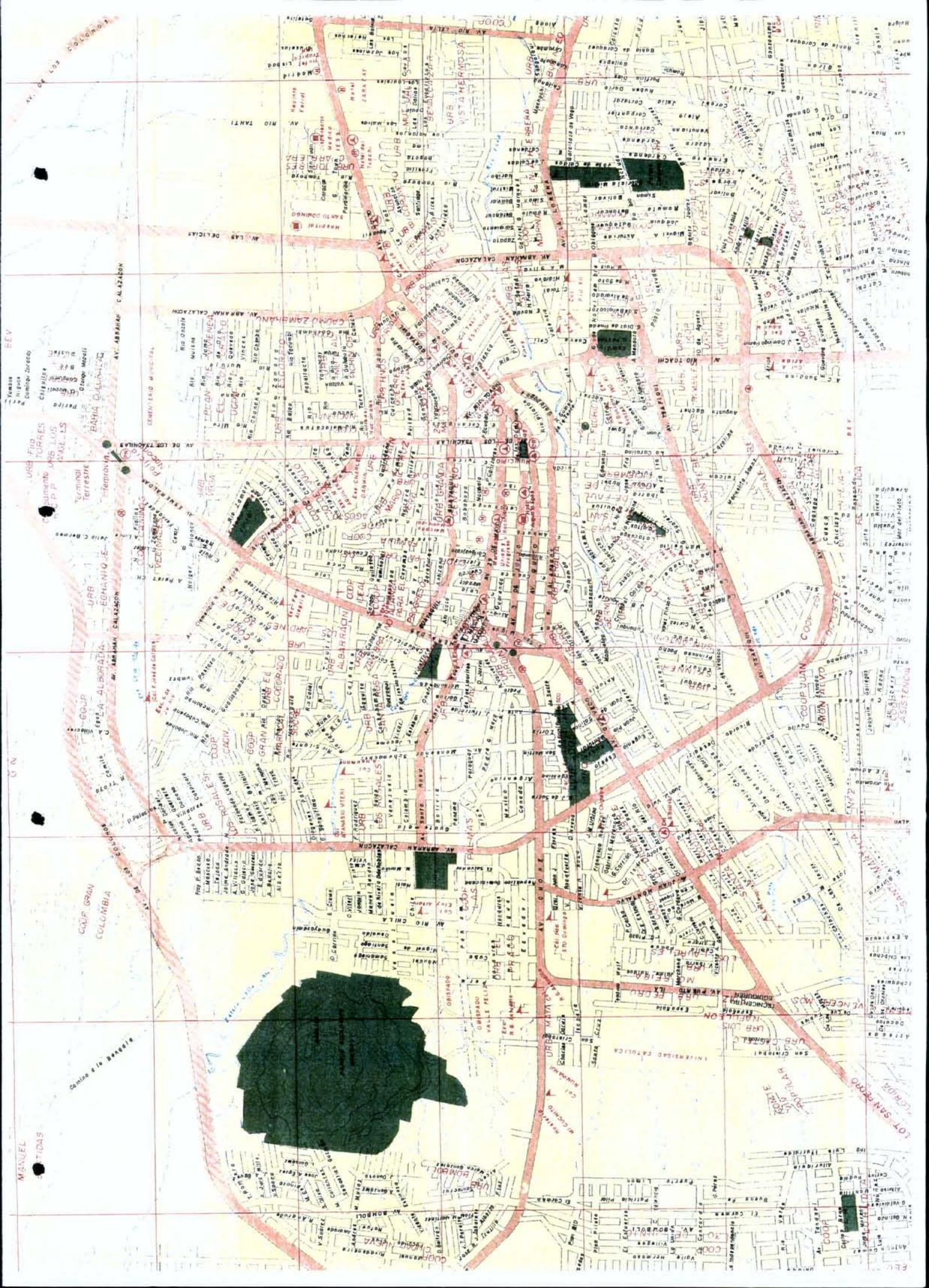
Motivo de Alojamiento	Número de Respuestas	%
1) de \$5 a \$10	31	55.36%
2) de \$10 a \$20	20	35.71%
3) de \$20 a \$50	4	7.14%
4) más de \$50	1	1.79%
	56	100%



ANEXOS 2:

Mapa de Localización

**Santo Domingo de los
Colorados**



MANUEL

URB. TORRES TORRES

COOP. GRAN COLOMBIA

URB. SAN FRANCISCO

URB. LA CALERA

URB. LA VIGILIA

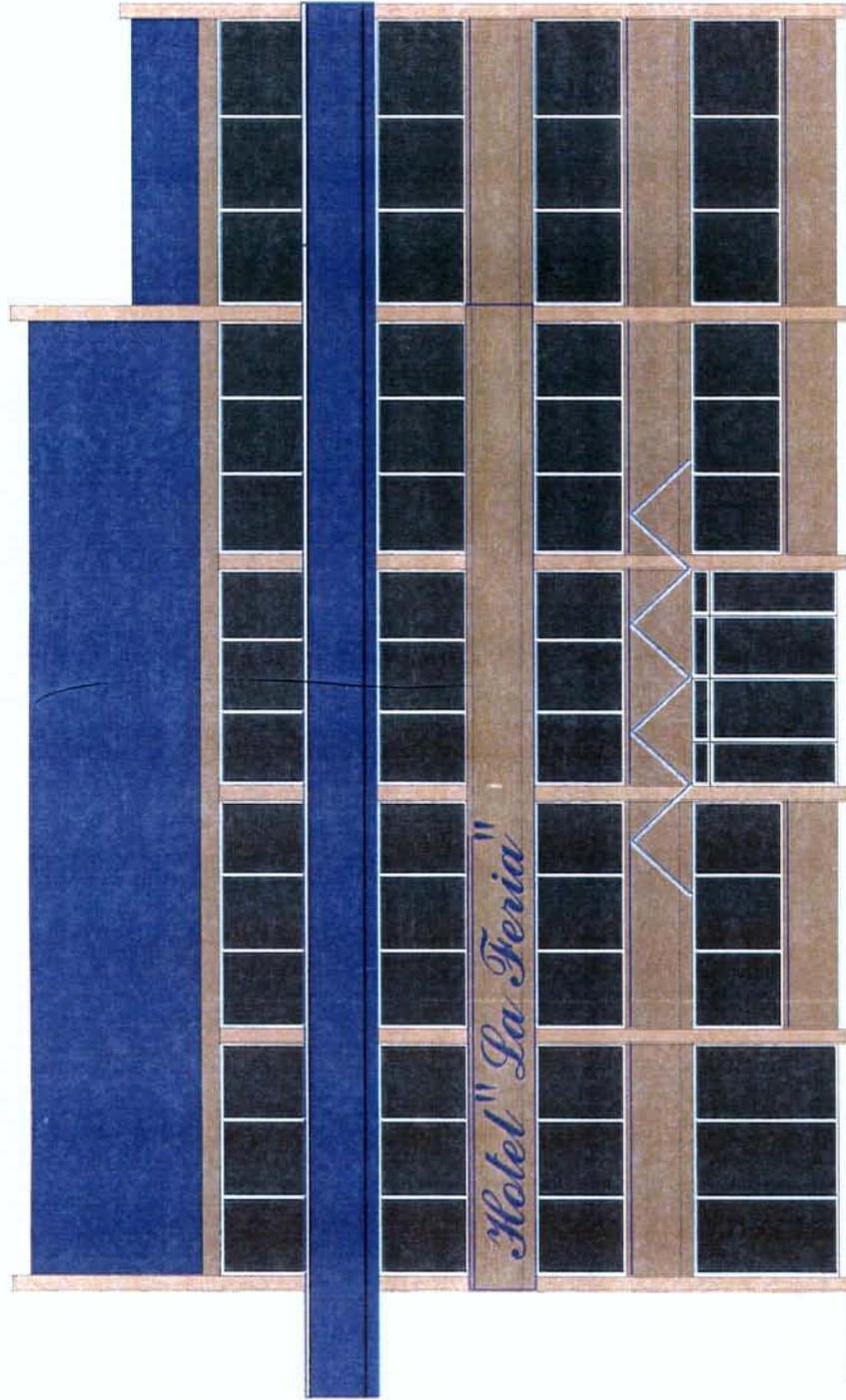
URB. LA CALERA

ANEXOS 3:

Planos del Hotel

Arq. Miguel Rosero Fierro

Hotel "La Feria"



Fachada Frontal

Miguel Rosero Fierro

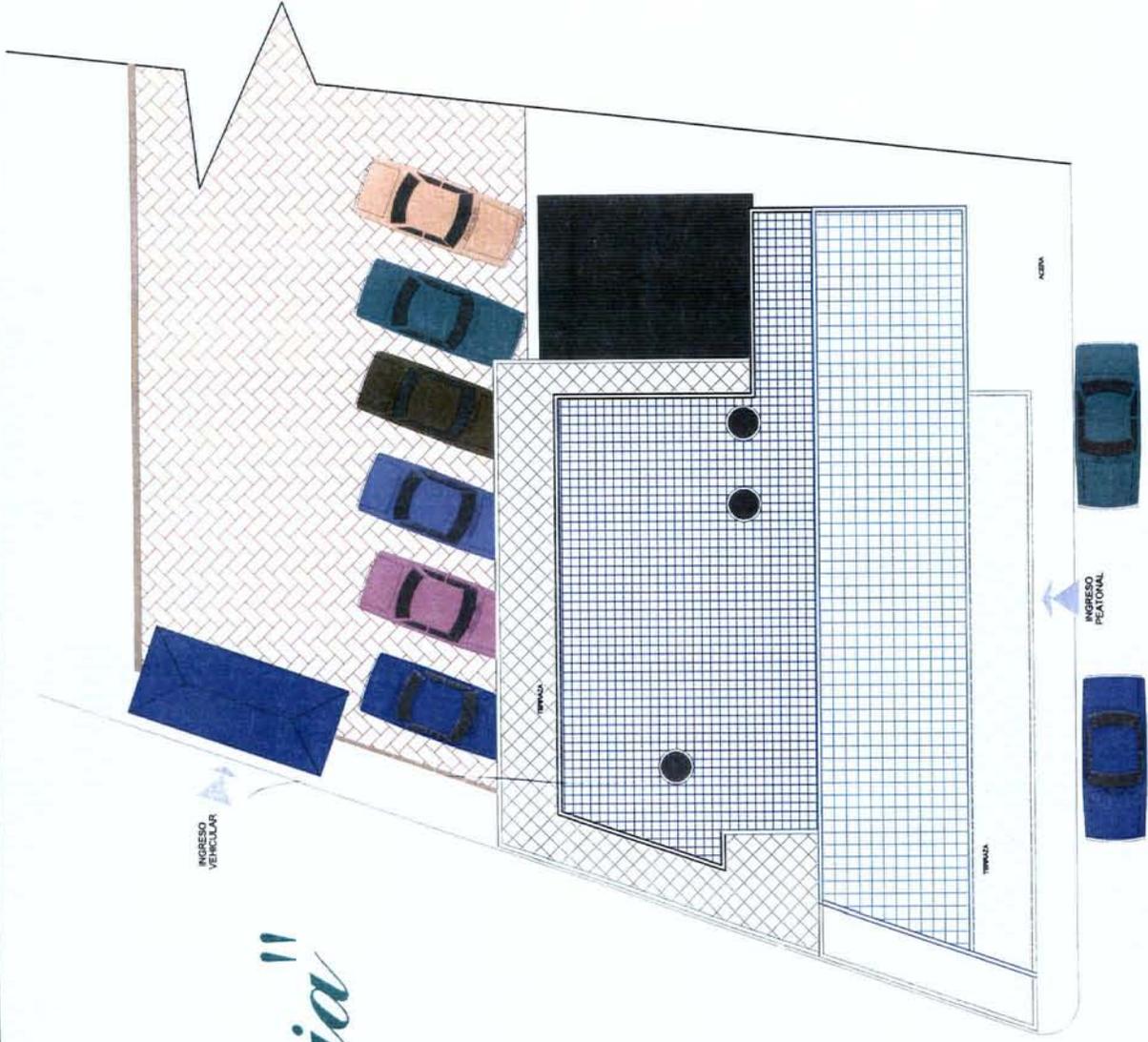


ARQUITECTO

Hotel "La Feria"

NIVELES —> N -1.30
NIVELES —> N 0.00

Implantación



Miguel Rosero Fierro

Hotel "La Feria"



CONTIENE

- OFICINAS
 - ADMINISTRACION
 - CONTABILIDAD
 - BAÑO
- SERVICIOS
 - SNACK-BAR
 - COCINA
 - BAÑOS MUJERES
 - BAÑOS HOMBRES
- SOCIAL
 - RECEPCION
 - RECIBIDOR
 - ESTAR
- HABITACIONES
 - 2 HABT.-DOBLES
 - 2 HABT.-SIMPLES
 - BAÑOS COMPLETOS C/U



INGRESO PEATONAL

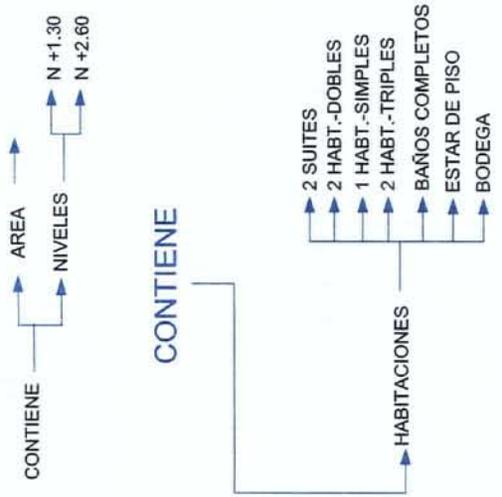
ACERA



Miguel Rosero Fierro

Planta Baja

Hotel "La Feria"

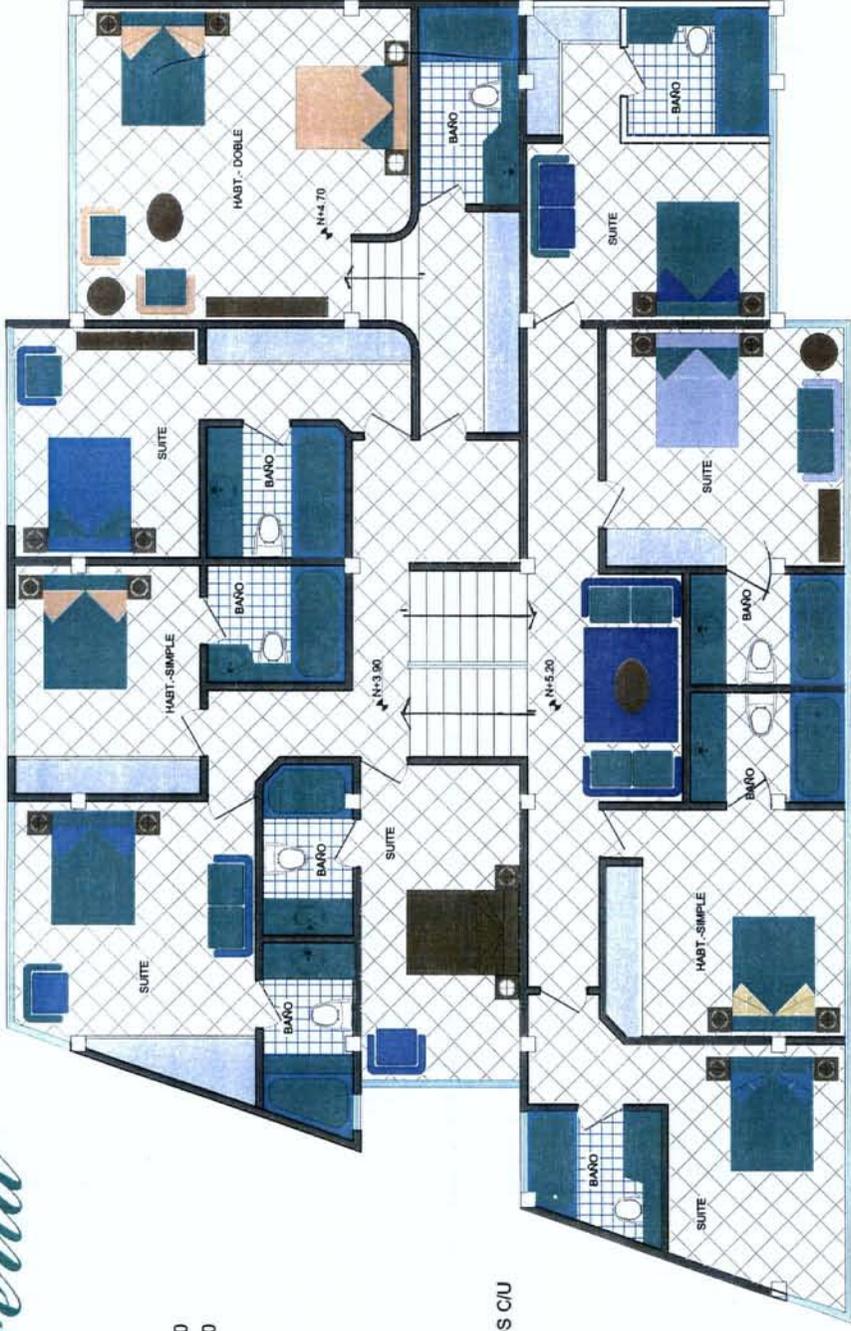


Segundo Piso

Miguel Rosera Fiera



Hotel "La Feria"



CONTIENE

- HABITACIONES
- 6 SUITES
- 1 HABT.-DOBLES
- ESTAR DE PISO
- BAÑOS COMPLETOS C/U

Tercer Piso

Miguel Rosero Fierro



ARQUITECTO

Hotel "La Feria"



CONTIENE

- HABITACIONES
 - 2 SUITES
 - 1 HABT.-DOBLES
 - 2 HABT.-SIMPLES
 - BAÑOS COMPLETOS C/U
 - ESTAR DE PISO
 - BODEGA
 - SALON DE EVENTOS No.1
 - SALON DE EVENTOS No.2
 - TERRAZA



Cuarto Piso

Miguel Rosero Fierro



ARQUITECTO

Hotel "La FERIA"



CONTIENE

- GIMNASIO
- BAR
- BODEGA - BAR
- SAUNA
- TURCO
- HIDROMASAJES
- CAMA CHINA
- SSHH MUJERES
- SSHH HOMBRES
- DUCHAS
- LOCKERS

SPA

- SALON DE EVENTOS No.1
- SALON DE EVENTOS No.2
- ESTAR DE PISO
- SSHH MUJERES
- SSHH HOMBRES
- TERRAZA
- BODEGA

SERVICIOS

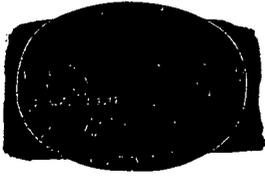
Quito Piso

Miguel Rosero Fiera



ANEXOS 4:

Facturas Proformas



R.U.C. 1701714675001
PROFORMA
Nº 01298

FECHA:

Cliente Sra. Katherine Zavala

Día	Mes	Año
04	09	02

Dirección

CANT.	DETALLE	V. UNITARIO	TOTAL
25	Juego copas Agua 49616	# 9	225
25	Juego copas Chalupan 480111	11,40	285
25	Juego copas vino 13167	10,50	262,5
17	Juego tazas 123981	30	510
17	vajillas 406481	95	1.615
5	ollas industriales 58litros 692699K	190	950
1	cafetera 30 tazas 58030	74,40	74,40
4	sartenes 61B285W	27,75	111
1	paellera 217568	28	28
2	Lamparas MY-0699	12	24
16	Lamparas velador L670.	29	464
			<hr/>
			4.548,9
		+ IVA	546
Son:		Total \$.	5.094,77

PRECIOS VIGENTES POR DIEZ DIAS



Jenny

Principal: Amazonas 721 y Veintimilla • Telfs.: 2 220-840 / 2 220- 841
 Sucursal: C.C. El Bosque Local # 27-165 entrada #2 Teléfono: 2 441-181

SONY - SANYO
 PANASONIC
 AIWA
 L.G.

