

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados.**

**Plan de Negocio: Hostal de larga estancia en Quito dirigido a estudiantes universitarios de otras ciudades que vienen a realizar sus estudios en esta ciudad.**

**Santiago Vela Troya**

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas.**

**Quito, Julio 2011**

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Plan de Negocio: Hostal de larga estancia en Quito dirigido a estudiantes universitarios de otras ciudades que vienen a realizar sus estudios en esta ciudad.**

**Santiago Vela Troya**

Matías Santana, PhD .....  
Director de Tesis

Fabrizio Noboa S., PhD .....  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

Néstor Jaramillo, Dr. ....  
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD .....  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD .....  
Decano del Colegio de Postgrados

**Quito, Julio 2011**

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

© **Derechos de autor**  
Santiago Vela Troya  
2011

## **Tabla de Contenido: (Índice)**

**Resumen Ejecutivo**

**CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio**

**CAPÍTULO 2: Análisis Externo**

**CAPÍTULO 3: Plan Estratégico**

**CAPÍTULO 4: Plan Comercial**

**CAPÍTULO 5: Plan Financiero**

**CAPÍTULO 6: Conclusiones y Comentarios**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Quito, la capital del Ecuador, es una ciudad que alberga a propios y extraños. Conviven en Quito, además de los propios quiteños, mucha gente de distintos orígenes nacionales y extranjeros. Es definitivamente una ciudad cosmopolita. Una de las razones, (además de muchas otras) por la que Quito tiene esta diversidad de gente, es que en Quito está concentrada la oferta educativa a nivel superior del país. Se estima que hay en Quito un universo de 100.000 estudiantes universitarios y aproximadamente un 50% de esa cantidad son originarios de otras ciudades y provincias. La oferta de alternativas inmobiliarias para alojamiento de larga estancia en Quito ha sido escasamente desarrollada frente a la alta demanda existente. El presente proyecto busca entender la situación actual de este mercado y dar una alternativa de mayor calidad y valor agregado para satisfacer estas necesidades. El mercado como hemos dicho es grande y la oferta escasa por lo que creemos que es una alternativa válida y rentable de negocio.

### **CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio:**

De acuerdo a la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) existen setenta y dos Universidades registradas en el Ecuador. Veinte y cinco de las cuales están en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, esto representa el 35% de todas las Universidades a nivel nacional. La siguiente ciudad con más Universidades es Guayaquil, con trece establecimientos, es decir un 18%.

De acuerdo con los datos del censo del 2010 el Ecuador tiene una población de 14'306.876 personas y Pichincha tiene 2'570.201 lo que representa un 18% del total nacional.

Es lógico suponer que si la provincia de Pichincha aporta con el 18% de la población nacional, aportará con un porcentaje similar al total de la población estudiantil. Se ha dicho también que en Pichincha y más concretamente en Quito se concentra el 35% de las Universidades. Existe aproximadamente un 17% (La diferencia entre 35% -18%) de la población estudiantil nacional que está radicada en Quito pero es originaria de otras ciudades del país. El universo de estudiantes universitarios en el país está alrededor de los 315.000 personas como lo detallo en el Anexo 1. El 17% de este universo significa 53.620 estudiantes originarios de otras ciudades que necesitan una solución habitacional en la ciudad de Quito. Y es este razonamiento el que me ha hecho pensar en que la necesidad de alojamiento de larga estancia para esos estudiantes provenientes de otras ciudades es una oportunidad interesante de negocio. Y es la idea central del presente proyecto.

Este estudio ha requerido de una investigación de mercados con dos fuentes fundamentales de datos:

1. Fuentes secundarias de información obtenidas básicamente de reportajes periodísticos y páginas web de instituciones gubernamentales y educativas.
2. Fuentes primarias de información de campo obtenida de una encuesta realizada en dos Universidades de la Capital. La encuesta la podemos ver en el Anexo 3.

El cuadro siguiente presenta una estimación del mercado de estudiantes en Quito provenientes de otras ciudades del Ecuador. Podemos ver que las principales soluciones de vivienda para estos

estudiantes son residencia universitarias con un costo promedio de 150 USD mensuales, alquiler de cuartos o departamentos con un costo más elevado de 210 USD y por último los estudiantes que llegan a casas o departamentos de familiares y amigos que también tiene un costo considerablemente más bajo de 95 USD, esto debido a que los familiares subsidian algo de la estadía del estudiante.

<b>Solución de Vivienda</b>	<b>%</b>	<b># de Estudiantes</b>	<b>Gasto Promedio Mensual</b>	<b>Mercado Mensual</b>	<b>Mercado Anual</b>
Residencia Universitaria	40%	21,448	150	3,217,200	32,172,000
Residencia de Carácter Religioso?	0%	0			
Cuarto o departamento de alquiler?	40%	21,448	210	4,504,080	45,040,800
Casas de familiares/amigos?	20%	10,724	95	1,018,780	10,187,800
Pensionados?	0%	0			
<b>TOTAL MERCADO</b>		<b>53,620</b>		<b>8,740,060</b>	<b>87,400,600</b>