ECASA - OSTER
 INDURAMA
 ISKRA PERLES

Proforma

Señor: Hotel La Casa Grande
 Dirección: San Lorenzo, Telf. 750133
 Fecha: 07 - 08 - 02

FORMA DE PAGO CONTADO

CANT.	ARTICULO	V. UNITARIO	TOTAL
36	Televisores. Nuevo modelo	e/a. 235,	8.460,=
1	Horro. Luminio 2 litros	94,=	94,=
1	Refrigerador. Hiper.	677,=	677,=
1	Micro-ondas. Nuevo 161	140,=	140,=
3	Planchas. Black & Decker 380	31,50	94,50
2	Liquidador. Oster. 3 unidades	66,=	132,=
1	Smaltadora. Oster 451	29,=	29,=
1	Centrifuga. West Bend (307)	48,=	48,=
CREDICENTRO CIA. LTDA. Amazonas 721 y Veintimilla Eduardo Almeida GERENTE			

CREDITOS SIN CUOTA INICIAL PARA INSTITUCIONES, SINDICATOS Y COMITES DE EMPRESAS



Principal: Amazonas 721 y Veintimilla • Telfs.: 2 220-840 / 2 220- 841
 Sucursal: C.C. El Bosque Local # 27-165 entrada #2 Teléfono: 2 441-181

SONY - SANYO
 PANASONIC
 AIWA
 L.G.

ECASA - OSTER
 INDURAMA
 ISKRA PERLES

Proforma

Señor: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

FORMA DE PAGO CONTADO

CANT.	ARTICULO	V. UNITARIO	TOTAL
1	EXTRACTOR/JUGOS OSTER 3169-12	45,=	45,=
1	Cocina. tubos. 12	95,=	95,=
3	LAVADORA. 22 LIBRAS. WHIRP (9544)	554,=	1.662,=
3	SECAJORNAS. 22 LBS WHIRP. (4634)	525,=	1.575,=
4	SALAS. Catalin e/3 MESES	443,=	1.772,=
36	DOMINIOS ITALIANO. (R.)	416,=	14.976,=

CREDICENTRO CIA. LTDA
 Amazonas 721 y Veintimilla



Eduardo Almeida
 GERENTE

CREDITOS SIN CUOTA INICIAL PARA INSTITUCIONES, SINDICATOS Y COMITES DE EMPRESAS



Principal: Amazonas 721 y Veintimilla • Telfs.: 2 220-840 / 2 220- 841
 Sucursal: C.C. El Bosque Local # 27-165 entrada #2 Teléfono: 2 441-181

SONY - SANYO
 PANASONIC
 AIWA
 L.G.

ECASA - OSTER
 INDURAMA
 ISKRA PERLES

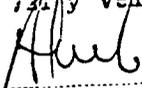
Proforma

Señor: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

FORMA DE PAGO CONTADO

CANT.	ARTICULO	V. UNITARIO	TOTAL
1	Equipo Sony DG-66	425,=	425,=
36	Colchones Chaire. Suroeste	100,=	3.600,=
100	Sillas 2 plazas.	24,=	2.400,=
<p>CREDICENTRO CIA. LTDA Amazonas 721 y Veintimilla  Eduardo Almeida GERENTE</p>			

CREDITOS SIN CUOTA INICIAL PARA INSTITUCIONES, SINDICATOS Y COMITES DE EMPRESAS

TELEVENT S.A.
TVENTAS
BODEGA QUITO

AV. TRONCALAN 1400 Y AV. MOLINEROS

TEL: 02 265964 FAX: 02 265964

RUC: 177007344701

PROGRAMA #: 140

FECHA: 03 Septiembre 2002

CLIENTE: VARIAS ECOM
 DIRECCION: TVENTAS

C.I. 11701747079

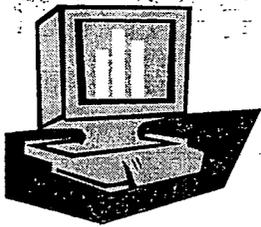
TELEFONO: 265964/622204

CODIGO	PRODUCTO	CANT.	DESC.	PRECIO UNIT.	TOTAL
ACES-008768	MACETA COCINA 1-30X2-2 SE BLANCA FIVIA	1	0.00	177.68	177.68
ACES-012392	MACETA REFRIGERADORA 42-47 BLANCA	1	0.00	360.71	360.71
ACES-016489	MACETA REFRIGERADORA 42-47 BLE BLANCA	1	0.00	491.96	491.96
ELEC-014464	ELECTROLIN LAVADORA 28POT 700 ROPA	1	0.00	562.50	562.50
ELEC-022094	ELECTROLIN REFRIGERADORA 28POT 2 PTAS.	1	0.00	763.39	763.39
ELEC-201766	ELECTROLIN COCINA 19X40 BLANCA	1	0.00	366.29	366.29
ELEC-414999	ELECTROLIN EXTRACTOR 60 CM. BLANCO CX4000	1	0.00	61.01	61.01
GOLD-313261	GOLUSTAR MIPERONDAS 40-1914 BLANCO	1	0.00	133.04	133.04
OSTE-02939	OSTER CAFETERA 1-500 19-10 TAZAS	1	0.00	25.95	25.95
OSTE-04032	OSTER PATISIERA 2402-12 ACROSTAL	1	0.00	43.73	43.73
OSTE-45311	OSTER LICUADORA 465-41 3v.	1	0.00	70.54	70.54
SAMU-010107	SAMURAI LICUADORA CLASSIC VASO ADICIONAL	1	0.00	31.25	31.25
WIND-487499	WINDAPE HORNO TIGUI TOSTADOR	1	0.00	49.11	49.11
WIND-487993	WINDAPE TOSTADORA TIGUI 4X40745 ANEJO	1	0.00	16.82	16.82

RESERVACION:
 EFECTIVO 3,465.00

VENTA CON TARIFA 0%	0.00
VENTA CON TARIFA 10%	3,092.75
	371.25
SUBTOTAL	3,465.00
TOTAL	0.00
TOTAL	33,465.00

 CORTESÍAS ESPECIALES - VALIO POR 0 DIAS



EROVER PC.

NETWORKING THE WORLD
TELF.: 2228-746 / 2566-219 / 222-8376
PROFORMA

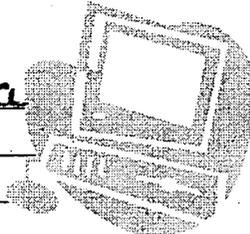
FECHA DE ENTREGA
VALIDES DE OFERTA
SUJETO A STOCK

FECHA 26-Enero-2003

CLIENTE Katherine Zavala

DIRECCION _____

VENDEDOR _____



RUC. _____

TELF. _____

TELF. _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	MICRO PROCESADOR <u>P4 1,6 GHz</u>		
	MEMORIA CACHE DE <u>256 1400</u>		
	MEMORIA RAMM DE <u>256</u>		
	DISCO DURO DE <u>40</u>		
	FLOPY 2 3.5		
	TARJETA DE VIDEO AGP		
	CD ROMM DE		
	TARJETA DE SONIDO		
	FAX MODEM 56.6 KBPS		
	MONITOR DE <u>15" Samsung</u>		
	PARLANTES DE		
	IMPRESORA <u>Canon S100</u>		
	INCLUYE (Cobertores - padmouse - Filtro de pantalla)		
	Mesa - Regulador - Teclado - Mouse - Micrófono)		
	<u>Mesa - Cobertores - Pad mouse</u>		
	UN AÑO DE GARANTIA		
	ESTOS PRECIOS NO INCLUYE IVA.		
		SUB TOTAL	<u>\$680</u>

ENTRADA _____ PLAZO _____ C. MENSUAL _____

REQUISITOS	DEUDOR	GARANTE
* COPIA DE CEDULA DE CIUDADANIA DE CONYUGUES		
* CERTIFICADO DE TRABAJO O TRES ULTIMOS ROLES DE PAGOS		
* COPIA DEL PAGO - AGUA - LUZ O TELEFONO		
* PAGO IMPUESTO PREDIAL ULTIMO AÑO		
* COPIA DE LA MATRICULA DEL AUTO ULTIMO AÑO		
* CERTIFICADOS DE CUENTAS BANCARIAS		
* COPIA DEL RUC SI POSEE NEGOCIO PROPIO		
* ENCAJE COOPERATIVA		
* SALDO BANCO PICHINCHA USD. 70		

NOTA. El éxito empresarial y personal depende de la actualización tecnológica "EROVER PC", te proporciona todas las herramientas necesarias pensando en el futuro ya que nuestro lema es: "calidad, excelencia y servicio de punta"

Dirección: QUITO: AV. Amazonas y Jorge Washintong C.C. ESPIRAL LOCALES: 36-152-153
RIOBAMBA: 10 de Agosto 2145 y Tarqui Telf. 03962 - 862
CUENCA: Telf. 07582-407 SANTO DOMINGO Telf. 2776-973

**MINISTERIO DE TURISMO
NORMA TECNICA DE HOTELES**

R.O.# 319 abril/77

	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA
CONDICIONES PARTICULARES ALOJAMIENTO:	LUJO	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA
No. Habitaciones	70 HAB.	50 HAB.	30 HAB.	30 HAB.	30 HAB.
DOBLE	17.00 m ² .	16.00 m ² .	15.00 m ² .	14.00 m ² .	12.00 m ² .
SIMPLE	12.00 m ² .	11.00 m ² .	10.00 m ² .	9.00 m ² .	8.00 m ² .
CON BAÑO:					
TINA	5.00 m ² .	4.00 m ² .	3.50 m ² .		
DUCHA	JACUZZI	3.00 m ² .	2.50 m ² .	2.50 m ² .	2.50 m ² .
COMIDAS Y BEBIDAS	2.25 m ² . C/HAB.	2.00 m ² . C/HAB.	1.75 m ² . C/HAB.	1.50 m ² . C/HAB.	1.00 m ² . C/HAB.
CAFETERIA	1.25 m ² . C/HAB.	1.25 m ² . C/HAB.			
ESCALERA:					
PLANTA BAJA	1.80 m. de ancho	1.60 m. de ancho	1.50 m. de ancho	1.50 m. de ancho	1.20 m.
PASILLO	1.80 m. de ancho más de 100 HAB.	1.60 m. de ancho más de 50 HAB.	1.50 m. de ancho más de 3 PISOS	1.30 m. de ancho más de 4 PISOS	1.20 m. más de 4 PISOS
ASCENSOR	2 ascensores	1 ascensor	1 ascensor	1 ascensor	1 ascensor
ESCALERA DE SERVICIO	SI	SI	SI		
ENTRADA PERSONAL	SI	SI	SI		
VESTIBULO	15.00 m ² .	12.00 m ² .	10.00 m ² .	9.00 m ² .	9.00 m ² .
COCINA	70% AREA COMEDOR	60% AREA COMEDOR	60% AREA COMEDOR	60% AREA COMEDOR	60% AREA COMEDOR
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					
CASINO	SI				
DISCOTECA	SI				
SALON CONFERENCIA USO MULTIP.	2.50 m ² . C/HAB.	2.25 m ² . C/HAB.	2.00 m ² . C/HAB.	1.75 m ² . C/HAB.	1.50 m ² . C/HAB.
PISCINA	200 m ² .				
SALA DE BELLEZA PELUQUERIA	SI				
ALMACENES	SI	SI			
CANCHAS DEPORTIVAS	SI				
SAUNA TURCO HIDROMASAJE	SI	SI			
PARQUEADERO	25% TOTAL HAB.	15% TOTAL HAB.	15% TOTAL HAB.	10% TOTAL HAB.	10% TOTAL HAB.
SERVICIO MEDICO	SI	SI	BOTIQUIN	BOTIQUIN	
GIMNASIO, MASAJES	SI	SI			
COMEDOR PERSONAL	SI	SI	SI		
PLANTA ELECTRICA	SI	SI			

**GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS TURISTICOS
DIVISION TECNICA**

D. # 3 Arq. HV



MINISTERIO DE TURISMO

REQUISITOS Y FORMALIDADES PARA EL REGISTRO

- 1.- Copia certificada de la Escritura de Constitución, aumento de Capital o reforma de Estatutos, tratándose de personas jurídicas.
- 2.- Nombramiento del representante Legal, debidamente inscrito en la Oficina del Registro Mercantil, tratándose de personas jurídicas.
- 3.- Copia del Registro Único de contribuyentes (R.U.C.)
- 4.- Fotocopia de cédula de identidad, según sea la Persona Natural Ecuatoriana o extranjera.
- 5.- Fotocopia del Contrato de compra venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario **CON LA AUTORIZACIÓN DE UTILIZAR LA RAZÓN SOCIAL.**
- 6.- Certificado del Instituto Ecuatoriano del Propiedad Intelectual (IEPPI), de no encontrarse registrada la razón social. Av. República y Av. Diego de Almagro (EDIF. FORUM 1er. piso).
- 7.- Copia del Certificado de votación
- 8.- Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento del local, registrado en un juzgado del Inquilinato.
- 9.- Lista de Precios de los servicios ofertados, (original y copia).

REQUISITOS PARA LA LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO

- 1.- Copia del certificado de la Afiliación a la Cámara de Turismo que corresponda, de acuerdo a su ubicación. (Av. 6 de Diciembre y Carrión esq.)



MINISTERIO DE TURISMO

SOLICITUD DE REGISTRO

....., a..... de del 200...

Yo,..... en calidad de Representante Legal de la Empresa solicito al(a la) señor(a) Ministro(a) de Turismo se digne, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, Clasificar y Registrar a mi establecimiento, cuyas características son las siguientes:

Razón Social (Persona Jurídica):

Nombre del Establecimiento:.....

Ubicación del Establecimiento:.....

		Provincia	Cantón	Ciudad
Calle	Nº	Transversal	Sector	Teléfono

Fecha de Constitución:.....

Fecha de inicio de operaciones:.....

Registro Único de Contribuyentes: Número de cédula:.....

Monto de Inversión:.....

Número de empleados:.....

Número de mesas:..... Número de plazas:.....

Número de habitaciones:..... Número de plazas:.....

Observaciones:.....

.....

Atentamente,

Propietario, Administrador o Representante legal

ANEXOS 5:

Cálculos del Proyecto

PROYECCION DE LOS INGRESOS

INGRESOS POR VENTAS								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
CAPACIDAD INSTALADA HOTEL	13140	13140	13140	13140	13140	13140	13140	13140
Porcentaje ocupacional	31%	33.17%	35.49%	37.98%	40.63%	43.48%	46.52%	49.78%
Total Huespedes	4073	4359	4663	4991	5339	5713	6113	6541
COSTO POR HABITACION	\$15.24	\$16.72	\$18.34	\$20.12	\$22.07	\$24.21	\$26.56	\$29.14
INGRESOS POR HOSPEDAJE	\$62,078.62	\$72,867.26	\$85,526.28	\$100,404.96	\$117,829.40	\$138,325.74	\$162,352.81	\$190,581.88
CAPACIDAD INSTALADA RESTAURANTE	24820	24820	24820	24820	24820	24820	24820	24820
Porcentaje ocupacional (HUESPEDES)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Total Huespedes	3259	3487	3731	3992	4271	4571	4890	5233
Porcentaje ocupacional (Externo Capacidad Instalada R.)	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Total clientes externos	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169
total	14,428	14,656	14,900	15,161	15,440	15,740	16,059	16,402
COSTO POR PERSONA BAR RESTAURANT	\$7.00	\$7.68	\$8.42	\$9.24	\$10.14	\$11.12	\$12.20	\$13.38
INGRESO POR BAR RESTAURANT	\$100,994.04	\$112,542.12	\$125,513.11	\$140,106.69	\$156,520.98	\$175,035.18	\$195,912.09	\$219,501.70
NUMERO DE SOCIOS SPA	20	20	20	20	20	20	20	20
INGRESO POR PERSONA SPA	\$300.00	\$329.10	\$361.02	\$396.04	\$434.46	\$476.60	\$522.83	\$573.55
INGRESO POR CONCEPTO DE SPA	\$6,000.00	\$6,582.00	\$7,220.45	\$7,920.84	\$8,689.16	\$9,532.01	\$10,456.61	\$11,470.90
NUMERO DE PERSONAS POR BANQUETES ANUALES	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264
INGRESO DE BANQUETE POR PERSONA (promedio)	\$11.00	\$12.07	\$13.24	\$14.52	\$15.93	\$17.48	\$19.17	\$21.03
INGRESO POR BANQUETES Y RECEPCIONES	\$35,904.00	\$39,386.69	\$43,207.20	\$47,398.29	\$51,995.93	\$57,039.53	\$62,572.37	\$68,641.89
TOTAL DE INGRESOS	\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,830.79	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38

INFLACION	9.7%
INCREMENTO DEL PORCENTAJE OCUPACIONAL ANUAL	10%

CUADRO DE INVERSIONES EN EDIFICIOS Y OBRAS FISICAS

LUGAR	DESCRIPCION DEL TRABAJO	COSTO TOTAL
1ra Planta		
Recepción	Reconstrucción	\$1,700.00
Hall al ingreso del Hotel	Reconstrucción	\$4,250.00
Recibidor	Reconstrucción	\$2,550.00
Baños Mujeres	Construcción	\$1,190.00
Baños Hombres	Construcción	\$1,799.00
Star de Piso	Reconstrucción	\$3,400.00
Restaurante del Hotel (cocina y servicio)	Construcción	\$38,807.00
Administración (oficinas y servicio)	Construcción	\$3,084.00
2da Planta, 3ra Planta y 4ta Planta		
Habitaciones con baño	Reconstrucción	\$104,040.00
Sala de Star de cada piso	Reconstrucción	\$11,730.00
Hall de cada piso	Reconstrucción	\$10,200.00
5ta Planta		
Sala de Gimnasio	Reconstrucción	\$9,180.00
Cuarto de Sauna y Turco	Construcción	\$6,168.00
Piscina Polar	Construcción	\$6,682.00
Hidromasaje	Construcción	\$8,224.00
Baños Hombres	Construcción	\$1,285.00
Baños Mujeres	Construcción	\$1,285.00
Lokers	Construcción	\$1,285.00
Duchas y vestidores	Construcción	\$5,911.00
Bar y Bodega	Construcción	\$2,570.00
Área de Servicio	Construcción	\$1,285.00
Área Verde y Estacionamientos		
Estacionamientos	Reconstrucción	\$25,000.00
Jardines	Construcción	\$2,000.00
TOTAL OBRA FISICA		\$253,625.00

CUADRO DE INVERSIONES EN TERRENOS

TERRENO 495 m2	\$220 por cada m2	\$107,800.00
TOTAL TERRENO		\$107,800.00

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lavadora	3	\$554.00	\$1,662.00
Secadora	3	\$525.00	\$1,575.00
Refrigeradora	1	\$677.00	\$677.00
Mini-Bar	36	\$180.00	\$6,480.00
Cocina Industrial	1	\$95.00	\$95.00
Microondas	1	\$140.00	\$140.00
Extrator de Olores	1	\$61.61	\$61.61
Televisor 14 pulgadas	36	\$235.00	\$8,460.00
Equipo de Sonido	1	\$425.00	\$425.00
Congelador	1	\$625.00	\$625.00
Horno Industrial	1	\$94.00	\$94.00
Equipos de GYM	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Otros	10	\$40.00	\$400.00
Total Maquinaria y Equipos			\$35,694.61

INVERSIONES EN MUEBLES Y ENSERES			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Juego de dormitorio	37	\$416.00	\$15,392.00
Colchones	36	\$100.00	\$3,600.00
Closet	36	\$40.00	\$1,440.00
Caunter	1	\$800.00	\$800.00
Sillas	4	\$70.00	\$280.00
Sillones decorativos	2	\$150.00	\$300.00
Escritorio de oficina	3	\$25.00	\$75.00
Espejos	4	\$30.00	\$120.00
Sillas Restaurante	68	\$20.00	\$1,360.00
Mesas Restaurante	15	\$37.80	\$567.00
Salas de Star	4	\$443.00	\$1,772.00
Archivadores	1	\$52.29	\$52.29
Sanduchera	2	\$29.35	\$58.70
Waflera	2	\$29.35	\$58.70
Licuadaora	2	\$66.25	\$132.50
Cafetera	1	\$48.00	\$48.00
Esprimidor de Citricos	1	\$45.00	\$45.00
Canguilera	1	\$120.00	\$120.00
Batidora	2	\$30.24	\$60.48
Extintor	6	\$22.75	\$136.50
Cubiertos	10	\$35.00	\$350.00
Abre Latas	3	\$9.00	\$27.00
Futbolin	1	\$233.00	\$233.00
Juego de dardos	1	\$150.00	\$150.00
Lámparas de velador	36	\$12.00	\$432.00
Copas Agua	25	\$9.00	\$225.00
Copas de Champan	25	\$11.40	\$285.00
Vajillas	17	\$95.00	\$1,615.00
Ollas Industriales	5	\$190.00	\$950.00
Paellera	1	\$28.00	\$28.00
Sartenes	4	\$27.75	\$111.00
Vasos	10	\$6.00	\$60.00
Lamparas decorativas	2	\$250.00	\$500.00
Telefonos	40	\$25.00	\$1,000.00
Ventilador	40	\$37.70	\$1,508.00
Planchas	3	\$31.50	\$94.50
Otros	60	\$235.00	\$14,100.00
Total Muebles y Enseres			\$48,086.67

INVERSION EN EQUIPOS DE COMPUTACION			
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras	3	\$640.00	\$1,920.00
Impresora Láser	1	\$291.00	\$291.00
Fax	1	\$123.00	\$123.00
TOTAL EQUIPOS			\$2,043.00

CUADRO DE LA INVERSION TOTAL DEL PROYECTO			
INVERSIONES FIJAS		USD \$	PORCENTAJE
Terreno		\$107,800.00	23.67%
Obras Físicas		\$253,625.00	55.68%
Maquinaria Y Equipo		\$35,694.61	7.84%
Muebles y Enseres		\$48,086.67	10.56%
Equipos de Computación		\$2,043.00	0.45%
CAPITAL DE TRABAJO		\$8,275.00	1.82%
TOTAL		\$455,524.28	100.00%

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
CONCEPTO	MONTO	% DE PARTICIPACION
CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS	\$305,524.28	67%
DEUDA A LARGO PLAZO	\$150,000.00	33%
TOTAL	\$455,524.28	100%

FRITADA A LA SERRANA				
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	
Carne de cerdo	Lbs	0.4	1.2	0.48
Mote Gaucho	Lbs	0.2	0.8	0.16
Papas (tortillas)	Lbs	0.2	0.9	0.18
Aguacate	Unidades	0.25	0.25	0.0625
Tostado	Lbs	0.25	0.5	0.125
COSTO TOTAL POR PLATO				1.0075
ARROZ CON MENESTRA Y CHULETA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Lenteja	Lbs	0.2	0.3	0.06
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Yuca	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.0125
YAHUARLOCRO				
Papas	Lbs	0.5	0.9	0.45
menudencias de carne	Lbs	0.75	0.8	0.6
sangre	Lbs	0.25	0.3	0.075
aguacate	unidades	0.25	0.25	0.0625
cebolla	unidades	0.3	0.19	0.057
condimentos	unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.3495
LOCRO CRIOLLO				
Papas	Lbs	0.5	0.9	0.45
Queso	Unidad	0.25	1.5	0.375
Leche	Litros	0.25	0.8	0.2
Aguacate	Unidad	0.285	0.25	0.07125
Condimentos	Unidad	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.20125
ENCEBOLLADO				
Covina	Lbs	0.5	0.8	0.4

Cebolla	Unidad	0.6	0.8	0.48
Yuca	Lbs	0.6	0.4	0.24
Condimentos	Unidad	0.25	0.7	0.175
COSTO TOTAL POR PLATO				1.295

CERDO A LA CERVEZA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Papas	Unds	2	0.1	0.2
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.4	0.7
Ajo	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Cerveza	Cc	0.3	0.5	0.15
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.2725

CAMARONES AL CURRY				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Camarones	Lbs	0.5	1.25	0.625
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Cebolla	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.5675

TRUCHA EN SU SALSA				
Arroz	Lbs	0.3	0.25	0.075
Trucha	Lbs	1	0.5	0.5
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Mostaza	Cc	0.1	0.75	0.075
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.4075

SOPA MARINERA				
Mariscos Varios	Lbs	0.5	2	1
Verde	Unds	0.1	0.1	0.01
Papas	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425

Choclo	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.8775

PARRILLADA				
Carnes	Lbs	0.5	0.45	0.225
Queso	Unds	0.1	0.23	0.023
Salchichas	Lbs	3	0.09	0.27
Chuletas de cerdo	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Yuca	Lbs	0.3	0.4	0.12
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.3855

POLLO CON CHAPINONES				
Arroz	Lbs	0.25	0.25	0.0625
Pollo	Lbs	0.5	0.4	0.2
Champiñones	Lbs	0.25	0.14	0.035
Platanos	Lbs	0.5	1.2	0.6
Tomate	Lbs	0.25	0.17	0.0425
Condimentos	Unidades	0.15	0.7	0.105
COSTO TOTAL POR PLATO				1.045

COSTO UNITARIO PROMEDIO POR PERSONA EN MATERIALES DIRECTOS		
ALIMENTOS Y BEBIDAS		COSTO TOTAL
Fritada a la Serrana		\$1.01
Arroz con menestra y chuleta		\$1.01
Yahuarloco		\$1.35
Locro criollo		\$1.20
Encebollado		\$1.30
Cerdo a la Cerveza		\$1.27
Camarones al curry		\$1.57
Trucha en su salsa		\$1.41
Sopa marinera		\$1.88
Parrilladas		\$1.39
Pollo con champiñones		\$1.05
PROMEDIO POR CADA PLATO		\$1.31

BEBIDAS	COSTO TOTAL
Jugos	\$0.25
Colas	\$0.25
Agua Mineral	\$0.18
Te	\$0.15
Café	\$0.15
Cocteles	\$0.30
Batidos	\$0.40
Cerveza	\$0.40
Licor (whisky, ron, vodka)	\$0.45
Otros	\$0.35
PROMEDIO POR BEBIDAS	\$0.29

COSTO ADICIONAL EN BANQUETES	
POSTRES	0.26
ENTRADAS	0.19
VAJILLA	0.5
DECORACION	0.75
TOTAL	1.7

TOTAL COSTO UNITARIO PROMEDIO EN MATERIALES DIRECTOS EN BAR-RESTAURANTE	
	\$1.60

	COSTO EN MATERIALES DIRECTOS DEL BAR-RESTAURANTE							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
PLATOS VENDIDOS EN BAR-RESTAURANTE	14428	14656	14900	15161	15440	15740	16059	16402
COSTO PROMEDIO POR CLIENTE	\$1.60	\$1.76	\$1.93	\$2.11	\$2.32	\$2.54	\$2.79	\$3.06
TOTAL COSTO EN MATERIALES DIRECTOS	\$23,084.35	\$25,723.91	\$28,688.71	\$32,024.39	\$35,776.22	\$40,008.04	\$44,779.91	\$49,171.82

	COSTO EN MATERIALES DIRECTOS PARA BANQUETES Y RECEPCIONES							
PLATOS VENDIDOS EN BANQUETES	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264
COSTO PROMEDIO POR PLATO	\$3.30	\$3.62	\$3.97	\$4.36	\$4.78	\$5.24	\$5.75	\$6.31
TOTAL COSTO EN MATERIALES DIRECTOS	\$10,768.01	\$11,812.51	\$12,958.32	\$14,215.28	\$15,594.16	\$17,106.79	\$18,766.15	\$20,506.47

TOTAL COSTOS EN MATERIALES DIRECTOS	
	\$78,758.29

INFLACION	
	9.7%

SUELDOS									
MANO DE OBRA DIRECTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	
Sueldo de Botones	\$120.00	\$131.64	\$144.41	\$158.42	\$173.78	\$190.64	\$209.13	\$229.42	
Número de Botones	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total	\$240.00	\$263.28	\$288.82	\$316.83	\$347.57	\$381.28	\$418.26	\$458.84	
Sueldo de Cocineros	\$250.00	\$274.25	\$300.85	\$330.03	\$362.05	\$397.17	\$435.69	\$477.95	
Número de cocineros	4	4	4	4	4	4	4	4	
Total	\$1,000.00	\$1,097.00	\$1,203.41	\$1,320.14	\$1,448.19	\$1,588.67	\$1,742.77	\$1,911.82	
Sueldo de Saloneros	\$150.00	\$164.55	\$180.51	\$198.02	\$217.23	\$238.30	\$261.42	\$286.77	
Número de saloneros	5	5	5	5	5	5	5	5	
Total	\$750.00	\$822.75	\$902.56	\$990.10	\$1,086.14	\$1,191.50	\$1,307.08	\$1,433.86	
Sueldo de vajilleros	\$120.00	\$131.64	\$144.41	\$158.42	\$173.78	\$190.64	\$209.13	\$229.42	
Número de vajilleros	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total	\$240.00	\$263.28	\$288.82	\$316.83	\$347.57	\$381.28	\$418.26	\$458.84	
Sueldo de Camareras	\$150.00	\$164.55	\$180.51	\$198.02	\$217.23	\$238.30	\$261.42	\$286.77	
Número de Camareras	4	4	4	4	4	4	4	4	
Total	\$600.00	\$658.20	\$722.05	\$792.08	\$868.92	\$953.20	\$1,045.66	\$1,147.09	
Sueldo de Instructores de SPA	\$180.00	\$197.46	\$216.61	\$237.63	\$260.67	\$285.96	\$313.70	\$344.13	
Número de Instructores de SPA	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total	\$360.00	\$394.92	\$433.23	\$475.25	\$521.35	\$571.92	\$627.40	\$688.25	
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA MENSUAL	\$3,190.00	\$3,499.43	\$3,838.87	\$4,211.25	\$4,619.74	\$5,067.85	\$5,559.43	\$6,098.70	
TOTAL COSTO MANO DE OBRA DIRECTA ANUAL	\$38,280.00	\$41,993.16	\$46,066.50	\$50,534.95	\$55,436.84	\$60,814.21	\$66,713.19	\$73,184.57	

INFLACION 9.7%

GASTOS DE SUMINISTROS			
SUMINISTRO HUESPEDES	Costo Unitario	Total Huéspedes primer año	Costo primer año
Jabones manos y cuerpo	\$0.25	4073	\$1,018.35
Shampoo	\$0.38	4073	\$1,547.89
Papel Higienico	\$0.25	4073	\$1,018.35
Fundas de basura	\$0.15	4073	\$611.01
Otros	\$0.45	4073	\$1,833.03
TOTAL SUMINISTROS HUESPEDES EN EL PRIMER AÑO			\$6,028.63

SUMINISTRO CLIENTES BAR-RESTAURANTE	Costo Unitario	Total Huéspedes primer año	Costo primer año
servilletas	\$0.03	14428	\$432.83
recipientos plasticos	\$0.15	14428	\$2,164.16
sorbetes	\$0.05	14428	\$721.39
palillos de dientes	\$0.04	14428	\$577.11
Otros	\$0.25	14428	\$3,606.93
TOTAL SUMINISTROS BAR-RESTAURANTE EN EL PRIMER AÑO			\$7,502.41

TOTAL SUMINISTROS	\$13,531.05
--------------------------	--------------------

OTROS GASTOS			
DETALLE	Gasto por persona	Clientes en el Primer año	Total Gastos
Banquetes y Recepciones	\$3.75	3264	\$12,240.00
Servicio de SPA y Gimnasio	\$4.50	20	\$90.00
TOTAL OTROS GASTOS			\$12,330.00

GASTOS NO DISTRIBUIDOS

ADMINISTRACION Y VENTAS		
GASTOS NO DISTRIBUIDOS	COSTO MENSUAL	ANUAL
Materiales y Suministros de Oficina	\$40.00	\$480.00
Materiales y Suministros de Limpieza y Aseo del Hotel	\$120.00	\$1,440.00
Gastos por mantenimiento del Hotel	\$130.00	\$1,560.00
Energía Eléctrica	\$312.00	\$3,744.00
Costo de TV Cable para habitaciones	\$58.00	\$696.00
Teléfono	\$600.00	\$7,200.00
Agua Potable	\$182.00	\$2,184.00
TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS	\$1,442.00	\$17,304.00

GASTOS PUBLICITARIOS

Publicidad	\$1,453.33	\$17,440.00
TOTAL PUBLICIDAD PARA EL PRIMER AÑO		\$17,440.00

PUBLICIDAD PRIMER AÑO	\$17,440.00
COSTO DEL PAQUETE PUBLICITARIO	\$8,720.00
*En el primer año se utilizará el doble de paquetes publicitarios	

SUELDOS DE ADMINISTRACION

PERSONAL ADMINISTRATIVO	AÑO 1
Sueldo Gerente	\$420.00
Número de Gerente	1
Total	\$420.00
Sueldo Contador	\$300.00
Número de Contador	1
Total	\$300.00
Sueldo Recepcionista	\$160.00
Número Recepcionista	2
Total	\$320.00
Sueldo Administrador	\$150.00
Número de Administrador	1
Total	\$150.00
Sueldo Compañía de Seguridad	\$180.00
Número de Guardias	2
Total	\$360.00
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS MENSUAL	\$1,550.00
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS ANUAL	\$18,600.00

GASTOS FINANCIEROS	
AÑOS	PAGO DE INTERES
1	\$24,750.00
2	\$22,027.66
3	\$18,856.14
4	\$15,161.31
5	\$10,856.84
6	\$5,842.14

INFLACION 9.7%

CAPITAL DE TRABAJO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
TOTAL DE INGRESOS	\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,830.79	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38
Mano de Obra Directa	\$38,280.00	\$41,993.16	\$46,066.50	\$50,534.95	\$55,436.84	\$60,814.21	\$66,713.19	\$73,184.37
Gastos Suministros Huesped	\$6,028.63	\$6,613.41	\$7,254.91	\$7,958.64	\$8,730.62	\$9,577.49	\$10,506.51	\$11,525.64
Gastos Suministros Bar-Restaurante	\$7,502.41	\$8,230.15	\$9,028.47	\$9,904.23	\$10,864.95	\$11,918.85	\$13,074.97	\$14,343.25
Otros Gastos	\$12,330.00	\$13,526.01	\$14,838.03	\$16,277.32	\$17,856.22	\$19,588.28	\$21,488.34	\$23,572.71
Gastos No distribuidos	\$17,304.00	\$18,982.49	\$20,823.79	\$22,843.70	\$25,059.54	\$27,490.31	\$30,156.87	\$33,082.09
Gastos Publicitarios	\$17,440.00	\$19,131.68	\$20,987.45	\$23,023.24	\$25,256.49	\$27,706.37	\$30,393.89	\$33,342.09
Sueldos de Administración	\$18,600.00	\$20,404.20	\$22,383.41	\$24,554.60	\$26,936.39	\$29,549.22	\$32,415.50	\$35,559.80
Permisos y Licencias de funcionamiento	\$420.00	\$460.74	\$505.43	\$554.46	\$608.24	\$667.24	\$731.96	\$802.96
TOTAL COSTOS INCURRIDOS	\$117,905.05	\$129,341.84	\$141,887.99	\$155,651.13	\$170,749.29	\$187,311.97	\$205,481.23	\$225,412.91