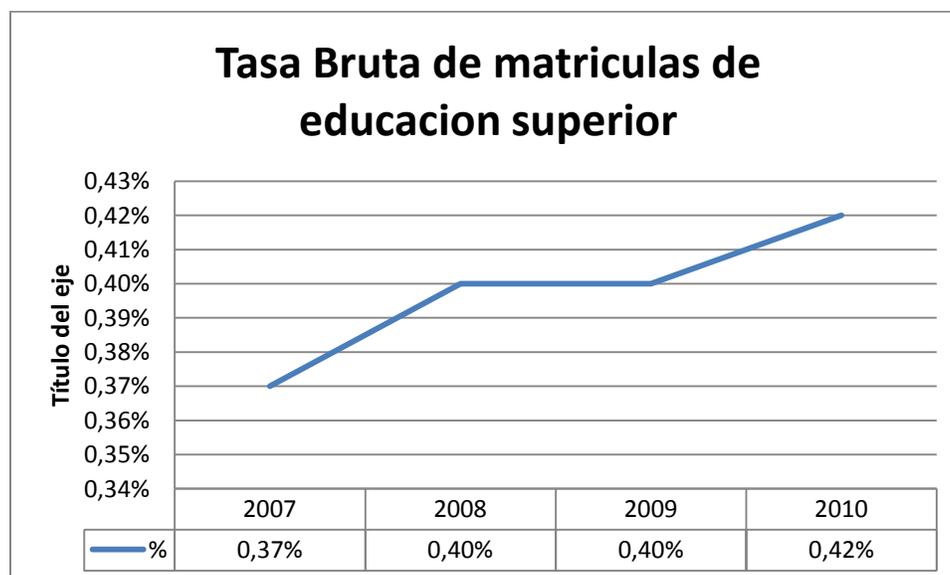
Con estos datos establecemos un mercado total de vivienda de larga estancia en Quito para estudiantes residentes en Quito de 87'400.600 USD al año. Una aclaración en la obtención del mercado anual, he multiplicado los valores promedios mensuales por 10 teniendo en cuenta que hay dos meses de vacaciones al año y que no todos los estudiantes reservan su solución habitacional por este tiempo, pues regresan a sus ciudades para pasar vacaciones.

## CAPÍTULO 2: Análisis Externo

### 2.1 Tendencias Generales en el Ecuador

Como ya se afirmó en el capítulo anterior, la población del Ecuador según el último censo del 2010 está en 14'306.876 habitantes. Según el censo del 2001 la población ecuatoriana estaba en alrededor de los 12'100.000. Es decir que en los últimos 9 años la población ecuatoriana se incrementó en 2'200.000 habitantes. Esto quiere decir que la tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador está en alrededor del 1.9% anual.

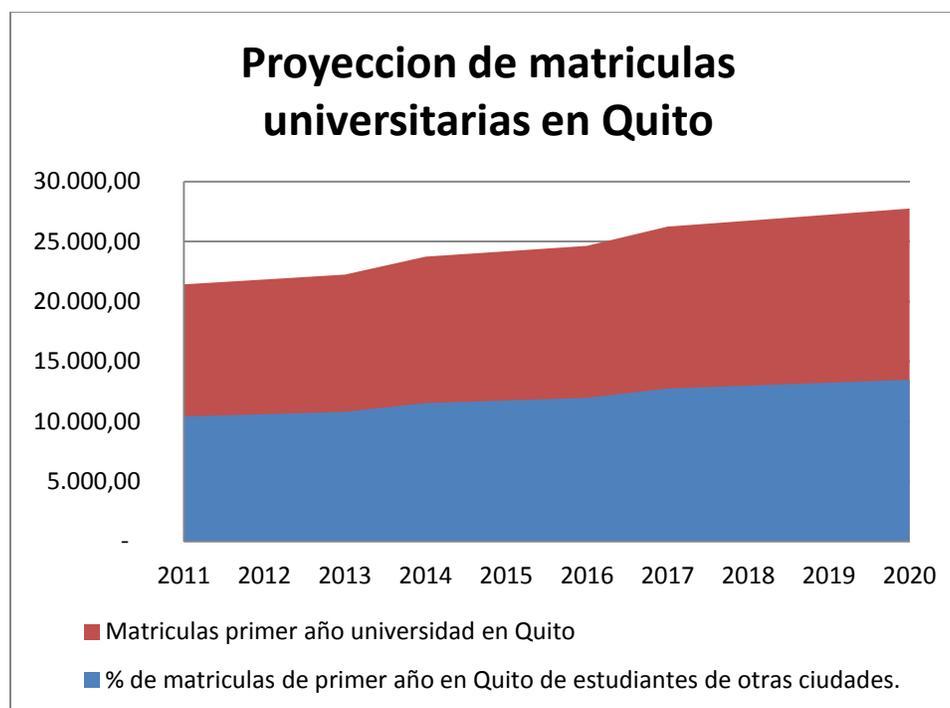
Por otra parte el dato de la tasa bruta de matrículas de educación superior ha venido creciendo ligeramente en los últimos cuatro años llegando al 0,42% (como porcentaje de la población nacional) en el año 2010 como lo demuestra el gráfico siguiente:



Fuente: Ecuador en cifras. [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com).

Porcentaje de la población nacional.

Estas dos variables demuestran que la población estudiantil estará en un constante crecimiento pues cada año se inscriben un mayor número de estudiantes en las distintas universidades del Ecuador. Y como se ha mencionado ya el 17% de estos estudiantes son estudiantes oriundos de ciudades diferentes a Quito que se trasladan a la capital en busca de la oferta estudiantil que esta ciudad les ofrece. El cuadro siguiente detalla una proyección del 2011 al 2020 de la cantidad de estudiantes que se matricularan en universidades quiteñas y cuántos de estos estudiantes son originarios de otras ciudades diferentes a Quito:



Los datos básicos de esta proyección son la base poblacional del Ecuador al 2011 y su tasa de crecimiento anual (1.9%), la tasa bruta de matrículas para obtener los nuevos estudiantes universitarios anualmente y el porcentaje de estos que se matriculan en Quito y la estimación de estudiantes de otras provincias.

Se observa claramente que tanto la población en edad universitaria como el número de matrículas en la ciudad de Quito presenta un crecimiento sostenido, razones que justifican la inversión en un negocio como el propuesto

## **2.2 Análisis Sectorial**

Es importante antes de entrar en el análisis sectorial a través de las cinco fuerzas de Porter definir la industria en la cual el negocio fruto del presente estudio se desempeñará.

El Hostal Estudiantil se clasifica dentro de la **Industria de los Servicios en el Ecuador** en la sub categoría de **Hospedaje de Larga Estancia**, incluyendo servicios adicionales complementarios como alimentación, comunicación, traslados, etc....