COSTOS INCURRIDOS MENSUALES \$9,825.42

Capital de trabajo

Método de Deficit Acumulado

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
CAPITAL DE TRABAJO												
DETALLE												
INGRESOS												
INGRESOS DE CONTADO		\$34,162.78	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39	\$17,081.39
EGRESOS												
Mano de Obra Directa	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00	\$3,190.00
Gastos Suministros Huesped	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39	\$502.39
Gastos Suministros Bar-Restaurante	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20	\$625.20
Otros Gastos	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50	\$1,027.50
Gastos No distribuidos	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00	\$1,442.00
Gastos Publicitarios	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33	\$1,453.33
Sueldos de Administración	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00
Permisos y Licencias de funcionamiento	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
Deficit	-\$8,275.42	\$25,887.36	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97	\$8,805.97
Deficit acumulado	-\$8,275.42	\$17,611.93	\$26,417.90	\$35,223.87	\$44,029.84	\$52,835.80	\$61,641.77	\$70,447.74	\$79,253.71	\$88,059.67	\$96,865.64	\$105,671.61

CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO \$8,275.00

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	
PRESTAMO BANCARIO	\$150,000.00
Tasa de Interés Bancaria	16.50%
Plazo (AÑOS)	6

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (ANUAL)					
PERIODO	CAPITAL INICIAL	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	ANUALIDAD	CAPITAL REDUCIDO
1	\$150,000.00	\$24,750.00	\$16,499.02	\$41,249.02	\$133,500.98
2	\$133,500.98	\$22,027.66	\$19,221.35	\$41,249.02	\$114,279.63
3	\$114,279.63	\$18,856.14	\$22,392.88	\$41,249.02	\$91,886.75
4	\$91,886.75	\$15,161.31	\$26,087.70	\$41,249.02	\$65,799.05
5	\$65,799.05	\$10,856.84	\$30,392.17	\$41,249.02	\$35,406.88
6	\$35,406.88	\$5,842.14	\$35,406.88	\$41,249.02	\$0.00

A=	P(A/P, i%, n)
P=	150000
n=	6
i=	0.165
A=	41249.01581

PROYECCION DE LOS INGRESOS

AÑO	Ingreso por hospedaje	Ingreso Bar-Restaurante	Ingresos por SPA	Ingresos por Banquetes	TOTAL INGRESOS
1	\$62,078.62	\$100,994.04	\$6,000.00	\$35,904.00	\$204,976.66
2	\$72,867.26	\$112,542.12	\$6,582.00	\$39,386.68	\$231,378.07
3	\$85,526.26	\$125,513.11	\$7,220.45	\$43,207.20	\$261,467.04
4	\$100,404.86	\$140,106.69	\$7,920.84	\$47,998.29	\$295,830.79
5	\$117,828.40	\$156,520.98	\$8,689.16	\$51,985.83	\$335,035.47
6	\$138,325.74	\$175,036.18	\$9,532.01	\$57,039.53	\$379,932.47
7	\$162,352.81	\$195,912.09	\$10,456.81	\$62,572.37	\$431,293.88
8	\$190,581.86	\$219,501.70	\$11,470.90	\$68,641.89	\$480,196.38

PROYECCION DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

COSTOS VARIABLES

AÑO	Costo Materiales Directos		Gastos Suministros		Otros Gastos		TOTAL COSTOS VARIABLES
	Bar-Restaurante	Banquetes y Recepciones	Huespedes	Bar-Restaurante	Publicitarios	Administrativos	
1	\$23,084.35	\$10,768.01	\$6,028.63	\$7,502.41	\$12,330.00	\$12,330.00	\$59,713.41
2	\$25,723.91	\$11,812.51	\$6,613.41	\$8,230.15	\$13,528.01	\$13,528.01	\$65,905.99
3	\$28,688.71	\$12,958.32	\$7,254.91	\$9,028.47	\$14,838.03	\$14,838.03	\$72,768.45
4	\$32,024.39	\$14,215.28	\$7,959.84	\$9,904.23	\$16,277.32	\$16,277.32	\$80,379.86
5	\$35,776.22	\$15,594.16	\$8,730.62	\$10,864.95	\$17,856.22	\$17,856.22	\$88,822.18
6	\$40,008.04	\$17,106.79	\$9,577.49	\$11,918.85	\$19,588.28	\$19,588.28	\$98,199.45
7	\$44,778.91	\$18,766.15	\$10,506.51	\$13,074.97	\$21,486.34	\$21,486.34	\$108,615.88
8	\$50,171.82	\$20,566.47	\$11,525.64	\$14,343.25	\$23,572.71	\$23,572.71	\$120,199.88

INFLACION

8.7%

COSTOS FIJOS

AÑO	Mano de Obra Directa	Gastos		Adicional Publicidad		Sueltos		DEPRECIACIONES	TOTAL COSTOS FIJOS
		No Distribuidos	Publicitarios	Primer año	Administrativos	Administrativos	Otros		
1	\$38,280.00	\$17,304.00	\$8,720.00	\$8,720.00	\$18,600.00	\$18,600.00	\$22,773.59	\$114,397.59	
2	\$41,993.16	\$18,982.49	\$9,565.84	\$9,565.84	\$20,404.20	\$20,404.20	\$22,773.59	\$113,719.28	
3	\$46,066.50	\$20,823.79	\$10,493.73	\$10,493.73	\$22,383.41	\$22,383.41	\$22,773.59	\$122,541.01	
4	\$50,534.95	\$22,843.70	\$11,511.62	\$11,511.62	\$24,554.60	\$24,554.60	\$22,773.59	\$132,218.45	
5	\$55,436.84	\$25,059.54	\$12,628.24	\$12,628.24	\$26,936.39	\$26,936.39	\$22,773.59	\$142,834.60	
6	\$60,814.21	\$27,490.31	\$13,853.18	\$13,853.18	\$29,549.22	\$29,549.22	\$22,773.59	\$154,480.52	
7	\$66,713.19	\$30,156.87	\$15,196.94	\$15,196.94	\$32,415.50	\$32,415.50	\$22,773.59	\$167,256.09	
8	\$73,184.37	\$33,082.09	\$16,671.05	\$16,671.05	\$35,559.80	\$35,559.80	\$22,773.59	\$181,270.89	

COSTOS TOTALES

ANO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
1	\$114,397.59	\$59,713.41	\$174,111.00
2	\$113,719.28	\$65,905.99	\$179,625.27
3	\$122,541.01	\$72,768.45	\$195,309.45
4	\$132,218.45	\$80,379.88	\$212,598.31
5	\$142,894.60	\$88,822.18	\$231,656.78
6	\$154,480.52	\$98,199.45	\$252,679.97
7	\$167,256.09	\$108,615.88	\$275,871.97
8	\$181,270.89	\$120,189.88	\$301,470.78

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

9.7%

INFLACION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
VENTAS DEPARTAMENTALES								
Habitaciones	\$62,078.62	\$72,867.26	\$85,526.28	\$100,404.96	\$117,829.40	\$138,325.74	\$162,352.81	\$190,581.88
Bar-Restaurante	\$100,994.04	\$112,542.12	\$125,513.11	\$140,106.69	\$156,520.98	\$175,035.18	\$195,912.09	\$219,501.70
Club-SPA	\$6,000.00	\$6,582.00	\$7,220.45	\$7,920.84	\$8,689.16	\$9,532.01	\$10,456.61	\$11,470.90
Banquetes y Recepciones	\$35,904.00	\$39,386.69	\$43,207.20	\$47,398.29	\$51,995.93	\$57,039.53	\$62,572.37	\$68,641.89
TOTAL VENTAS	\$204,976.66	\$231,378.07	\$261,467.04	\$295,630.79	\$335,035.47	\$379,932.47	\$431,293.88	\$490,196.38
COSTOS Y GASTOS DE VENTA								
Costo Total en materiales directos	\$33,852.36	\$37,536.42	\$41,647.03	\$46,239.66	\$51,370.38	\$57,114.83	\$63,546.06	\$70,758.29
Costo Total de mano de obra directa	\$38,280.00	\$41,993.16	\$46,066.50	\$50,534.95	\$55,436.84	\$60,814.21	\$66,713.19	\$73,184.37
Gastos de suministros generales	\$13,531.05	\$14,843.56	\$16,283.38	\$17,862.87	\$19,595.57	\$21,486.34	\$23,581.48	\$25,868.89
Total Otros gastos	\$12,330.00	\$13,526.01	\$14,838.03	\$16,277.32	\$17,886.22	\$19,588.28	\$21,488.34	\$23,572.71
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$97,993.41	\$107,899.15	\$118,834.94	\$130,914.80	\$144,289.01	\$159,013.66	\$175,329.07	\$193,384.25
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$106,983.25	\$123,478.92	\$142,632.09	\$164,715.99	\$190,746.46	\$220,918.81	\$255,964.81	\$296,812.13
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS								
Administración	\$18,600.00	\$20,404.20	\$22,383.41	\$24,554.60	\$26,936.39	\$29,549.22	\$32,415.50	\$35,559.80
Gastos Totales no distribuidos	\$17,304.00	\$18,982.49	\$20,823.79	\$22,843.70	\$25,059.54	\$27,490.31	\$30,156.87	\$33,082.09
Gastos Publicitarios	\$17,440.00	\$8,720.00	\$9,565.84	\$10,493.73	\$11,511.62	\$12,628.24	\$13,853.18	\$15,196.94
TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$53,344.00	\$48,106.69	\$52,773.04	\$57,892.02	\$63,507.55	\$69,667.78	\$76,425.55	\$83,838.83
UTILIDAD ANTES DE CARGOS FIJOS	\$53,639.25	\$75,372.23	\$89,859.05	\$107,023.96	\$127,238.91	\$151,251.03	\$179,539.26	\$212,973.30
CARGOS FIJOS								
Total depreciaciones	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59	\$22,773.59
Gastos Financieros	\$24,750.00	\$22,027.66	\$18,856.14	\$15,161.31	\$10,856.84	\$5,842.14		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL								
IMPUESTOS	\$6,115.06	\$30,570.58	\$46,249.32	\$65,089.08	\$93,639.49	\$122,635.30	\$159,766.87	\$190,199.71
15% DE PARTICIPACION LABORAL	\$917.35	\$4,585.65	\$7,234.40	\$10,363.36	\$14,045.77	\$18,395.30	\$23,514.85	\$28,529.96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$51,998.31	\$26,985.33	\$40,994.93	\$56,726.70	\$79,592.71	\$104,240.01	\$133,250.62	\$161,869.75
25% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$1,299.58	\$6,496.33	\$10,248.73	\$14,681.42	\$19,898.18	\$26,060.00	\$33,312.70	\$40,417.44
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$3,998.73	\$19,489.00	\$30,746.20	\$44,044.27	\$69,694.53	\$78,180.01	\$99,939.11	\$121,252.31

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR	%	TASA NOMINAL	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
Capital Social	\$305,524.28	67%	17.50%	11.74%
Préstamo	\$150,000.00	33%	16.50%	5.43%
INVERSION TOTAL	\$455,524.28	100%	Kp ->	17.17%

VALOR ACTUAL NETO DE LA DEUDA

AÑOS	INTERESES	AHORRO IMPUESTOS	DEUDA	FLUJO DE LA DEUDA
0		36.25%	\$150,000.00	150000
1	\$24,750.00	\$8,971.88	\$16,499.02	-\$32,277.14
2	\$22,027.66	\$7,985.03	\$19,221.35	-\$33,263.99
3	\$18,856.14	\$6,835.35	\$22,392.88	-\$34,413.67
4	\$15,161.31	\$5,495.98	\$26,087.70	-\$35,753.04
5	\$10,856.84	\$3,935.61	\$30,392.17	-\$37,313.41
6	\$5,842.14	\$2,117.77	\$35,406.88	-\$39,131.24

tasa de descuento de la deuda

16.50%

Valor actual neto de la deuda

\$23,572.12

Tasa Interna de Retorno de la deuda

10.52%

Valor Actual Neto Ajustado

-\$40,484.06

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO AJUSTADA									
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FCLD	-\$455,524.28	\$42,450.45	\$55,766.00	\$62,982.66	\$75,834.30	\$55,659.99	\$101,930.67	\$121,855.06	\$484,492.69
FCCD		\$8,971.88	\$7,985.03	\$6,835.35	\$5,495.98	\$3,935.61	\$2,117.77		
FCT	-\$455,524.28	\$51,422.32	\$63,751.03	\$69,818.01	\$81,330.27	\$59,595.60	\$104,048.44	\$121,855.06	\$484,492.69

TIR AJUSTADA 15.41%

PERIODO REAL DE RECUPERACION

AÑOS	Flujos de caja	Tasa de descuento	Flujos Descontados	Flujo acumulado
0	-\$455,524.28		-\$455,524.28	-\$455,524.28
1	\$42,450.45	17.50%	\$36,128.04	\$36,128.04
2	\$55,766.00	17.50%	\$40,391.85	\$76,519.89
3	\$62,982.66	17.50%	\$38,824.64	\$115,344.53
4	\$75,834.30	17.50%	\$39,784.53	\$155,129.05
5	\$55,659.99	17.50%	\$24,851.57	\$179,980.62
6	\$101,930.67	17.50%	\$38,732.69	\$218,713.31
7	\$121,855.06	17.50%	\$39,407.46	\$258,120.78
8	\$484,492.69	17.50%	\$133,347.32	\$391,468.10

PRR= mas de 8 años

PROYECTO NO VIABLE**RELACION BENEFICIO - COSTO (B/C)**

suma de los Flujos de caja descontados =	1431404.329
--	-------------

RELACION B/C =	0.859379219
----------------	-------------

< 1 PROYECTO NO VIABLE

PUNTO DE EQUILIBRIO

	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	TOTAL INGRESOS
1	114397.589	59713.40858	174110.9976	204976.656
2	113719.277	65905.98859	179625.2656	231378.0683
3	122541.0087	72768.44622	195309.455	261467.0372
4	132218.4485	80379.85746	212598.3059	295830.7864
5	142834.5998	88822.1761	231656.7759	335035.4712
6	154480.5179	98199.45072	252679.9686	379932.4671
7	167256.09	108615.8815	275871.9715	431293.8791
8	181270.8926	120199.8828	301470.7753	490196.3808

	PUNTO DE EQUILIBRIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
	(\$)	(%)
1	\$161,423.04	78.75%
2	\$159,012.61	68.72%
3	\$169,796.89	64.94%
4	\$181,546.15	61.37%
5	\$194,362.61	58.01%
6	\$208,325.47	54.83%
7	\$223,555.77	51.83%
8	\$240,159.94	48.99%

9. CASO PRÁCTICO

“MOLINOS S.A.”

9.1. REQUERIMIENTOS DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO.

9.1.1. Resumen Corporativo.

9.1.1.1. Introducción.

Los Molinos S.A. tienen como actividad principal el procesamiento de trigo para la obtención de harina y derivados del mismo.

La empresa a su vez está conformada por Molinera S.A. (Quito), Molinos El Chota S.A. (Imbabura), Ensiladora S.A. y la Distribuidora Harinas S.A. Los Molinos S.A. fue fundada en 1970.

Los Molinos S.A. tienen una trayectoria de 30 años en el sector. En Marzo de 1989, compran los Molinos El Chota S.A. para tener una mejor participación en el mercado norte del país y para el mercado foráneo. En el mismo año crean la empresa Distribuidora Harinas S.A. para realizar la distribución de sus productos directamente, ya que en el pasado los gastos por transporte eran muy elevados. A raíz de esta creación de dos empresas, el grupo mejora su participación en el mercado para pasar a ser el segundo productor de harinas del país. Puesto que aún lo ocupa en la actualidad.

La empresa Ensiladora S.A. se compró en este año mediante una adquisición patrimonial evidenciada en el aumento de inversiones de largo plazo, actualmente se posee el 82% del valor accionario.

Los accionistas al momento poseen un capital pagado de \$ 5'400.000.00 con un patrimonio total de \$ 8'339.501,00; distribuidos de la siguiente forma:

ACCIONISTAS:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| • Sr. Robert Misler | 33% |
| • Sra. Rosa María Armendariz | 17% |
| • Sr. Jaime Gordon | 22% |
| • Sr. Juan Carlos Sevilla | 12% |
| • Comercializadora Alpes S.A. | 11% |
| • Sra. Mercedes Trujillo | 03% |
| • Otros | 02% |

Cabe destacar que la empresa Comercializadora Alpes S.A. es de propiedad del Sr. Juan Carlos Sevilla, lo que le pondría en el segundo accionista en importancia patrimonial dentro de Molinos S.A.

La Sra. Rosa María Armendariz (antigua gerente general), al momento atraviesa una demanda judicial por lo que tuvo que retirarse de la gerencia en el año de 1999 y ocupar el puesto de gerente de mercadeo.