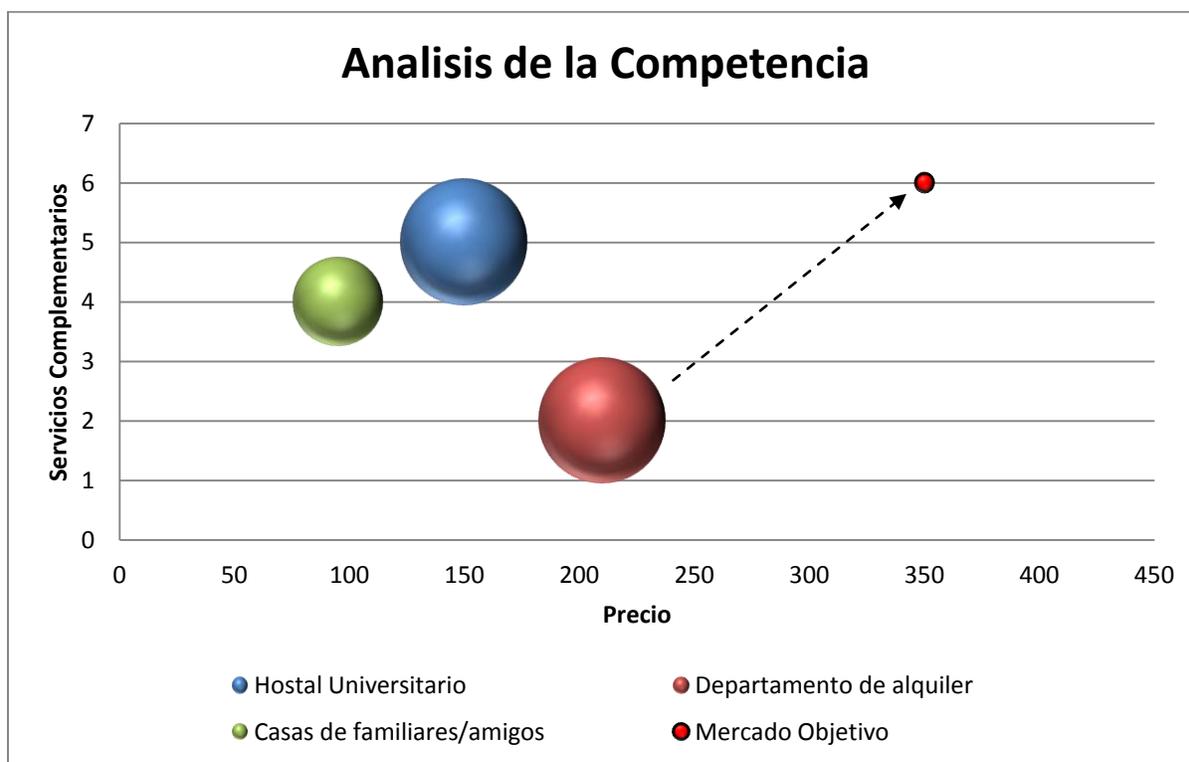


De acuerdo con el análisis realizado se puede inferir que en la industria del Servicio en la sub categoría de Hospedaje de Larga Estancia el nivel de rentabilidad es bajo, no debido a una alta rivalidad entre competidores pues existen pocos, si no por el contrario la industria no ha sido desarrollada todavía y tiene un alto potencial dependiendo el nivel de servicios agregados. La fuerza predominante que ha colaborado en que la rentabilidad a largo plazo se mantenga baja es la del poder de los sustitutos, debido a una relativa baja oferta en cuanto a los servicios de Larga Estancia. Concretamente los sustitutos que están predominando son los departamentos de alquiler o comprados por los padres de los estudiantes.

En definitiva se observa que la industria tienen un potencial grande para desarrollarse y que dependiendo del nivel de servicios y valores agregados, y definiendo como clientes objetivos la clase socio económica media y media alta, la rentabilidad en el largo plazo de esta industria es alta. Referirse al anexo 4 para obtener una definición detallada de las 5 fuerzas de la industria.

### 2.3 Análisis de la competencia.

Las principales ofertas de acuerdo al estudio de mercado realizado para los estudiantes que quieren radicarse en Quito son Hostales o Residencias Universitarias que ocupa un 40% del mercado, pero que varían mucho en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen. Tienen también la opción de alquilar un departamento o una habitación independiente, opción que implica buscar alternativas para necesidades como limpieza, comida, lavado de ropa y demás servicios complementarios, esta opción abarca un 40% del mercado. El 20% restante ha solucionado su necesidad de vivienda en casas o departamentos de familiares o amigos.



En definitiva se puede inferir que existe espacio en este mercado con el fin de satisfacer las necesidades de clientes de clase socio-económica media, media alta y alta de otras ciudades que por motivos educativos deciden radicarse en la ciudad de Quito y mayoritariamente optan por alquilar o inclusive comprar un departamento que cubra las necesidades de vivienda para el periodo universitario. Hay que tomar en cuenta que el poder de decisión está en los padres de los estudiantes que finalmente son quienes cubren todos los gastos.

## **CAPITULO 3: Plan Estratégico**

### **3.1 Estrategia Genérica.**

La estrategia genérica a aplicar es la de **diferenciación**, logrando un valor agregado al servicio común de hospedaje. Valor agregado que se pretende lograr ofreciendo un nivel de servicios complementarios como:

- Seguridad.
- Ubicación conveniente.
- Comodidad y privacidad.
- Limpieza de la habitación.
- Lavado de ropa.
- Servicio de desayuno, almuerzo y cena.
- Internet con banda ancha.
- Salas de Estudio.

### **3.2 Estrategias Sectoriales.**

#### **Competidores.**

Los competidores como se ha dicho son las otras casas o residencias universitarias que ofertan básicamente el servicio de hospedaje sin ninguna diferenciación adicional. El Hostal que se propone se focalizará en clientes de estratos medio alto y alto que buscan no solo el hospedaje sino servicios complementarios y características tales como una buena ubicación, seguridad y algo que es intangible, pero que considero clave, y es la tranquilidad de los padres de que su hijo o hija están bien atendidos y cuidados. La administración del hostal será encomendada a una persona adulta mayor con hijos ya adultos. Esto es debido a que buscamos que tenga la experiencia de haber tratado con adolescentes y que esta persona haga las veces de padre/tutor del residente, con autorización de los padres del mismo y con conocimiento y aceptación del residente. Por esta razón el perfil del administrador se convierte en un punto clave, el mismo que dará un servicio importante tanto a residentes como padres de los mismos. Lo que se quiere lograr con el administrador, en los padres de los residentes, lo describe mejor la frase en inglés *“Peace of Mind”*. (Tranquilidad)

### **Sustitutos.**

Los principales sustitutos del servicio que ofreceremos en el Hostal son el alquiler de departamentos o cuartos independientes y las casas de familiares o amigos. ¿Cómo contrarrestar el efecto de éstos?

Primero con el nivel de servicios adicionales que podemos ofrecer con los que debemos crear una diferenciación suficiente. El objetivo general es comparar la solución de vivienda que se está dando al estudiante con su mismo hogar donde tenían tres comidas al día, lavado de ropa y la privacidad y tranquilidad necesarios. Logrando que el estudiante se concentre exclusivamente en

sus estudios y que no pierda tiempo en ocuparse de quehaceres domésticos que ya estarán garantizados en el hostel.

Adicionalmente vemos que el mercado es muy grande y la capacidad instalada del hostel es pequeña comparada con el mercado. Consideramos que no será necesaria una gran inversión para atraer a los clientes necesarios para llenar la capacidad instalada inicial del hostel.

### **3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales**

#### **Visión.**

Ser líderes en la prestación de servicios residenciales de larga estancia a estudiantes universitarios en la ciudad de Quito.

#### **Misión.**

Brindar un ambiente propicio al estudiante para que pueda desempeñarse en su labor de estudio y dando tranquilidad a los padres de los mismos, asegurándonos de que sus hijos estén bien atendidos.

#### **Objetivos Iniciales.**

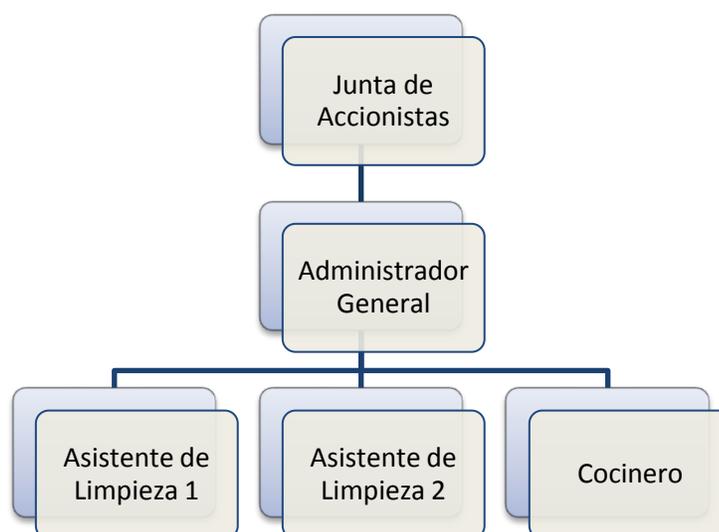
Al ser una empresa nueva el gran objetivo inicial es el de la supervivencia. Para cumplir con este objetivo la meta es lograr pagar la inversión inicial antes de 5 años desde el inicio de operaciones de la misma.

El segundo objetivo una vez logrado el primero, es incrementar la capacidad de recepción de estudiantes con una ampliación de la infraestructura o con un nuevo proyecto similar al primero,

una vez cumplido el plazo de recuperación de la inversión. Es decir aproximadamente 5 años a partir del arranque del proyecto inicial.

### 3.4 Organigrama Inicial.

El organigrama inicial de la empresa será:



Este organigrama es suficiente para atender las necesidades de los 30 huéspedes que se pretende atender. (Referirse al Anexo 12 para descripción de funciones de cada puesto)

## CAPÍTULO 4: Plan Comercial

### 4.1 Entendiendo la necesidad del cliente.

Una familia con hijos de estatus económico medio alto o alto que vive en otra ciudad que no sea la capital, se enfrentará en algún momento de su vida a la decisión de escoger un establecimiento de estudios superiores para sus hijos. En este caso existirán dos posibilidades, que sus hijos deseen estudiar en una Universidad local o que sus hijos deseen ir a estudiar en una Universidad de una ciudad diferente a la que residen. Siendo Quito la ciudad que aglomera el 35% de las Universidades en el Ecuador hay una alta probabilidad de que los estudiantes escojan un centro

educativo en esta ciudad. Es precisamente las familias que optan por esta segunda opción las que constituyen el mercado potencial del presente proyecto. Estas familias tienen que solucionar el tema de vivienda para sus hijos en Quito y es este el Servicio que el presente proyecto ofrecerá.

## 4.2 Producto.

“La oferta total de productos de una empresa se puede dividir en tres partes que dependen entre sí: el producto central, los productos complementario y atributos simbólicos y de experiencia”.(Ferrel, Hartline, 160)

El producto central que el presente proyecto ofrecerá no es la solución de vivienda para estudiantes que deseen radicarse en Quito, sino la tranquilidad que esta residencia ofrecerá a los padres del estudiante, al saber que su hijo está en lugar, que guardando las distancias, es comparable con el hogar propio. Esta tranquilidad que se quiere ofrecer a los padres se logrará a través de ciertos atributos simbólicos que están intrínsecamente en el servicio que se ofrecerá. Uno de estos atributos y el más importante es que la administración del hostel será encomendada a una persona adulta mayor con hijos ya adultos. Esto es debido a que buscamos que tenga la experiencia de haber tratado con adolescentes y que esta persona haga las veces de padre/tutor del residente, con autorización de los padres del mismo y con conocimiento y aceptación del residente. Por esta razón el perfil del administrador se convierte en un punto clave, el mismo que dará un servicio importante tanto a residentes como padres de los mismos. En definitiva el producto que esta residencia ofrecerá lo describo en el cuadro siguiente:

Producto Central	Tranquilidad para los padres, al hospedar a sus hijos en un lugar similar al hogar.
Productos Complementarios	Ubicación adecuada, ambiente limpio, internet, seguridad, lavado de ropa, desayuno y cena, una persona que esté pendiente.
Atributos Simbólicos	Perfil del administrador, estética del lugar.