El equipo directivo se encuentra integrado por las siguientes personas:

EQUIPO DIRECTIVO:

- Sr. Robert Misler, quien es el socio fundador de Molinera S.A. y de Molinos S.A. Doctorado en política y leyes Universidad Yale USA. (Presidente Ejecutivo)
- Sr. Juan Carlos Sevilla, quien también es socio fundador, con una experiencia en el negocio de 45 años, se encuentra en la empresa alrededor de 32 años, con una edad actual de 65 años. Maestría en Empresas y Negocios Agrícolas y sus Derivados, Diplomado en

reingeniería de empresas productoras de harinas y derivados.
Universidad La Recoleta Arg. (Gerente General)

- Sra. Rosa María Armendáriz, quien es la Gerente de Mercadeo, con una experiencia de 12 años, actualmente se encuentra casada con el hermano del señor Juan Carlos Sevilla, por lo que dicha familia pasaría a pasar a ser los accionistas principales del grupo. Maestría en Marketing Estratégico Universidad Colorado USA. (Vicepresidenta Ejecutiva)
- Sr. Jaime Gordon, quien tiene una experiencia de 15 años y actualmente ocupa el cargo de Gerente Financiero y Operativo. Maestría en Finanzas Agrícolas Universidad de NW Zealand (Nueva Zelanda UE)
(Subgerente General)

9.1.1.2. Aspectos de mercado.

El grupo Molinos S.A. procesa mensualmente 5350 TM de trigo, el cual se distribuye de la siguiente forma:

- | | |
|--------------------|-----|
| - Harina de trigo: | 91% |
| - Afrecho: | 7% |
| - Granillo: | 2% |

Cabe mencionar que el afrecho y el granillo se lo vende internamente para productos balanceados; mientras que la harina de trigo se la vendía exclusivamente para el mercado interno (2001), pero se concretó la estrategia de acaparar el mercado foráneo (colombiano y peruano). (de aquí viene el incremento de las ventas del 2002)

Adicionalmente a esto, las ventas destinadas al mercado nacional fueron de \$ 25'599.070 (65%) y para el mercado internacional de \$ 13'784.115 (35%).

Los cupos mensuales para cada empresa del grupo son de: Molinera S.A. 2.407,50 TM/mes (45%), Molinos El Chota S.A. 2.942,50 TM/mes (55%), Ensiladora S.A. (almacenamiento) y la Distribuidora Harinas S.A. (distribución y broker)

El precio del saco de harina de 50 Kg. se ha ubicado alrededor de \$ 21,00 para el mercado nacional y para el internacional en \$ 22,50; dándonos como resultado una venta nacional de harina de 1'050.218 sacos y de 612.627 sacos para el mercado internacional.

Adicionalmente a esto, gracias a la venta de maquinaria antigua y la compra de nueva maquinaria y camiones en los años 2001 y 2002 indistintamente, se mejoró la calidad del producto, se aumentó la capacidad instalada y se mejorará la distribución al rebajar los costos de transporte, ya que la gran parte se lo hacía con transportistas intermediarios que contrataba la empresa. (inventarios y producto final)

Gracias a la compra del paquete accionario de Ensiladora S.A. a finales de año, la empresa espera poder rebajar el costo de almacenaje y su costo de ventas que se veía colapsado por el costo de transporte.

La comercialización se la realiza directamente a través de la Distribuidora Harinas S.A., quien capturó el nuevo segmento de mercado colombiano y peruano y además es la que maneja el equipo de distribución del grupo.

El granillo y el afrecho lo compran directamente de los dos molinos, mientras que el trigo se lo distribuye en la ciudad de Quito a grandes panificadoras y pastelerías y a su vez a pequeñas panaderías.

Actualmente la empresa posee 4 grandes clientes que compran aproximadamente el 72% de la harina en la ciudad de Quito, mientras que el restante se lo vende a

productores grandes (60%) y pequeños panaderos (40%) ubicados en las provincias de Imbabura, Carchi y Esmeraldas.

La calidad de la harina depende del tipo de trigo, por lo que se crean mezclas especiales de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Cabe indicar que anteriormente se tenían políticas de crédito y pago de 30 días para cada una. En la actualidad el equipo directivo concluyó políticas más convenientes, pasando a créditos de 45 días y pagos de 60 días, por lo que la empresa posee un gap de crédito de 15 días (sin tomar en cuenta a los inventarios)

Los precios de la harina, al ser un producto de primera necesidad son fijados por encima de la media del sector, gracias al posicionamiento de la empresa en el sector. Cabe indicar que al ser un producto de consumo masivo, la harina se encuentra en la canasta familiar básica por lo que su consumo es casi proporcional al crecimiento poblacional.

En el mercado internacional, los precios de la harina vienen marcados por los precios futuros de los commodities en las bolsas de productos de cada región; los cuales se encuentran por encima del precio nacional.

Entre sus proveedores cabe destacar las buenas relaciones de la empresa al incrementar sus pagos a sesenta días con sus más grandes proveedores. Entre ellos cabe destacar que el trigo nacional no alcanza abastecer el mercado interno, por lo que el 40% de la materia prima procede principalmente de EEUU y de México.

9.1.1.3. Aspectos Internos.

Las instalaciones del grupo se encuentran en perfecto estado gracias a la renovación de la maquinaria y a la adquisición de camiones para la distribución, lo que incrementó la producción y disminuirá el costo de ventas.

La empresa en el pasado no alcanzaba almacenar toda su capacidad de productos terminados por lo que se tenía que colocar todo lo que se producía, ahora se corrigió esto gracias a la adquisición de la empresa Ensiladora S.A.

Además gracias a la adquisición de la nueva maquinaria, se pudo establecer los volúmenes deseados por el área de ventas, lo cual contribuyó a la colocación del producto en el extranjero.

Actualmente el grupo no posee ninguna asociación gremial ni sindical.

El número de empleados de planta es de 75 empleados, mientras que el personal administrativo es de 38.

Las empresas relacionadas del grupo son las siguientes:

- Ensiladora S.A.: se posee el 82% del paquete accionario.
- Trigos superior: la cual es dueña la esposa del señor Robert Mislér. (provee el 35% del trigo nacional)
- Harinas Superior S.A.: fábrica de harina de repostería.

9.1.2. Información General.

- Nombre de la empresa: Grupo Molinos S.A.
- RUC: 1790030660001

- Teléfonos: (2) 448569; (2) 265336
- Fax: (2) 448569
- Dirección electrónica: molinossa@andinanet.net.ec
- Dirección Matriz: Camino Amaguaña Km 16 junto al parque Pasochoa.
- Sucursales y agencias: Distribuidora Harinas S.A. World Trade Center (Quito) (2) 265336
- Contactos: Sr. Jaime Gordon (Gerente Financiero Operativo) (2) 268922
098 236555
- Actividad general: Producción y venta de derivados del trigo.
- Fecha: 14 / 02 / 03

9.1.3. Referencias Bancarias y Central de Riesgo.

REFERENCIAS BANCARIAS:

- Nombre del banco. Banco Nosotros S.A. ; Banco Colombiano S.A.
- Número de cuenta: 3526532315 ; 6523852410
- Tipo de cuenta: CC ; CC
- Manejo. Buen manejo, con un sobregiro en dos años, crédito de capital de trabajo.
- Moneda: Dólares.
- Promedio de la cuenta: 5 altas, 5 bajas.
- Fecha de apertura: Enero 1986 y Octubre 2001.
- Créditos: De corto plazo para capital de trabajo. (ver deuda bancaria C.P.)
- Status de los créditos: tres créditos; dos de ellos sin ninguna dificultad y uno con dos pagos en mora.

CENTRAL DE RIESGOS:

- Riesgo total: 5'055.264,70
- Créditos directos: 5'055.264,70

- Créditos indirectos:
- Calificación: 2 A, B.
- Banco: Nosotros S.A., Americano S.A., Solución S.A.
- Tipo de producto: Emisión y utilización CCI y Aviso y Confirmación de CCE, crédito de capital de trabajo, sobregiro previamente convenido.
- Calificaciones individuales. A ; A ; B.
- Montos: 743.497,50; 2'973.990,00; 1'236.162,50.

De los créditos especificados anteriormente, las garantías tomadas fueron las siguientes:

- Nosotros S.A.: crédito \$743.497,50; terreno \$1'069.598,00; cobertura 144%.
- Americano S.A.: crédito \$2'973.990,00; firma Sr. Robert Misler (Patrimonio \$5'500.000,00); cobertura 185%.
- Solución S.A.: crédito \$1'236.162,50; firma Sr. Robert Misler (Patrimonio \$5'500.000,00); cobertura 445%; cobertura de la firma 131%.

9.1.4. Reporte de la Visita al cliente (Call Report).

La estrategia competitiva de Molinos S.A. ha sido muy buena al incorporar la Ensiladora y aumentar su capacidad por lo cual se incorporó en el mercado internacional.

Los clientes destacados son: los mismos de la ciudad de Quito, nuevos clientes en las ciudades de Esmeraldas, Tulcán e Ibarra (panificadoras grandes 60% y panificadoras pequeñas 40%).

Entre sus proveedores cabe destacar la diversificación de la siguiente manera:

- Trigos Superior: 35%.

- Juan Vásconez: 12%.
- Enrique Paladines: 22%.
- Rocío Fuentes: 15%.
- Elisabeth Rivadeneira: 11.5%.
- Otros: 4.5%.

Sus principales competidores son:

- Molimanabí S.A.
- Molinos Especiales S.A.
- Molinera Andina S.A.

Su principal competidor es Molinos Especiales que actualmente ocupa el primer lugar del mercado nacional.

Las compras de la empresa básicamente tienen un problema en el mercado internacional, ya que el 40% de la materia prima procede de EEUU y de México, por lo que los precios en el primero no varían mucho, pero son muy altos y generan un bajo rendimiento financiero.

Actualmente el grupo se encuentra asegurado contra robos y daños de materia prima e incendios con una renombrada aseguradora del país. Adicional a esto la empresa posee plantas eléctricas que cubren el 100% de la capacidad instalada de Molinera S.A. y el 70% de Molinos El Chota S.A.

Los recursos financieros con que posee la empresa son excelentes, éstos se reflejan en la deuda de largo plazo con saldo cero y los préstamos de accionistas de \$ 571.713,00 lo cual nos indica que estos últimos tienen una buena perspectiva futura de su empresa. En el corto plazo la deuda bancaria es muy alta, pero reflejada en el incremento de los proveedores. (disminuirá en el futuro por la adquisición de Ensiladora S.A.)

La empresa para incursionar en el mercado internacional tuvo que establecer parámetros de calidad internacionales, los cuales fueron otorgados por compañías de certificación internacionales de renombre.

9.1.5. Información Financiera (Análisis Financiero).

9.1.5.1. Requerimientos de entrada.

Entre los requerimientos de entrada tenemos lo siguiente:

- Informes auditados de los últimos tres años.
- Estado directo al mes finalizado de Enero del 2003.
- Flujo de caja proyectado y sus respectivas consideraciones del caso.
- Detalle de los términos y condiciones de las facilidades crediticias.
- Detalle de garantías (colaterales) en todo el sistema financiero.
- Detalle de referencias bancarias, servicios con nuestro banco y la calificación de la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos.
- "Call Report" o resultado de la última visita al cliente.

9.1.5.2. Segmentación y Calificación de riesgo en la institución financiera.

Para la calificación y la segmentación del cliente procederemos al formato utilizado en el capítulo 06 del presente estudio, el cual nos arrojó el siguiente resultado:

ANEXO 9-1 (Calificación y Segmentación Total)

CALIFICACIÓN TOTAL:	84,83
SEGMENTACIÓN:	B (CORPORATIVO # 2)
LÍNEA DE CRÉDITO MÁXIMA:	2 MILLONES DE DÓLARES

La calificación en la central de riesgos nos arrojó que la empresa al momento posee tres créditos directos de calificación A, A y B; por lo que la calificación dada será de **4 puntos**

9.1.5.2.1 Calificación institución financiera

ANEXO 9-2 (Calificación en una institución financiera)

CALIFICACIÓN TOTAL:	B
PUNTUACIÓN TOTAL:	48,33
CALIFICACIÓN INSTITUCIÓN FINANCIERA:	4,83

- | | |
|--|--------------|
| ▪ CAPACIDAD DE PAGO: | 10,50 |
| ▪ ESTUDIO DEL MERCADO Y DEL SECTOR: | 8,00 |
| ▪ DOCUMENTACIÓN LEGAL Y FINANCIERA: | 5,00 |
| ▪ COBERTURA DEL COLATERAL: | 9,00 |
| ▪ MANEJO DEL APALANCAMIENTO: | 4,50 |
| ▪ CENTRAL DE RIESGOS: | 11,33 |

9.1.5.3. Análisis Financiero.

Para el análisis financiero nos referiremos a los siguientes puntos:

- Balance General.
- Estado de Resultados.

- Ventas.
- Flujo de Caja.
- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Eficiencia.
- Rotación.
- Apalancamiento.
- Cobertura.
- Flujo Proyectado.

BALANCE GENERAL:

El balance general tiene en general una estructura favorable, si consideramos que su activo corriente es la mitad del activo total con un apalancamiento del 65%.

La liquidez reflejada en caja e inversiones de corto plazo ha disminuido radicalmente con respecto al último período, debido al aumento de proveedores.

Las cuentas por cobrar han aumentado con respecto al nivel de ventas, por lo que se ve una política más atractiva para sus clientes. Este incremento en la política de crédito de la empresa se vio reflejado por la concretación de una política de 60 días lograda con proveedores.

Los inventarios han aumentado pero no en la cuantía necesaria debido a que la empresa en el pasado no disponía de una capacidad de almacenamiento considerable. En el pasado la empresa usaba sus bodegas para almacenar trigo y harina teniendo una capacidad insatisfecha del 52% por lo que se tenía que colocar su inventario rápidamente. Actualmente mediante la adquisición de la participación de Ensiladora S.A., la empresa no posee problemas de recepción y almacenamiento de trigo, aunque su producto terminado necesita de mayor almacenamiento.

Se pudo evidenciar el decremento de la maquinaria del año 2001 al aumentar nuevamente para el siguiente período por la renovación de la misma, lo cual hizo más eficiente a la empresa.

Así mismo se incrementó la flota de camiones de la Distribuidora S.A. en el último período. Estrategia implementada por el equipo directivo (Gerente Financiero) para reducir el costo de ventas.

Un punto desfavorable ha sido la composición del pasivo corriente y en especial la cuenta de proveedores, por lo cual la empresa necesita de fondos inmediatos que eleven su liquidez. Dichos fondos podrían encontrarse en un préstamo bancario de capital de trabajo, si consideramos que la composición del mismo ha venido disminuyendo.

A su vez los accionistas de la empresa han inyectado fondos a la empresa en forma de préstamos de corto plazo de alrededor de medio millón de dólares; lo cual evidencia un optimismo de estos últimos hacia el futuro de la misma.

Por último cabe indicar que aparece en este año un crédito tributario por los impuestos que no fueron cancelados en el año de 2001, los cuales fueron acordados a pagar en el período en curso.

ESTADO DE RESULTADOS:

El aspecto más destacable del estado de resultados ha sido el incremento de las ventas en alrededor del 60%. Se ve que la empresa estaba preparada para un incremento de las mismas pero no en la cuantía alcanzada, razón por la cual se encuentra solicitando fondos para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo (especialmente el aumento de proveedores).

La composición del costo de ventas ha venido reduciendo debido a la correcta estrategia implementada por la empresa en reducir los costos de transporte y de la

materia prima, ya que esta última se encontraba sobrevalorada debido a que se tenía que pagar un alto costo de almacenamiento. (Ensiladora S.A. compraba la materia prima y la almacenaba y Molinos S.A. compraba la materia prima a esta empresa por lo que se incluía el costo de almacenamiento)

Los gastos operativos han aumentado con relación al último período. Esto se evidencia por un aumento de la operación del negocio en el 60%; aunque se puede evidenciar un valor bizmado por que en el gasto de almacenamiento no se incluía al almacenaje del trigo. Actualmente se incorporó dicho costo al gasto operativo.

La utilidad operativa ha sido baja para el sector aunque se ha logrado un crecimiento importante con respecto al año pasado n donde la empresa arrojó una pérdida operativa. Esto se debió a que la administración de la empresa no se esperaba un aumento tan importante de las ventas; lo que provocó un alto costo por concepto de capital de trabajo, en donde se tuvo que comprar gran cantidad de materia prima importada; lo cual incrementó el gasto de almacenamiento, bizmando la mencionada utilidad.

En las cuentas de otros ingresos y egresos no operativos se evidenciaron los efectos de las ventas y compras de activos fijos.

Por último la utilidad neta de la empresa arrojó un rendimiento muy pobre para el nivel de ventas alcanzado. Esto se debió al aumento tan importante de los gastos operativos (administrativos 54% y ventas 43%). Esto se debió a que la empresa hizo contratos de remuneraciones proporcionales de acuerdo al nivel de ventas colocado con la gente de ventas. Los administrativos aumentaron por el alto costo de almacenamiento, el cual empezó a disminuir gracias a la adquisición de la empresa Ensiladora S.A.. Actualmente el gasto administrativo se ubica en alrededor del 6.8% con respecto a las ventas (incluye el incremento del gasto de almacenamiento).

VENTAS:

La composición de las ventas ha sido realizada de la siguiente forma:

- Harina mercado nacional: 56%
- Harina mercado internacional: 35%
- Afrecho: 7%
- Granillo: 2%

De los porcentajes anteriores podemos evidenciar que en el mercado nacional la colocación ha sido muy buena, pero dicho porcentaje se encuentra en el mes de enero disminuido debido a la preferencia del mercado nacional que se ha arrojado por el lado de los precios y no por la calidad. (Cabe mencionar que Molinos S.A. se ubica entre los precios más altos del mercado nacional)

Las ventas del mercado internacional continuarán en la misma cantidad. Aquí se evidencia la gran aceptación del producto en dicho mercado y la alta calificación del equipo directivo al colocar una gran cantidad en mercados nuevos. (Se evidencia los frutos de la investigación y desarrollo de productos y mercados)

En lo concerniente al afrecho y granillo al momento se encuentra colocando la totalidad de estos productos en el mercado nacional, pero muchas veces con una reducción en el margen neto. (Molinos S.A. coloca todo su desperdicio debido al costo elevado de almacenamiento)

FLUJO DE CAJA:

El flujo de caja operativo se ubicó cerca del millón doscientos mil dólares debido a la desagregación de las pérdidas extraordinarias y a los gastos financieros, que al compararlos con la utilidad operativa fueron casi idénticos.

El flujo operativo neto nos arrojó el suficiente dinero para cubrir la carga financiera. Pero esta cobertura se vio bizmada por la cobertura real frente a la deuda de corto plazo que hasta el momento tenía la empresa y para lo cual la empresa no hubiera podido cancelarla, para pasar a una moratoria si dichos préstamos no se hubieran reestructurado. El cambio más importante dentro de dicho resultado lo arrojó el cambio en ciclo de conversión del activo debido a una mejor política de pago con proveedores.

El flujo de caja después de cargos financieros y actividades no operativas se recompensó gracias a los ingresos no operativos originados por conceptos de transporte y alquiler de bodegas y silos ubicados en la Ensiladora S.A.