Un tema que es de suma importancia dentro del servicio que ofrecemos es la ubicación adecuada del Hostal Universitario. La ubicación debe tener relativa cercanía con los centros de estudio. La zona a ubicarse el Hostal será en el centro norte de Quito que nos permite tener acceso a las principales vías de comunicación y medios de transporte. (Referirse al Anexo 11 para ubicación de la zona objetivo donde estará ubicado el Hostal)

### **4.3 Precio**

El precio es una de las decisiones más complicadas y a la vez más decisivas de la mezcla de mercadeo. El nicho que estamos buscando atender es la clase económica media, media alta y alta de los estudiantes de otras ciudades diferentes a Quito que desean residir en Quito.

Como se ha definido ya el producto central no es la solución habitacional en sí misma, sino lo que vendemos es “tranquilidad” para el padre de familia. Siendo coherente con la definición de nuestro producto, se ha decidido por una estrategia de “precios de prestigio”. Queremos con esta estrategia transmitir una imagen de exclusividad y calidad superior.

El precio que se cobrará por un mes de arriendo del dormitorio será de 350 USD, lo cual incluye además del dormitorio amoblado con una cama, escritorio, lámpara y armario, los servicios de limpieza y arreglo del dormitorio, lavado de ropa desayuno y cena. El almuerzo no está incluido en la tarifa ya que debido a la no tan fácil movilidad en la ciudad de Quito, por el alto tráfico en las calles, los estudiantes prefieren almorzar en sus Universidades o en lugares aledaños a ellas. Sin embargo si un estudiante quisiera almorzar en el hostal universitario lo puede hacer pagando un valor extra. (3 USD diarios ó 45 USD por mes). Cabe indicar que el estudio financiero

presentado en el capítulo siguiente no se ha tomado como parte de los ingresos del negocio la venta de almuerzos. Pues como ya se explicó el ingreso por este rubro es muy marginal.

#### **4.4 Plaza (Mercado)**

El mercado objetivo del presente estudio es el conjunto de estudiantes universitarios originarios de ciudades diferentes a Quito pero radicados o con intención de radicarse en Quito, de estrato medio, medio alto y alto. Los nuevos potenciales clientes están en sus ciudades de origen cursando los últimos años de su vida colegial. El conjunto de potenciales clientes se lo puede dividir en dos grandes grupos:

1. Estudiantes universitarios que ya están actualmente radicados en Quito.
2. Estudiantes colegiales de últimos años que todavía no han tomado la decisión.

Es el segundo grupo el que se considera potencialmente más beneficioso y susceptible de atraerlos para ofrecerles el servicio del Hostal Universitario.

Las ciudades con mayor número de estudiantes que emigran a Quito son, de acuerdo al estudio de mercado son:

Ambato

Santo Domingo

Latacunga

Riobamba

Ibarra

Cayambe

#### **Promoción**

La promoción del producto que ofrecemos se la realizara de las siguientes formas:

1. Charlas informativas a los chicos de los últimos años en los colegios de las ciudades mencionadas en la sección anterior.
2. Comunicación en las Universidades de Quito a través de las carteleras y de hojas volantes.
3. Pagina web.
4. Convenios con Universidades otorgando beneficios para los estudiantes.

## **CAPÍTULO 5: Plan Financiero**

### **5.1 Supuestos Generales.**

La realización del negocio del Hostal Estudiantil requiere de las siguientes inversiones iniciales:

- Adquisición de un inmueble situado en una zona en el centro norte de la ciudad de Quito. Lo que se busca es una casa que cuente ya con algunos años de existencia, entre 30 y 40 años de antigüedad, que pertenezca a una familia cuyos hijos ya hayan crecido y dejado la casa y que actualmente este ocupada únicamente por los padres de familia que serán adultos mayores. A quienes la casa ya les quede grande y busquen como alternativa el cambiarse a un departamento más pequeño. El inmueble buscado debería tener una extensión entre los 350 a 500 metros cuadrados de terreno. El costo aproximado de este inmueble podría variar entre 130.000 a 190.000 USD, utilizando un valor promedio de costo por metro cuadrado de terreno de 375 USD (Experiencia de avalúo). (El valor de este tipo de edificaciones esta dado por la extensión de su terreno más que la edificación en sí misma, pues este tipo de inmuebles son buscados por constructores con la intención de derribar la casa y construir un edificio de departamentos, productos con alta demanda

en el centro norte y norte de la ciudad de Quito. Como ejemplo puedo citar la constructora Uribe & Schwarskopf y la Mutualista Pichincha empresas que se dedican a esta actividad.)

- La adecuación o remodelación del inmueble podría variar entre 120 a 180 USD por metro cuadrado de adecuación. Estos valores han sido proporcionados por los arquitectos Boris Vélez (Cuenca, 097005741) y Fernando Bucheli (Quito, 097302190) en base a su experiencia.
- La adecuación entre muebles y enseres (camas, colchones, veladores, lámparas, etc.) la he valorado en un total de 14.300 USD. (Referirse al Anexo 10 para detalles de la inversión inicial).
- El precio a cobrar por cada mensualidad de hospedaje será de 350 USD
- La capacidad inicial del inmueble será de 30 habitaciones. (Referirse al anexo 9)
- Los principales gastos operativos estarán divididos entre sueldos a los cuatro colaboradores descritos en el organigrama del capítulo 3 y la comida (desayuno y merienda) que se ofrecerá a los residentes. El valor de sueldos ascendería aproximadamente a 2329 USD anuales (referirse a Anexo # 7)
- Los gastos de alimentación serían variables y podrían estar en un rango entre 16,7% al 23,6% del valor de los ingresos. Estos supuestos lo hacemos en base que el 100% de los huéspedes tomarían el desayuno y un 60% de los huéspedes tomarían la cena.
- La inversión inicial de este proyecto está calculada en un monto total de: \$ 246.300,00 la misma que se detalla a continuación:

<b>Inversión</b>	<b>Rubro</b>
Compra del inmueble	\$ 160.000
Costo de Adecuación*	\$ 72.000
Muebles y Enseres	\$ 14.300
<b>Total</b>	<b>\$ 246.300</b>

\* Costo de la adecuación se calculo en base a una remodelación de 600 m2 a un costo de 120 USD por m2.

## **5.2 Estructura de capital y financiamiento.**

La inversión detallada en el segmento anterior se financiara de la siguiente manera:

<b>Composición del Capital</b>	
Deuda	\$ 100.000
Recursos propios (Familiares)	\$ 146.300

La deuda se realizará con el crédito hipotecario del BIESS en un monto de 100.000 USD (cien mil dólares) con un plazo de 25 años a una tasa de financiamiento del 8.56% anual. El colateral del préstamo es el mismo inmueble. La porción respectiva a los 10 primeros años (cien primeras cuotas) de la tabla de amortización se la puede ver en el anexo 8.

La diferencia, es decir 146.300 USD (ciento cuarenta y seis mil trescientos dólares) serán financiados con recursos propios de la familia. Con la finalidad de determinar el costo de los Recursos Propios quisiera hacer las siguientes consideraciones:

1. Intentar aplicar la técnica del CAPM a las empresas familiares puede ser una aberración, especialmente si esta aplicación se basa en la utilización de coeficientes Beta correspondientes a empresas cotizadas en bolsa, “que están en negocios similares”. La Beta representa el riesgo sistemático en un contexto en el que es posible eliminar todos los otros riesgos a través de una amplia diversificación. Pero piense el lector cual puede ser el grado de diversificación que puede obtener quien tiene todos sus recursos en el negocio familiar...Y...¿Cómo hacerlo? Ya hemos mencionado que no hay respuestas fácilmente justificables. El autor de este libro prefiere en general recomendar una respuesta del tipo “No me metería en este proyecto o negocio a menos que me rindiera un X%” con X estimado tratando de aplicar el sentido común, que intentando aplicar “teorías” o “soluciones científicas”, que por estar alejadas de los que justificaría su aplicación en este caso, pueden constituir verdaderas aberraciones. (Josep Faus, 230)
2. Haciendo un intento por determinar algún número que exprese un adecuado costo de los recursos propios que nos permita así determinar una tasa de descuento para valorar el proyecto se ha extraído del ranking de las 400 mayores empresas del Ecuador, publicado por la revista Ekos en el 2006 (Ekos, 2006) el ROE de algunas corporaciones familiares, el mismo que detallo a continuación:

	<b>Utilidad</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>ROE</b>
Supermercados la Favorita	\$ 38,107.00	\$ 206,214.00	18%
Importadora el Rosado	\$ 10,151.00	\$ 67,800.00	15%
Pronaca	\$ 29,696.00	\$ 147,379.00	20%
La Fabril	\$ 2,588.00	\$ 31,215.00	8%
Adelca	\$ 5,007.00	\$ 50,815.00	10%
Industrias Ales	\$ 3,802.00	\$ 35,600.00	11%
Danec	\$ 1,946.00	\$ 14,428.00	13%
Quifatex	\$ 2,267.00	\$ 9,173.00	25%
Indurama	\$ 5,202.00	\$ 24,272.00	21%

Gerardo Ortiz e Hijos	\$ 1,203.00	\$ 7,332.00	16%
Importadora Tomebamba	\$ 4,289.00	\$ 21,151.00	20%
<b>Total</b>	<b>\$ 104,258.00</b>	<b>\$ 615,379.00</b>	<b>17%</b>

Con estas consideraciones hechas y en base al sentido común, se establece que el costo del capital propio exigible para el presente proyecto será del 18%.

### 5.3 Estimación de la Tasa de Descuento

Para la estimación de la Tasa de Descuento se utilizara el método del WACC (Weighted Average Cost of Capital) con su fórmula:

$$WACC = kd \times (1 - t) \times \frac{D}{D + C} + kc \times \frac{C}{D + C}$$

En el caso del proyecto en cuestión los valores son los siguientes:

kd= 8.56% (Tasa Hipotecaria del Biess)

kc= 18% (Costo del recurso propio establecido para el proyecto)

Porcentaje de Deuda= 40.6%

Porcentaje de Recursos Propios= 59.4%

t= 25% (Porcentaje de impuesto a la renta ecuatoriano)

Con lo cual obtenemos un WACC del 13.3%.