La empresa a su vez ha incrementado sus activos para lo que necesitó de alrededor de cuatro millones de dólares por conceptos de la adquisición del paquete accionario de la empresa mencionada anteriormente y la renovación de la maquinaria para dar como resultado un flujo de fondos incluido inversiones y expansiones de **-\$1'745.239,40**.

Dicho déficit de fondos fue financiado por deuda bancaria de corto plazo en alrededor de un millón quinientos mil dólares, lo cual nos arrojó un déficit en el cambio neto de efectivo de **-\$745.521,70**. Gracias a los fondos con que disponía la empresa en caja e inversiones temporales la empresa arrojó una utilidad neta de \$52.871,00 y un saldo final de efectivo de \$52.600,00.

Por todo lo anterior se evidencia que la empresa necesita lo siguiente financieramente:

- Reestructurar sus pasivos al largo plazo.
- Inyección de fondos por parte de los accionistas (capitalización del patrimonio).

- Disponibilidad de nuevos fondos de corto plazo para cubrir sus compras de inventarios dada la magnitud alcanzada por las ventas.
- Mantener los ingresos no operativos, los cuales han financiado los déficits de fondos.

LIQUIDEZ:

La liquidez circulante ha venido disminuyendo drásticamente para encontrarse con un desfase de capital de trabajo de \$1'067.202 lo cual le obligaría a inyectar o a solicitar fondos de corto plazo. Esto se debe a que la empresa utilizó fondos para comprar a la empresa Ensiladora S.A., ya que dicha adquisición fue lograda gracias a una estrategia muy acertada y riesgosa que provocó dicho desfase.

RENTABILIDAD:

La rentabilidad para los accionistas ha sido casi nula, pero éstos presentían dicha rentabilidad debido al compromiso adquirido por parte del directorio para comprar activos que se encontraron con precios muy por debajo del nivel normal; como fue el caso de la compra de Ensiladora S.A. que se veía necesitada de fondos, lo cual aprovecharon con mucho criterio.

El margen bruto aunque presentó un aumento muy considerable, se encontraba sobrevalorado históricamente debido a que el gasto de almacenamiento se encontraba conformando parte del mismo. (Cabe indicar que con la empresa de una flota más grande de camiones la empresa ha disminuido el costo de transporte).

Operativamente la empresa ha alcanzado niveles de alrededor del 3% con respecto a las ventas frente a la pérdida operativa del anterior ejercicio.

EFICIENCIA:

La utilización con que se ha utilizado los activos ha sido excelente. Si se considera la rotación del activo fijo neto podemos decir que la administración de la empresa ha sido muy eficaz, pero lograda con un exceso de deuda de corto plazo.

La rotación del activo total fue de 1.99; lo que equivale a que una empresa sin deuda y sin ningún gasto podría renovar su activo en dos años aproximadamente, lo cual es muy favorable si consideramos el sector económico de la industria y las barreras de entrada existentes en el mercado.

ROTACIÓN:

En este punto la administración de la empresa se ha movido muy bien, lo cual le ha arrojado niveles de efectivización operativa de apenas 8 días. Esto se debió al mejoramiento de las políticas tanto para clientes (aumento de 15 días) y de proveedores (aumento de 30 días) lo cual le da a la empresa un gap operativo de 15 días.

APALANCAMIENTO:

El apalancamiento total actual de la empresa es de \$4'953.650,00 correspondientes a deudas bancarias de corto plazo; los cuales tienen las siguientes características:

NOSOTROS S.A.:

Crédito \$743.497,50; terreno \$1'069.598,00; cobertura 144%.

Las condiciones del crédito son las siguientes:

MONTO: \$743.497,50

FECHA INICIAL: 15 Agosto 2002

FECHA FINAL: 14 Agosto 2003
 PLAZO: 12 meses.
 TASA ANUAL: 15%
 PAGOS: mensuales de capital e intereses.

Este préstamo fue contratado en el período anterior, el cual se encuentra pagado en cerca de la mitad del capital inicial, por lo que el saldo pendiente es el que tomamos anteriormente.

TABLA 9-1

AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	32.864,72	743.497,50	776.362,22	0,00

AMERICANO S.A.:

Crédito \$2'973.990,00; firma Sr. Robert Misler (Patrimonio \$5'500.000,00); cobertura 185%.

Este préstamo ha sido reestructurado al largo plazo de la siguiente forma:

MONTO: \$2'973.990,00
 FECHA INICIAL: 15 Enero 2003.
 FECHA FINAL: 30 Diciembre 2005.
 PLAZO: 3 años.
 TASA ANUAL: 16%
 PAGOS: mensuales de capital e intereses.

TABLA 9-2

AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	386.633,76	763.489,55	1'150.123,31	2'210.500,45
2004	284.580,15	970.099,83	1'254.679,98	1'240.400,62
2005	118.836,02	1'240.400,62	1'359.236,64	0,00

SOLUCIÓN S.A.:

Crédito \$1'236.162,50; firma Sr. Robert Misler (Patrimonio \$5'500.000,00); cobertura 445%; cobertura de la firma 131%.

Este préstamo tiene una calificación B en la central de riesgos por el riesgo del colateral que no cubre lo requerido por la ley (140% mínimo). Se conoce por parte del banco Solución S.A. que los accionistas de la empresa Molinos S.A. han cancelado \$500.000,00 del capital pendiente mediante una inyección de capital por el mismo valor.

Se conoce también que gracias a la inyección, el banco ha reestructurado el préstamo de la siguiente forma:

MONTO: \$736.162,50
FECHA INICIAL: 2 Febrero 2003
FECHA FINAL: 14 Octubre 2006
PLAZO: 3 años 6 meses.
TASA ANUAL: 16%
PAGOS: mensuales de capital e intereses, tres meses de gracia de capital.
PERÍODO DE GRACIA: 3 meses.

TABLA 9-3

AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	102,913.01	110,571.27	213,484.27	625,591.23
2004	86,599.63	189,457.03	276,056.66	436,134.20
2005	53,961.71	222,094.95	276,056.66	214,039.25
2006	16,007.97	214,039.25	230,047.22	0.00

Este préstamo fue contratado en el mes de septiembre del 2002, el cual posee un capital pendiente de \$1'236.162,50. (dicho capital se encuentra estipulado en el 2 de Enero del 2003 y reducido en 500.000,00 por aportes de capital).

* De esta forma los préstamos totales actuales que posee la empresa quedan distribuidos de la siguiente forma:

TABLA 9-4

PASIVOS ACUMULADOS ACTUALES				
AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	522.411,48	1'617.558,32	2'139.969,80	2836091,68
2004	371.179,77	1'159.556,86	1'530.736,64	1676534,82
2005	172.797,73	1'462.495,57	1'635.293,30	214039,25
2006	16.007,97	214.039,25	230.047,22	0,00

Actualmente la empresa se encuentra sobreapalancada en el corto plazo con deuda bancaria. En el largo plazo no posee deuda que evidencie un apalancamiento para adquisición de activos fijos debido a que fueron adquiridos con dineros propios. Aunque esto evidencia un riesgo financiero muy alto de corto plazo, también presume una confianza de los accionistas para con su inversión, reflejada en los créditos de accionistas.

La empresa a su vez ha aumentado su posición de apalancamiento de corto plazo en un 43% y en un 263% con sus bancos y sus proveedores respectivamente. Esto evidencia una necesidad de fondos de corto plazo muy grande que podría ocasionar la inyección de fondos por parte de los accionistas en el corto plazo.

Molinos S.A., al haber cancelado sus compras de activos con fondos propios se ve bismada en su composición de apalancamiento, por lo que requeriría de una reestructuración de sus préstamos bancarios (del corto al largo plazo).

El mayor componente de fondos de corto plazo lo han constituido los proveedores, los cuales han aumentado radicalmente y no paralelamente al volumen operativo. Esto se originó al mejoramiento de la política de pago con éstos últimos y a que la empresa compró gran cantidad de trigo para cubrirse por posibles desfases climáticos (Factor de la corriente del niño que dejó a la empresa con pérdidas anteriores acumuladas).

El costo estimado de la deuda ha sido superior a la capacidad máxima de pago en aproximadamente 3.5 puntos; lo que evidencia una gran debilidad financiera.

COBERTURA:

Los índices de cobertura del flujo de caja han sido aceptables para la carga financiera, pero con la deuda total han sido muy desfavorables, ya que si se tiene en cuenta que la deuda de corto plazo se ubicó en alrededor del 95% de la deuda total, la empresa caerá en moratoria en el futuro si no se reestructuran dichos préstamos.

FLUJO PROYECTADO:

Las ventas de la empresa en el mercado nacional han disminuido considerablemente debido a la preferencia del consumidor hacia los precios, ubicándola en alrededor del 49% del total de ventas versus el 56% anterior. En el mercado internacional la empresa colocará las mismas cantidades de ventas gracias a la protección realizada gracias a las renovaciones de las cartas de crédito, las cuales tendrán un ligero cambio en los precios, para ubicar al saco de 50 Kg. en \$ 20.25 (reducción del 10%). En cuanto al afrecho y al granillo se ha mantenido el volumen arrojado en el pasado por cuestiones de seguridad para el banco con una ligera reducción de los precios en 5 y 10% respectivamente. (Las ventas continuarán constantes para el próximo año).

La composición del costo de ventas actual ha sido del 85.43%; para el próximo año se espera que dicha composición cambie al 80% y no al 75% como preveía la empresa. Esto se debe al mejoramiento en el transporte y a la sobrevaloración del mismo al incluir el costo de almacenamiento; el cual se lo distribuirá en su correspondiente gasto operativo.

Los gastos operativos aumentarán debido a la incorporación del gasto de almacenamiento y recepción de la materia prima que anteriormente se encontraba ocupando parte del costo de producción. De esta forma el gasto operativo se encontrará aumentado por el efecto inflacionario y por la inclusión de dicho gasto de almacenamiento.

La empresa para el próximo período necesitará de \$1'212.074,10 por conceptos de capital de trabajo necesario para cubrir sus necesidades operativas. (En el siguiente período, la empresa no necesitará de dichos fondos debido a que tanto las ventas como el costo de ventas y las políticas de crédito y pago continuarán sin cambios aparentes).

Molinos S.A. nos arrojará un resultado operativo neto de \$792.349,53 versus los \$1'750.704 de la utilidad operativa del período anterior. En el próximo período dicho valor se espera que aumente en un 100% debido principalmente a que la empresa no necesitará de fondos para capital de trabajo. (se explicó anteriormente)

Los accionistas de Molinos S.A. aportarán de dineros frescos a la empresa por el monto de \$1'300.000,00 en el mes de Octubre del 2003 (fecha en la cual la empresa cancela la totalidad del préstamo con Nosotros S.A. de \$743.497,50), \$200.000,00 en Marzo del 2004 y un crédito por \$500.000,00 a principios del 2005, el cual será cancelado en el próximo año. Adicionalmente a todo esto, los \$571.000 aprox. de créditos de accionistas serán pagados con participaciones accionarias de la emisión de obligaciones propuesta para el año 2006, por un monto total de \$1'500.000,00.

La nueva facilidad crediticia será de \$1'000.000,00 correspondiente a crédito de capital de trabajo con cobertura de los terrenos, edificios e instalaciones por un valor de \$1'124.055,00 y el cash colateral mencionado anteriormente, lo que nos da un factor de cobertura del 151%.

TABLA 9-5

PASIVOS ACUMULADOS TOTALES (incluye nuevo préstamo \$1'000.000,00)				
AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	602.182,09	2'440.370,84	3'042.552,93	3'013.279,16
2004	374.508,92	1'336.744,34	1'711.253,26	1'676.534,82
2005	172.797,73	1'462.495,57	1'635.293,30	214.039,25
2006	16.007,97	214.039,25	230.047,22	0,00

Esta nueva facilidad crediticia se respalda en las inversiones del Sr. Juan Carlos Sevilla en nuestro banco por \$1'250.000,00; las cuales se encontrarán con restricciones legales de cash colateral del nuevo préstamo a ser desembolsado.

Las condiciones del crédito de capital de trabajo quedarían de la siguiente forma:

MONTO: \$1'000.000,00
FECHA INICIAL: 1 Marzo 2003
FECHA FINAL: 24 Febrero 2004
PLAZO: 12 meses.
TASA ANUAL: 15%
PAGOS: mensuales de capital e intereses.

TABLA 9-6

AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	79,770.60	822,812.52	902,583.12	177,187.48
2004	3,329.14	177,187.48	180,516.62	0.00

* De todo lo anterior se puede llegar a la conclusión de que el flujo operativo neto aunque arroja un buen resultado, no alcanzaría a pagar la carga financiera futura, por lo que los accionistas tuvieron que inyectar fondos a la empresa. De otra forma el crédito hubiera sido negado ya que daría como resultado un saldo final de efectivo negativo y muy alto.

9.1.6. Rentabilidad del cliente.

La rentabilidad del cliente viene dada por las comisiones ganadas en las cartas de crédito de importación y exportación, los intereses ganados en el crédito de capital de trabajo menos los intereses devengados en la cuenta e inversiones del mismo.

La rentabilidad neta es de: 10.86%

La carta de crédito de importación se convidó previamente a un crédito de capital de trabajo para este fin.

9.1.7. Condicionantes y Colaterales.

9.1.7.1. Propósito de la línea de crédito.

Capital de trabajo para el pago de sus proveedores nacionales en el corto plazo y la adquisición de materia prima.

9.1.7.2. Garantías.

Las garantías son el terreno hipotecado a favor del banco por un valor de \$ 1'124.055,00 en libras.

9.1.7.2.1. Realización.

La realización de los terrenos, edificios e instalaciones puestas de garantía es excelente debido a la posición estratégica de las instalaciones, el avalúo real realizado por el Ing. Civil Leonardo Chiriboga que nos dan un valor real de \$ 1'283.517,60 aumentando de su valor en libros.

El colateral contra firma del Presidente ejecutivo de Molinos S.A. se encuentra actualmente garantizando otros préstamos con el banco Americano S.A. y con el banco Solución S.A. por un monto total de \$4'210.152,50.

9.1.7.2.2. Cobertura.

La cobertura de los colaterales es excelente:

- Los terrenos de: 144%
- La firma contra patrimonio se encuentra garantizando los demás créditos.

9.1.7.3. Análisis de riesgo y mitigantes.

ADMINISTRATIVOS:

- La Sra. Rosa María Armendariz, quien ocupaba el puesto de gerente general de la empresa hasta el año 1999, año en el cual fue sujeta de una demanda judicial por uno de los proveedores de la empresa, por el incumplimiento de contrato (en 1998 el efecto climático del niño volvió a la empresa desfinanciada por sus grandes costos de transporte y no pudo atender al pago de su proveedor).

- Al momento se está saldando la deuda con el proveedor y se encuentra en trámite el juicio en un juzgado de la ciudad de Quito.
- Se ha evidenciado una concentración accionaria muy importante en la familia del Sr. Juan Carlos Sevilla, quién conjuntamente con la Sra. Rosa María Armendariz pasarían a poseer el 40% del paquete accionario de Molinos S.A.
- A mediados del año 2004, la empresa espera emitir obligaciones por un valor de \$ 2'000.000,00; dada la gran acogida que tienen estos productos en el mercado ecuatoriano (pocas empresas utilizan este tipo de financiamiento, por lo que atrae a inversionistas).

FINANCIEROS:

- ◆ Es evidente que la empresa necesita fondos para capital de trabajo, ya que su posición corriente es de 0.78, lo que demuestra esta falencia.
- ◆ La empresa posee un sobreapalancamiento financiero de corto plazo, lo cual ha ocasionado que la empresa requiera de fondos para capital de trabajo. Actualmente la administración ha reestructurado dos de sus préstamos al largo plazo.
- ◆ Con la nueva composición de costos la empresa espera tener una utilidad operativa más amplia y la administración inyectará fondos para capitalizar a la empresa por un valor de 500.000,00 en el mes de Noviembre del 2003. También con la ayuda de un crédito de capital de trabajo la empresa espera mitigar sus necesidades de fondos de corto plazo.
- ◆ Los costos de producción se encontraron en un nivel muy alto 85.4%, pero si los comparamos con años anteriores, éstos han venido disminuyendo.

- ◆ En el momento la empresa gracias a su compra de camiones y de su paquete accionario de Ensiladora S.A. espera bajar dicho costo para el próximo año y ubicarlo en aproximadamente 75% (reduce el gasto de almacenamiento y el costo de transporte en aprox. 10 puntos del costo de ventas).
- ◆ Incumplimiento de dos cuotas del crédito actual con el banco Americano S.A., las cuales serán cubiertas por fondos prestados de los accionistas de corto plazo hacia la empresa.

OPERATIVOS:

- Se debe considerar que la industria harinera en el país se encuentra en una etapa de transformación, por lo cual Molinos S.A. ha invertido en maquinaria de punta y ha logrado certificaciones internacionales para su producto.
- El riesgo de almacenamiento ha sido mitigado por la compra de Ensiladora S.A., cubriendo el 70% de sus necesidades totales de almacenamiento.
- Existe el riesgo de abastecimiento de trigo a los molinos que se evidenció por el fenómeno del niño, sin embargo el aprovisionamiento de los molinos fue constante, comprando trigo importado, el cual redujo sus márgenes de rentabilidad.
- Para esto la empresa con la emisión de obligaciones espera comprar terrenos dedicados a la siembra de trigo y en el futuro inmediato se encuentra haciendo alianzas con sus mayores proveedores.

FORTALEZAS:

- Experiencia en el sector siendo una de las empresas líderes desde su creación
- La planta de Quito tiene una capacidad de molienda muy amplia (se utiliza el 60% de su capacidad instalada) lo que prevé un posible crecimiento de la producción si las ventas así lo requieren
- La empresa invierte en investigación y desarrollo lo cual ha mejorado sus productos y los ha puesto en niveles internacionales
- No posee apalancamiento de largo plazo
- El equipo directivo ha cubierto muy bien a la empresa para la producción colocable del futuro al comprar Ensiladora S.A. la cual le permite cubrir la debilidad pasada de recepción y almacenamiento de trigo.
- Administración con delegación de funciones y toma de decisiones mediante un comité administrativo-directivo.
- Los canales de distribución propios con incremento de transporte para mayoristas y minoristas.
- Diversificación de clientes.
- Posesión de trigo futuro (commodities) a seis meses.