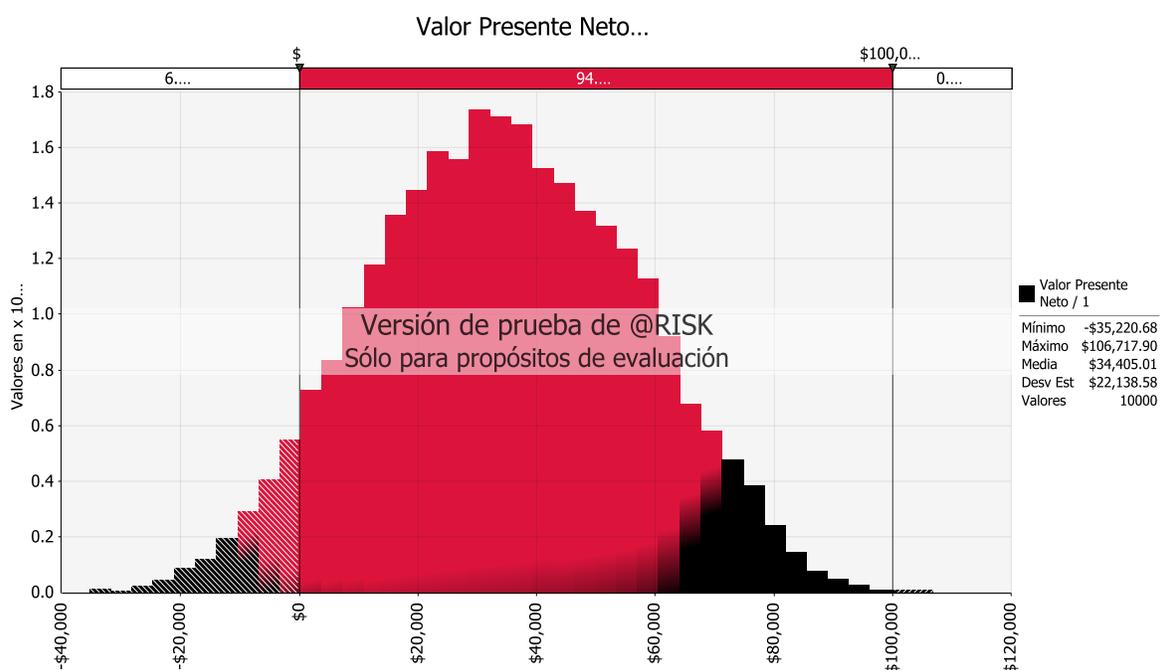
### 5.4 Flujos de Efectivo Proyectados en un análisis determinístico.

Al realizar un análisis determinístico, que asume que la residencia estará siempre con una ocupación del 100%, (Anexo 5) el flujo de fondos proyectado a diez años rematando el proyecto en el año diez con una perpetuidad constante, obtenemos los siguientes resultados:

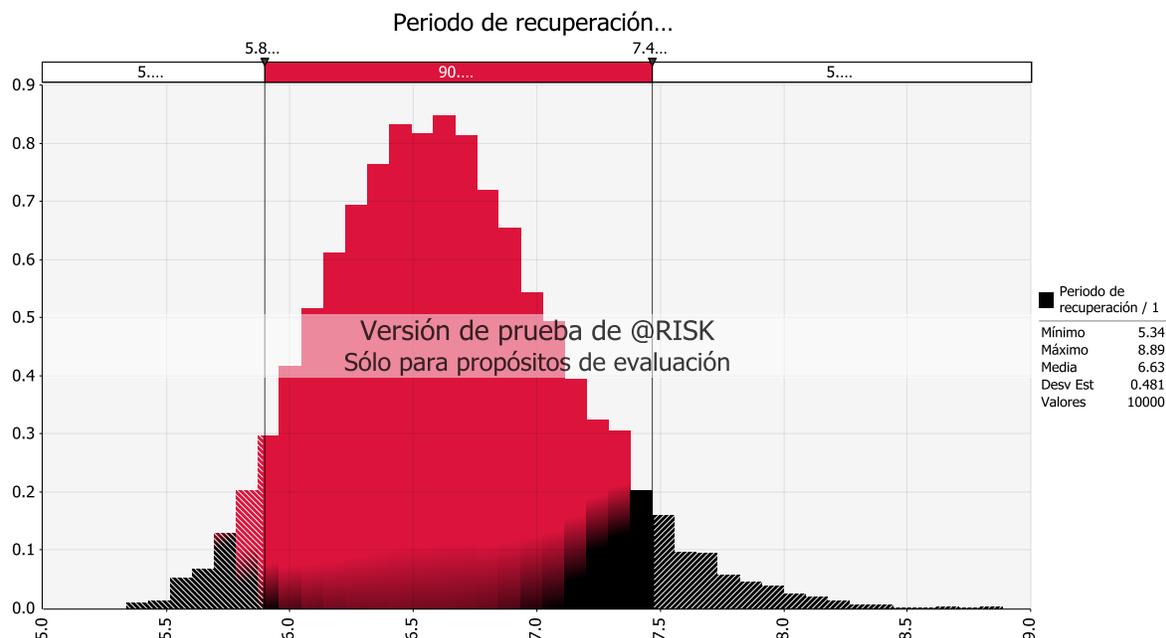
Valor Presente Neto positivo de 110.679 USD, y una TIR de 20.93% con lo que de acuerdo a la teoría financiera el proyecto es **económicamente rentable**.

### 5.5 Flujos de Efectivo Proyectados en un análisis probabilístico.

Se ha realizado también un análisis probabilístico (Anexo 5) utilizando el método de simulación Montecarlo a través de la herramienta informática @Risk, el mismo que es un complemento del Microsoft Excel. Este modelo tiene como variables un mínimo (66% de la capacidad instalada, escenario pesimista) y un máximo (100% de la capacidad instalada, escenario optimista) de ocupación de la residencia y también realiza una simulación de los costos variables establecidos los mismo como porcentaje de venta con un mínimo y un máximo de 17% y 24% del valor de los ingresos respectivamente. El resultado de la simulación indica que existe apenas un 6% de probabilidad de que el Valor Presente Neto del proyecto sea inferior a 0. Esto está expresado en la figura siguiente:



Referente al periodo de recuperación de la inversión la simulación nos da el siguiente resultado:



PERIODO DE RECUPERACION	
MINIMO	5.34 Años
PROMEDIO	6.63 Años
MAXIMO	8.89 Años

## 5.6 Política de Dividendos

Siendo este un proyecto de una empresa familiar y siendo coherente con el objetivo inicial, planteado en el capítulo 3, que es el de la supervivencia del proyecto en el largo plazo la política de dividendos será:

1. No se pagará ningún dividendo hasta que la recuperación de la inversión inicial se haya conseguido. Estas utilidades se reinvertirán con el fin de conseguir el segundo objetivo que se planteo en el proyecto inicialmente el mismo que es aumentar la capacidad instalada de la residencia o invertir en un segundo proyecto similar al primero.

2. Una vez conseguida la recuperación de la inversión inicial el reparto de dividendos será de un 50% de la utilidad contable dejando el otro 50% para reinversión expuesta ya en el punto anterior.