OPORTUNIDADES:

- Altas barreras de entrada para la industria por la gran inversión que se requiere
- Aumento de la colocación internacional del producto
- Colocación de la harina en el mercado internacional mediante una venta anticipada cubierta por una carta de crédito de exportación.

DEBILIDADES:

- La planta de Quito no posee un silo importante para almacenar su producto terminado por lo que se tiene que colocar sus productos en el corto plazo. (máximo un mes)
- Situación desfavorable de liquidez inmediata.
- Costo de la materia prima importada (40% del total requerido), la cual es el principal elemento del costo de ventas.
- Al ser un producto de consumo masivo se encuentra ligado estrechamente a situaciones políticas.
- Demanda judicial actual contra la Gerente de Mercadeo de la empresa.

AMENAZAS:

- Concentración de proveedores.
- El sistema de importación del trigo está sujeto al mecanismo de franja arancelaria, lo cual depende de los gobiernos.
- Competencia importante en el sector.
- Los precios del trigo ecuatoriano se encuentran cada vez más cercanos a los niveles internacionales. (EEUU subvenciona el precio del trigo, pero con la desaduanización se eleva por un 25% del costo del trigo ecuatoriano)

ESTRATEGIAS:

Las estrategias han sido implementadas casi en su totalidad al final del último período, las cuales son:

- Compra accionaria de Ensiladora S.A. para cubrir desfases de recepción y almacenamiento de trigo.

- Emisión futura de obligaciones para cubrir requerimientos de capital de trabajo y compra de terrenos para mitigar el riesgo de desabastecimiento de proveedores nacionales.
- Compra de camiones para reducir el costo de producción (rubro de transporte de materia prima), el cual se reduciría en un 4% aprox.
- Mejoramiento de la maquinaria y venta de la antigua lo cual hace más eficiente a la empresa.

9.1.7.5. Evaluación de políticas sectoriales.

La política del sector es de no prestar fondos mayores a \$ 2'000.000,00, con lo cual le restaría al cliente un crédito por el saldo de: \$ 1'256.502,50.

9.1.7.6. Conclusiones y recomendaciones.

Dado el aumento tan importante de las ventas, la reestructuración lograda por la administración de sus créditos, las garantías otorgadas a la empresa, la experiencia y la posición de la empresa en el sector, la gran capacidad y eficiencia del equipo directivo y la buena posición financiera, recomiendo el otorgamiento de una línea de crédito al cliente de corto plazo. (La empresa no es estable financieramente en el largo plazo).

Además de lo mencionado anteriormente recomiendo que se disponga de balances directos mensuales de la empresa para su seguimiento financiero (análisis financiero de razones e índices financieros mensuales y análisis financiero completo trimestral) y visitas de por lo menos dos veces al año.

9.1.7.7. Términos y condiciones.

La facilidad crediticia otorgada al cliente corresponde a un crédito de capital de trabajo especificado como una línea abierta de \$1'000.000,00; la cual podrá ser utilizada por el mismo para sus cartas de crédito de importación y pago de proveedores.

Los términos de dicho préstamo son los siguientes:

MONTO: \$1'000.000,00
FECHA INICIAL: 1 Marzo 2003
FECHA FINAL: 24 Febrero 2004
PLAZO: 12 meses.
TASA ANUAL: 15%
PAGOS: mensuales de capital e intereses.
GARANTÍA: Terrenos \$1'124.055.00 y Cash colateral \$1'250.000.00.
COBERTURA: 237%.
COBERTURA REAL: 151% (incluye el préstamo actual de \$743.497,50).

TABLA 9-7

AÑO	INTERÉS ANUAL	CAPITAL ANUAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
2003	79,770.60	822,812.52	902,583.12	177,187.48
2004	3,329.14	177,187.48	180,516.62	0.00

9.1.8. Elaboración, aprobación y seguimiento.

9.1.8.1. Elaboración.

La facilidad crediticia otorgada al cliente será de un crédito de capital de trabajo (línea abierta) para la emisión de cartas de crédito de importación y para cubrir sus necesidades operativas, por un período de un año.

La facilidad será otorgada en el mes de Marzo del 2003.

9.1.8.2. Aprobación.

La aprobación del crédito ha sido avalada por el comité nacional de crédito, junto con el estudio interno y externo del cliente elaborado por el oficial de crédito y el análisis del mismo por un analista financiero / crediticio (comité de crédito corporativo).

9.1.8.3. Seguimiento.

La segmentación de Molinos S.A. ha sido calificada como CORPORATIVO # 2; por lo que el seguimiento será semestralmente para las visitas al cliente y trimestral para el seguimiento financiero.

BALANCE GENERAL							
ACTIVOS	Dic-00	Dic-01	Dic-02	PASIVO Y PATRIMONIO	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Caja y bancos	83,055	675,862	52,500	Deuda bancaria corto plazo	1,374,338	3,445,800	4,953,650
Inversiones temporales	414,327	122,260	0	Proveedores	1,511,411	2,377,312	8,651,841
Cuentas por cobrar cartera	2,745,458	2,400,742	6,604,688	Anticipos de clientes	111	0	0
Inventarios	375,736	1,940,183	2,943,366	Gastos e impuestos por pagar	115,751	638,418	875,129
Gastos pagados por anticipado	1,019,250	778,052	487,593	Préstamos de accionistas C.P.	388,249	12,256	571,713
C X C accionistas o relacionadas	137,803	919,995	729,552	Otros pasivos corrientes	206,789	187,729	117,410
Otros activos ctes y dígit C X C	1,000,088	337,709	1,080,408	Porción corriente préstamos L.P.	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	5,775,778	6,875,493	11,887,465	PASIVO CORRIENTE	3,899,549	5,641,515	15,108,541
Terrenos y construcciones	588,803	557,307	1,124,055	Deuda bancaria largo plazo	0	0	0
Maquinaria, equipos y vehículos	8,376,862	8,568,538	11,008,583	C X P accionistas o relacionadas L.P.	0	0	0
Otros activos fijos	259,453	249,847	240,378	Impuestos diferidos	0	0	101,615
Depreciación acumulada	6,645,075	6,939,907	8,559,574	Otros CXP LP y Deuda no bancaria	0	0	0
ACTIVO FIJO NETO	3,368,061	7,436,086	3,825,422	PASIVO NO CORRIENTE	709,058	178,828	293,423
Inversiones de largo plazo	4,799,539	6,478,827	6,151,192	Capital social	5,400,000	5,400,000	3,400,000
C X C accionistas o relacionadas L.P.	0	0	0	Aportes futuras capitalizaciones	70,000	70,000	70,000
Diferidas e intangibles	0	0	0	Reservas	3,684,032	3,194,180	2,790,134
Cuentas por cobrar largo plazo	0	0	0	Resultados acumulados	26,665	26,495	26,495
ACTIVOS NO CORRIENTES	8,188,602	8,915,911	11,976,614	RESULTADO DEL EJERCICIO	574,879	280,316	52,871
ACTIVO TOTAL	13,964,380	15,791,404	23,864,079	PATRIMONIO TOTAL	10,955,873	8,970,872	8,339,501
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,964,380	15,791,404	23,864,079

ESTADO DE RESULTADOS				FLUJO DE CAJA NOFF		
DETALLE	Dic-00	Dic-01	Dic-02	DETALLE	Dic-01	Dic-02
VENTAS	26,342,880	24,524,478	39,383,185	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-972,421	1,150,704
Costo de Ventas	26,406,178	22,404,708	33,843,832	Cambio en ciclo de conversión del activo	-353,870	1,067,702
UTILIDAD BRUTA	0	0	0	Cambio en otros activos ctes y otros pasivos ctes	425,348	195,390
Gastos Administrativos y Generales	1,938,702	2,119,789	5,739,553	FLUJO DE CAJA OPERATIVO NETO	-900,902	2,413,296
Gastos de Ventas	1,548,183	1,884,898	2,417,821	Cargos financieros totales	-439,823	-1,315,252
Otras provisiones	0	0	0	NOFF DESPUES DE CARGOS FINANCIEROS	-1,340,825	1,098,044
Amortizaciones de diferidos e intangibles	0	0	0	Total actividades no operativas	857,951	1,232,420
UTILIDAD OPERATIVA	-855,387	-972,421	-1,150,704	NOFF DEBE CARGOS FIN Y ACTIVO OP.	-483,874	2,330,464
Gastos Financieros	617,664	413,258	1,315,752	Cambio en activos fijos e intangibles	81,034	-4,075,703
Provisión de jubilaciones patronales	0	0	0	FLUJO DE CAJA ANTES DE FINAN EXTERNO	-402,139	-1,745,238
Otros Ingresos	4,875,417	2,210,284	1,595,419	Cambio neto en patrimonio	-789,872	-404,028
Otros Egresos	2,500,449	544,289	1,377,999	Cambio en otros pasivos a largo plazo	-30,230	176,210
Participación Laboral	135,288	0	0	Cambio en deuda bancaria y no bancaria (L P)	0	0
Impuestos	191,659	0	0	Cambio en otros pasivos, deuda bancaria y venc ctes (C P)	2,071,462	1,507,850
UTILIDAD NETA	574,879	280,316	52,871	Ajustes a utilidades retenidas no explicadas	-548,481	-280,316
				CAMBIO EN EFECTIVO NETO	306,570	745,527
				MÁS EFECTIVO INICIAL	497,382	798,122
				SALDO FINAL DE EFECTIVO	798,122	52,800

RAZONES FINANCIERAS				FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
DETALLE	Dic-00	Dic-01	Dic-02	DETALLE	Dic-01	Dic-04	Dic-05	
Razón circulante	0.78	0.78	0.78	Saldos Inicial de caja (efectivo más I.F.T)	52,800	782	80,084	
Razón de capital de trabajo	2,076,129	233,888	-3,282,078	VENTAS	35,031,343	35,031,343	35,031,343	
Razón capital de trabajo neto	1,809,784	1,983,613	896,411	- Costos y Gastos Operativos	33,028,820	33,427,087	33,859,227	
Variación capital de trabajo neto	---	353,829	-1,067,202	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	2,002,523	1,604,256	-4,727,117	
Margen sobre ventas	2.03%	1.14%	0.13%	- Variación del capital de trabajo	1,212,074	0	0	
Margen de contribución	6.63%	6.64%	14.57%	FLUJO DE CAJA OPERATIVO NETO	792,350	1,604,256	-1,172,117	
Utilización del activo fijo	2.03	1.85	1.99	- Cargos financieros actuales	2,139,870	1,530,737	1,835,293	
Utilización del activo fijo neto	8.36	8.42	12.58	FLUJO CASH DESP. CARGOS FINAN. ACT	-1,347,620	73,628	-463,117	
Días de cuentas por cobrar	35	38	41	+ OTROS INGRESOS INTERNOS	1,300,000	200,000	500,000	
Días de inventarios	21	19	19	- OTROS EGRESOS INTERNOS	101,815	0	0	
Días de cuentas por pagar	21	31	59	FLUJO CASH ANTES FINAN. FUTURO	-148,225	273,538	39,823	
Razón de deuda	27.99%	43.10%	65.05%	+ NUEVO FINANCIAMIENTO BANCARIO	1,000,000	0	0	
Costo estimado de la deuda	44.94%	11.99%	26.55%	- Crédito de largo plazo	1,000,000	0	0	
Costo financiero mínimo	92.24%	28.22%	23.73%	CARGOS FINANCIEROS FUTUROS	902,883	180,517	0	
R.O.A.	4.12%	1.85%	0.27%	FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-51,818	83,023	36,823	
R.O.E.	5.72%	2.95%	0.81%	- IMPUESTOS (% P.L. e % I.R.)	0	33,721	13,348	
NOFF a deuda total	0.00%	-26.14%	48.72%	SALDO FINAL DE EFECTIVO	782	80,084	89,586	
NOFF a cargos financieros	---	-204.79%	163.49%					

EVOLUCIÓN		
ESTADOS FINANCIEROS	Dic-01	Dic-02
ACTIVOS		
Cuentas por cobrar	-12.56%	175.11%
Inventarios	416.37%	51.71%
C X C Accionistas y Relac.	349.72%	17.69%
ACTIVO CORRIENTE	19.04%	72.90%
ACTIVO FIJO NETO	28.12%	37.93%
C X C Accionistas y Relac. L.P.	#/DIVID	#/DIVID
ACTIVO TOTAL	13.08%	51.12%
PASIVOS		
Deuda bancaria de corto plazo	150.72%	43.78%
Proveedores	57.28%	263.93%
Préstamos de accionistas C.P.	99.92%	4594.84%
PASIVO CORRIENTE	78.52%	128.49%
Deuda bancaria de largo plazo	#/DIVID	#/DIVID
C x P Accionistas y Relac. L.P.	#/DIVID	#/DIVID
PASIVO DE LARGO PLAZO	-14.46%	98.54%
PATRIMONIO		
Capital social	0.00%	0.00%
PATRIMONIO TOTAL	-10.78%	-7.04%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.08%	51.12%
ESTADO DE RESULTADOS		
VENTAS	-13.47%	60.59%
COSTO DE VENTAS	-15.15%	50.16%
UTILIDAD BRUTA	9.45%	170.76%
Gastos operativos	10.75%	48.40%
UTILIDAD OPERATIVA	-13.88%	-218.33%
Gastos Financieros	-33.00%	218.20%
Otros Ingresos / Egresos	-82.65%	7.94%
Impuestos	-100.00%	#/DIVID
UTILIDAD NETA	-51.25%	-81.14%

COMPOSICIÓN			
ESTADOS FINANCIEROS	Dic-00	Dic-01	Dic-02
ACTIVOS			
Cuentas por cobrar	47.53%	34.92%	55.58%
Inventarios	6.51%	28.22%	24.79%
C X C Accionistas y Relac.	2.39%	8.02%	8.14%
ACTIVO CORRIENTE	41.38%	43.54%	49.81%
ACTIVO FIJO NETO	24.27%	15.43%	18.93%
C X C Accionistas y Relac. L.P.	0.00%	0.00%	0.00%
ACTIVO TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS			
Deuda bancaria de corto plazo	37.15%	51.68%	32.68%
Proveedores	40.85%	35.79%	57.03%
Préstamos de accionistas C.P.	10.79%	0.18%	3.77%
PASIVO CORRIENTE	28.49%	42.06%	83.57%
Deuda bancaria de largo plazo	0.00%	0.00%	0.00%
C x P Accionistas y Relac. L.P.	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO DE LARGO PLAZO	1.59%	1.13%	1.49%
PATRIMONIO			
Capital social	53.70%	80.18%	64.75%
PATRIMONIO TOTAL	72.01%	58.81%	34.85%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	93.17%	91.36%	83.43%
UTILIDAD BRUTA	6.83%	8.64%	14.57%
Gastos operativos	9.85%	12.81%	11.65%
UTILIDAD OPERATIVA	-3.02%	-3.87%	-2.92%
Gastos Financieros	2.18%	1.89%	3.34%
Otros Ingresos / Egresos	11.23%	0.00%	7.55%
Impuestos	1.15%	0.00%	0.00%
UTILIDAD NETA	-2.03%	-1.14%	0.13%

POLÍTICA O PROMEDIO DE LA INDUSTRIA			
RAZONES FINANCIERAS	INDUSTRIA	Dic-02	RESULTADO
Razón circulante		78.36%	EFICIENTE
Capital de trabajo		-3,282,075.87	DEFICIENTE
Margen sobre ventas		0.13%	EFICIENTE
Margen de contribución		14.57%	EFICIENTE
Utilización del activo total		1.99	EFICIENTE
Utilización del activo fijo neto		12.58	EFICIENTE
Días de cuentas por cobrar		41	EFICIENTE
Días de inventarios		26	EFICIENTE
Días de cuentas por pagar		59	EFICIENTE
Razón de deuda		65.05%	EFICIENTE
R.O.A.		0.27%	EFICIENTE
R.O.E.		0.61%	EFICIENTE

tasa pasiva bancaria (inversión)	7.00%
tasa activa bancaria (corporat.)	16.00%

(ingresar la tasa activa sin decimales)

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES			
VENTAS			
* Las ventas de la empresa han evolucionado	negativamente	en el período de	Dic-01 ; mientras que para el período de Dic-02
lo han hecho de una manera	positiva.		
* Para el futuro se espera que cambien en un	cero por ciento	cero por ciento	y cero por ciento , para los tres años siguientes.
Por lo que se ve a la empresa	Molinos S.A.	con una situación futura	favorable.
LIQUIDEZ			
* La liquidez de la empresa	Molinos S.A.	se ha mantenido en niveles	desfavorables. Si revisamos los niveles de capital de
trabajo neto, podemos decir que éste, repercute de manera	negativa, debido principalmente a		una disminución de la cuenta de
cuentas por pagar.			
RENTABILIDAD			
* Los niveles de rentabilidad del activo y patrimonio del último balance presentado, han sido de		0.22%	0.63%
indistintamente, otorgándonos un % de cambio de rendimiento	-87.52%	para el activo, y	-79.71% para el patrimonio. Si
comparamos dichos resultados con nuestro costo de oportunidad (tasa pasiva bancaria), podemos deducir que la empresa se ha			
considerado de una manera	negativa para el activo, y para el patrimonio, se considera de manera	negativa.	
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
* El costo de ventas ha venido evolucionando	positivamente,	mientras que la utilidad operativa lo ha hecho	de una forma similar. Lo
que nos arroja un resultado neto en el período en curso de	52871.3		
* El grado de eficiencia con que la empresa ha utilizado su activo total ha sido		eficiente si lo comparamos con el promedio de la industria.	
De la misma forma, si comparamos al activo fijo neto, la empresa ha sido		eficiente.	
* El ciclo de conversión del activo, o el tiempo necesario que la empresa necesita para vender sus inventarios, recuperar su cartera y			
pagar a sus proveedores ha sido de	0	0	0
una mala gestión administrativa al efectivizar sus ventas.		historicamente, por lo que se ve	
ENDEUDAMIENTO			
* El porcentaje de endeudamiento, ha sido	muy alto	en el último periodo, mientras que para los dos periodos anteriores ha sido	
favorable para el año anterior,	mientras que para dos años antes ha sido	igualmente favorable.	
COBERTURA			
* El flujo de caja operativo neto ha sido de	-900,902	para el período de	Dic-01 y de 2,413,296 para el período de estudio.
De estos resultados podemos decir que la empresa ha sido		una consumidora de efectivo en el período anterior,	y una generadora para este período.
* Del flujo actual, podemos decir que la empresa podrá soportar una deuda para un período de tres años de		0.00	si conside-
ramos que el flujo de fondos antes del financiamiento externo se mantiene igual para los próximos tres años.			
* Por último podemos considerar que la empresa de seguir con un flujo operativo neto de aprox.		2,413,296	, con la carga actual de deuda
total, podrá cancelarla en su totalidad en un período aprox. De	2.05	años.	

Bibliografía.

- Principios de finanzas corporativas, Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, 5ta edición, McGraw – Hill, Madrid España.
- Manual de banca, finanzas y seguros, Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Ferran Joseph Huertas Colomina, 2da edición, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1998.
- Fundamentos de administración financiera, J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, 10ma edición, McGraw – Hill, México, 1996.
- Evaluación financiera de proyectos de inversión, Arturo Infante Villarreal, 13va edición, Norma, Colombia, 1966.
- Curso de contabilidad analítica, F. Blanco Ibarra, 2da edición, Ediciones Deusto, Bilbao España.
- Análisis disciplinado de crédito, Stephen R. Gulbrandsen, Quito, Julio 2001.
- Self-study: Principles of lending, ABN AMRO BANK, Quito, Agosto 2001.
- Risk Analysis for Lenders I, ABN AMRO BANK, Quito, Agosto 2001.
- FAMAS FINANCIAL ANALYSIS, ABN AMRO BANK, Quito – Ecuador.
- Manual de Crédito, Banco Aserval S.A., Quito, Julio 2001.
- El análisis financiero en la empresa, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Simón & Schuster International Group, Instituto Tecnológico Americano Servisigma, Quito, 1998.
- Cómo formular un plan de investigación, Francisco Pacheco Sempertegui, Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Marzo 2000.
- Manual de Análisis Financiero, Sáenz Rodrigo, PUCE, Facultad de Economía, Quito, 1994.
- Manual de Gestión Financiera: Un enfoque práctico para evaluar el desempeño empresarial, Sáenz F. Rodrigo, 4ta reimpresión, Quito – Ecuador, diciembre 2001.
- Administración Financiera Corporativa, Douglas R. Emery, John D. Finnerty, Prentice Hall, Pearson Educación, México, 2000.

- Diccionario de Administración y Finanzas, (Jerry M. Rosenberg, Dictionary of Business and Management), Océano / Centrum, Barcelona – España, 2001.
- Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, M. Etzel, B. Walker, 10 edición, McGraw - Hill, México, 1996.
- Contabilidad, La base para las decisiones comerciales, Meigs – Johnson - Meigs, 4ta edición, McGraw – Hill, México, 1986.
- Análisis de Estados Financieros, Leopold A. Bernstein, Ediciones Deusto S.A., Bilbao España.
- Cómo Interpretar las Finanzas de la Empresa, David Davies, Ediciones Deusto S.A., Bilbao España.
- Principios de Economía: Microeconomía, E. David Emery, 1era reimpresión, Sitesa S.A., México, 1994.
- Diccionario de Sinónimos, Antónimos e ideas afines, Boris Romero, 11va edición, Editorial Brasa S.A., 1993.
- "Spread" bancario de análisis financiero: Banca Corporativa del Banco del Pichincha S.A.
- "Spread" bancario de análisis financiero: Banco Aserval S.A., Quito – Ecuador.
- Planeación Estratégica Participativa Municipal, Gonzalo Darquea Sevilla, IULA/CELCADEL, Banco Mundial, Quito – Ecuador, 2000.
- [http: \(www. ciberconta.unizar.es\)](http://www.ciberconta.unizar.es).
- [http: \(www.ucm.es/info/jmas\)](http://www.ucm.es/info/jmas).
- [http: \(www.supercias.gov.ec\)](http://www.supercias.gov.ec)
- [http: \(www.inec.gov.ec\)](http://www.inec.gov.ec)
- [http: \(www.bce.fin.ec\)](http://www.bce.fin.ec)
- [http: \(www.sica.gov.ec\)](http://www.sica.gov.ec)

ANEXOS

- ANEXO 6-1 Calificación y Segmentación Total.
- ANEXO 6-2 Calificación en una Institución Financiera.
-
- ANEXO 9-1 Calificación y Segmentación Total ("Molinos S.A.")
- ANEXO 9-2 Calificación en una Institución Financiera ("Molinos S.A.")

CALIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN TOTAL:

1.CALIFICACIÓN CREDITICIA				
CARACTERÍSTICAS	SEGMENTACIÓN			PUNTAJE
	Corporativo # 1	Corporativo # 2	Corporativo # 3	
				30,00
a) Calificación central de riesgos	A	B	B o C	4,50
b) Calificación institución financiera	A	B	C	6,00
c) Carácter moral	Propio criterio	Propio criterio	Propio criterio	4,00
d) Historial crediticio	Propio criterio	Propio criterio	Propio criterio	3,50
e) Reciprocidad	Propio criterio	Propio criterio	Propio criterio	3,50
f) Experiencia en el negocio	Propio criterio	Propio criterio	Propio criterio	5,00
g) Estructura administrativa	Propio criterio	Propio criterio	Propio criterio	3,50

2.ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD Y DEL SECTOR				
CRITERIOS	SEGMENTACIÓN			PUNTAJE
	Corporativo # 1	Corporativo # 2	Corporativo # 3	
				20,00
a) Análisis FCDA	A	B	C	15,00
b) Calificación Sectorial y Cumplimiento de Políticas Sectoriales	A	B	C	5,00

3.ANÁLISIS FINANCIERO:

3.1.DISPONIBILIDAD E IDONEIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA		
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	POSEE
A	5.00	Balances auditados por un auditor externo del último semestre y balances directos confiables a la fecha y de tres años anteriores. Activos mayores a \$ 10.000.000.
B	3.50	Balances auditados por un auditor externo del último semestre y balances directos a la fecha y de tres años anteriores. (Presentan algunas consideraciones de idoneidad) Activos mayores a \$ 5.000.000.
C	2.00	Balances auditados por un auditor externo no muy confiable y balances directos de los últimos tres años. (Algunas deficiencias financieras) Activos menores a \$ 5.000.000.

3.2.RAZÓN CORRIENTE			
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR	
		DESDE	HASTA
A	5.00	1.31	en adelante
B	3.50	1.11	1.30
C	2.00	1.00	1.10

3.3.PRUEBA ÁCIDA			
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR	
		DESDE	HASTA
A	5.00	0.75	en adelante
B	3.50	0.50	0.74
C	2.00	0.40	0.49

3.4.CENTRAL DE RIESGOS:

CATEGORÍA:	PONDERACIÓN:
A	5.00
B	3.50
C	2.00

3.5.RENTABILIDAD:

	PONDERACIÓN:
Margen sobre ventas:	
ROA:	
ROE:	5.00

3.6.ROTACIÓN:

	PONDERACIÓN:
Días de cuentas por cobrar:	
Días de inventarios:	
Días de cuentas por pagar:	5.00

3.7.MARGEN CREDITICIO:

$$\text{Margen. Crediticio} = \frac{\text{Flujo. Operativo. Neto}}{\text{Cargos. Financieros. Totales}}$$

3.7. MARGEN CREDITICIO			
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR	
		DESDE	HASTA
A	10.00	1.50	en adelante
B	7.00	1.30	1.49
C	4.00	1.10	1.29

4. CALIDAD DEL COLATERAL:

4.1. REALIZACIÓN:

PONDERACIÓN:

- Abalizado.
- Realizable en más del 80% de su precio.

3.00

4.2. COBERTURA		
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	COBERTURA
A	7.00	Mayor al 140%
B	4.50	Igual al 140%
C	2.00	Menor al 140%

5. RESULTADO FINAL:

CALIFICACIÓN:	SEGMENTACIÓN:	LC:	PONDERACIÓN TOTAL:	
			DESDE	HASTA
A	CORPORATIVO # 1	1MM	91	100
B	CORPORATIVO # 2	2MM	71	90
C	CORPORATIVO # 3	5MM	41	70
D			21	40
E			0	20

CALIFICACIÓN TOTAL: 0 al 100
LÍNEA DE CRÉDITO MÁXIMA:

SEGMENTACIÓN: A, B, C, D ó E
\$0 a \$3'000.000,00

ANEXO 6-2

CALIFICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA:

CALIFICACIÓN TOTAL	A	B	C	D	E
DESDE:	55	45	30	15	0
HASTA:	60	54	44	29	14

CATEGORÍA:	PONDERACIÓN:
A	6.00
B	5.00
C	3.50
D	2.00
E	0.00

CRITERIO	CALIFICACIONES					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1.Capacidad de Pago	16 al 18.	13 al 15.	8 al 12.	4 al 8.	0 al 3.	18
2.Estudio del Mercado	8 al 9.	6 al 7.	4 al 5.	2 al 3.	0 al 1.	9
3.Documentación Legal y Fin.	5	4	3	2	0-1.	5
4.Cobertura del Colateral	9 al 10.	7 al 8.	5 al 6.	2 al 4.	0 al 1.	10
5.Manejo del Apalancamiento	5 al 6.	4	3	2	0 al 1.	6
6.Central de Riesgos	10 al 12.	8 al 9.	5 al 7.	2 al 4.	0 al 1.	12
TOTAL ACUMULADO:						60

1.CAPACIDAD DE PAGO				
INDICADOR:	a) Flujo de Caja	b) Liquidez	c) Apalancamiento	d) Rentabilidad Neta
Cero o Negativa	0 ó Negativo	0 ó Negativo	0 ó Negativo	0 ó Negativo
Ponderación	0.00	0.00	0.00	0.00
Desde	0.01	0.01	0.01	0.01
Hasta	0,50	0,50	0.30	0.02
Ponderación	1.00	1.00	1.00	1.00
Desde	0,51	0,51	0.31	0.03
Hasta	1.00	1.00	0.50	0.06
Ponderación	1.50	1.50	2.50	1.50

Desde	1.01	1.01	0.51	0.07
Hasta	1.25	1.25	0.70	0.12
Ponderación	3.00	3.00	4.50	3.00
Desde	1.26	1.26	0.71	0.15
Hasta	en adelante	en adelante	en adelante	En adelante
Ponderación	4.50	4.50	1.00	4.50

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA					
AMBIENTE EXTERNO			AMBIENTE INTERNO		
Oportunidades	Amenazas	IMPACTO	Fortalezas	Debilidades	IMPACTO
a)	d)	Alto	g)	j)	Alto
b)	e)	Medio	h)	k)	Medio
c)	f)	Bajo	i)	l)	Bajo
ESTRATEGIAS PARA:					
Aprovechar	Neutralizar	PLAZO	Potenciar	Eliminar	PLAZO
a)	d)	Corto	g)	j)	Corto
b)	e)	Mediano	h)	k)	Mediano
c)	f)	Largo	i)	l)	Largo

3. DOCUMENTACIÓN LEGAL Y FINANCIERA		
N°	ESTADO DE LA INFORMACIÓN	PONDERACIÓN
1)	Documentos confiables y actualizados a la fecha	5.00
2)	Documentos confiables y actualizados al último semestre	4.00
3)	Documentos confiables pero desactualizados	3.00
4)	Documentos actualizados pero no confiables	2.00
5)	Documentos desactualizados y no confiables	0.00

4. COBERTURA Y REALIZACIÓN DEL COLATERAL					
PONDERACIÓN	INDICADORES:				
	a) Tipo	b) Cobertura	c) Realización	d) Legalización	e) Avalúo
2.00	Cash Colateral	141% en adelante	Fácil	Total	Actual
1.50	Hipoteca / Prenda	121% a 140%	Normal	Una excepción	1 año atrás
1.00	Título Valor	71% a 120%	Media	Excepciones	Más de un año atrás
0.00	Sin garantía real	1% a 70%	Difficil	Sin legalizar	Sin avalúo

5.MANEJO DEL APALANCAMIENTO:

PONDERACIÓN:

Razón de deuda:

Composición:

PASIVO CORRIENTE

%

PASIVO LARGO PLAZO

%

6.00

6.CENTRAL DE RIESGOS:

CATEGORÍA:

PONDERACIÓN:

A

12.00

B

10.00

C

8.00

D

5.00

E

0.00

RESULTADO FINAL:

CALIFICACIÓN TOTAL:

A, B ó C.

PUNTUACIÓN TOTAL:

0 al 60.

CALIFICACIÓN INSTITUCIÓN FINANCIERA:

0 al 6. (P.T./10)

CALIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN TOTAL:

1.CALIFICACIÓN CREDITICIA				
CARACTERÍSTICAS	SEGMENTACIÓN			PUNTAJE
	Corporativo # 1	Corporativo # 2	Corporativo # 3	
				27,33
a) Calificación central de riesgos	2A	B		4,00
b) Calificación institución financiera		B		4,83
c) Carácter moral	Capital de trabajo			4,00
d) Historial crediticio		bueno		3,00
e) Reciprocidad		buena		3,00
f) Experiencia en el negocio	excelente			5,00
g) Estructura administrativa	excelente			3,50

2.ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD Y DEL SECTOR				
CRITERIOS	SEGMENTACIÓN			PUNTAJE
	Corporativo # 1	Corporativo # 2	Corporativo # 3	
				17,50
a) Análisis FODA	A			13,00
b) Calificación Sectorial y Cumplimiento de Políticas Sectoriales		B		3,50

3.ANÁLISIS FINANCIERO: 30**3.1.DISPONIBILIDAD E IDONEIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	POSEE
A	5.00	Balances auditados por un auditor externo del último semestre y balances directos confiables a la fecha y de tres años anteriores. Activos mayores a \$ 10.000.000.

3.2.RAZÓN CORRIENTE

CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR
D	1,00	0.78

3.3.PRUEBA ÁCIDA		
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR
B	3.50	0.59

3.4.CENTRAL DE RIESGOS:

CATEGORÍA:	PONDERACIÓN:
2A	
B	4,50

3.5.RENTABILIDAD:

	PONDERACIÓN:
Margen sobre ventas: 0.13%	
ROA: 0.22%	
ROE: 0.63%	
	1,00

3.6.ROTACIÓN:

	PONDERACIÓN:
Días de cuentas por cobrar: 41	
Días de inventarios: + 26	
Días de cuentas por pagar: - 59	
= 08	
	5.00

3.7.MARGEN CREDITICIO:

$$\text{Margen Crediticio} = \frac{\text{Flujo Operativo Neto}}{\text{Cargos Financieros Totales}}$$

3.7.MARGEN CREDITICIO		
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	INDICADOR
A	10.00	1.83

4.1.REALIZACIÓN:

PONDERACIÓN:

- Abalizado.
- Realizable en más del 110% de su precio.

3.00

4.2.COBERTURA		
CATEGORÍA	PONDERACIÓN	COBERTURA
A	7.00	Mayor al 140%

5.RESULTADO FINAL:

CALIFICACIÓN:	SEGMENTACIÓN:	LC:	PONDERACIÓN TOTAL:	
			DESDE	HASTA
A	CORPORATIVO # 1	1MM	91	100
B	CORPORATIVO # 2	2MM	71	90
C	CORPORATIVO # 3	5MM	41	70
D			21	40
E			0	20

CALIFICACIÓN TOTAL: 84,83
SEGMENTACIÓN: B (CORPORATIVO # 2)
LÍNEA DE CRÉDITO MÁXIMA: 2 MM

ANEXO 9-2

CALIFICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA:

CALIFICACIÓN TOTAL	A	B	C	D	E
DESDE:	55	45	30	15	0
HASTA:	60	54	44	29	14

CATEGORÍA:

A
B
C
D
E

PONDERACIÓN:

6.00
5.00
3.50
2.00
0.00

CRITERIO	CALIFICACIONES					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1.Capacidad de Pago			10.50			10.50
2.Estudio del Mercado	8					8,00
3.Documentación Legal y Fin.	5					5,00
4.Cobertura del Colateral	9					9,00
5.Manejo del Apalancamiento		4,50				4,50
6.Central de Riesgos	11,33					11,33
TOTAL ACUMULADO:						48,33

1.CAPACIDAD DE PAGO

INDICADOR:	a) Flujo de Caja	b) Liquidez	c) Apalancamiento	d) Rentabilidad Neta
Ponderación	4.50	1.50	4.50	0.00
Flujo Operativo / Cargos Financieros 0.87		0.78	0.65	0.0061
NOFF / Cargos Financieros 1.83				
Media	1.35			

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA					
AMBIENTE EXTERNO			AMBIENTE INTERNO		
Oportunidades	Amenazas	IMPACTO	Fortalezas	Debilidades	IMPACTO
Mercado int. Mercado nac.	Proveedores	Alto	Calidad Precio Distribución Eq. Directivo		Alto
	Competencia Clima	Medio		Demanda judicial	Medio
		Bajo			Bajo
ESTRATEGIAS PARA:					
Aprovechar	Neutralizar	PLAZO	Potenciar	Eliminar	PLAZO
Uso de derivados (commodities) Almacenamiento	Alianzas estratégicas	Corto	Nueva maquinaria Más distribución		Corto
		Mediano		Asistencia Judicial	Mediano
		Largo			Largo

3. DOCUMENTACIÓN LEGAL Y FINANCIERA		
Nº	ESTADO DE LA INFORMACIÓN	PONDERACIÓN
1)	Documentos confiables y actualizados a la fecha	5.00

4. COBERTURA Y REALIZACIÓN DEL COLATERAL					
PONDERACIÓN TOTAL:	INDICADORES:				
	a) Tipo	b) Cobertura	c) Realización	d) Legalización	e) Avalúo
9,00	Hipoteca Prenda 1.50	141% en adelante 2.00	Normal 1.50	Total 2.00	Actual 2.00

5. MANEJO DEL APALANCAMIENTO:

PONDERACIÓN:

Razón de deuda: 65%

Composición:

PASIVO CORRIENTE	PASIVO LARGO PLAZO
63.6%	1.5%

4.50

6. CENTRAL DE RIESGOS:

CATEGORÍA:

A, A

B

PONDERACIÓN:

11.33

RESULTADO FINAL:

CALIFICACIÓN TOTAL:

B

PUNTUACIÓN TOTAL:

48,33

CALIFICACIÓN INSTITUCIÓN FINANCIERA:

4,83