## **CAPITULO 6: Conclusiones y comentarios.**

Después de haber realizado la presente investigación para el proyecto podemos indicar como conclusiones las siguientes:

1. Existe un interesante mercado de estudiantes universitarios en la ciudad de Quito, mercado que además de la vivienda tienen muchas otras necesidades. Considero interesante el explorar estas otras necesidades pues podrían ser el inicio de nuevos emprendimientos.
2. De acuerdo con el estudio las necesidades al menos de hospedaje de larga estancia de este mercado objetivo presenta interesantes oportunidades de emprendimiento. La posibilidad de que el presente proyecto sea económicamente rentable es bastante alta (94% de probabilidad de que el VPN sea mayor a 0).
3. Referente al riesgo hay que tener en cuenta que en un mercado como el ecuatoriano, el factor riesgo es mayor que en mercados más desarrollados como el de EEUU o Europa, digo esto ya que no existen en nuestros mercados formas concretas de estimar el riesgo de una manera sistemática y certera en negocios pequeños y medianos como el del presente proyecto.
4. Las pequeñas y medianas empresas son la fuente principal de empleos en el Ecuador y es como un emprendedor se inicia como tal. Asumir el riesgo es la decisión difícil que el

emprendedor debe tomar, apostando al éxito pero con la certeza de que si en el camino se fracasa pues hay que levantarse.

## ANEXOS

### ANEXO 1

ITEM	UNIVERSIDAD	FECHA DE CREACION	PROVINCIA	POBLACION ESTUDIANTIL*
1	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	29/05/1897	GUAYAS	90,000
2	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	18/03/1826	PICHINCHA	47,050
3	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	13/11/1985	MANABI	19,000
4	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	27/08/1896	PICHINCHA	9,746
5	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	04/11/1946	PICHINCHA	8,370
6	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL</u>	18/02/1986	PICHINCHA	6,250
7	<u>UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO</u>	25/10/1995	PICHINCHA	4,000
8	<u>ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO</u>	20/12/1977	PICHINCHA	3,000
9	<u>UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA</u>	07/10/1970	AZUAY	2,000
10	<u>UNIVERSIDAD DE CUENCA</u>	30/06/1897	AZUAY	2,000
11	<u>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</u>	23/08/1990	AZUAY	2,000
12	<u>UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE CUENCA</u>	25/05/2004	AZUAY	2,000
13	<u>UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA</u>	05/08/1994	AZUAY	2,000
14	<u>UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR</u>	04/07/1989	BOLIVAR	2,000
15	<u>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE CIENCIAS AMBIENTALES JOSE PERALTA</u>	31/07/1998	CAÑAR	2,000
16	<u>UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI</u>	05/04/2006	CARCHI	2,000
17	<u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO</u>	29/10/1973	CHIMBORAZO	2,000
18	<u>UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DEL ECUADOR</u>	05/10/2006	CHIMBORAZO	2,000
19	<u>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</u>	31/08/1995	CHIMBORAZO	2,000
20	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI</u>	24/01/1995	COTOPAXI	2,000
21	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA</u>	18/04/1969	EL ORO	2,000
22	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA SAN ANTONIO DE MACHALA</u>	15/06/1999	EL ORO	2,000
23	<u>UNIVERSIDAD TECNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS</u>	21/05/1970	ESMERALDAS	2,000
24	<u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL</u>	11/11/1958	GUAYAS	2,000
25	<u>UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR</u>	16/07/1992	GUAYAS	2,000
26	<u>UNIVERSIDAD CASA GRANDE</u>	15/06/1999	GUAYAS	2,000
27	<u>UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</u>	26/05/1962	GUAYAS	2,000
28	<u>UNIVERSIDAD DEL PACIFICO ESCUELA DE NEGOCIOS</u>	18/12/1997	GUAYAS	2,000
29	<u>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</u>	07/02/2001	GUAYAS	2,000

30	<u>UNIVERSIDAD JEFFERSON (SUSPENDIDA MEDIANTE RESOLUCION DEL PLENO DEL CONESUP)</u>	15/06/1999	GUAYAS	2,000
31	<u>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL</u>	10/11/1966	GUAYAS	2,000
32	<u>UNIVERSIDAD METROPOLITANA</u>	02/05/2000	GUAYAS	2,000
33	<u>UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO</u>	18/11/1993	GUAYAS	2,000
34	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ECOTEC</u>	18/12/2006	GUAYAS	2,000
35	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</u>	31/01/2000	GUAYAS	2,000
36	<u>UNIVERSIDAD DE OTAVALO</u>	24/12/2002	IMBABURA	2,000
37	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE</u>	18/07/1986	IMBABURA	2,000
38	<u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA ECOLOGICA PROFESOR SERVIO TULIO MONTERO LUDEÑA</u>	14/08/1994	LOJA	2,000
39	<u>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</u>	09/10/1943	LOJA	2,000
40	<u>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</u>	05/05/1971	LOJA	2,000
41	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO</u>	08/10/1971	LOS RIOS	2,000
42	<u>UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO</u>	01/02/1984	LOS RIOS	2,000
43	<u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI</u>	30/04/1999	MANABI	2,000
44	<u>UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI</u>	07/02/2001	MANABI	2,000
45	<u>UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO</u>	21/12/2000	MANABI	2,000
46	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI</u>	11/12/1952	MANABI	2,000
47	<u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA ECOLOGICA AMAZONICA</u>	30/09/1997	NAPO	2,000
48	<u>UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZONICA</u>	18/10/2002	PASTAZA	2,000
49	<u>ESCUELA POLITECNICA JAVERIANA DEL ECUADOR</u>	29/11/1995	PICHINCHA	2,000
50	<u>FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES</u>	16/12/1974	PICHINCHA	2,000
51	<u>INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES</u>	20/06/1972	PICHINCHA	2,000
52	<u>UNIVERSIDAD ALFREDO PEREZ GUERRERO</u>	15/01/2001	PICHINCHA	2,000
53	<u>UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR</u>	27/01/1992	PICHINCHA	2,000
54	<u>UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUITO</u>	07/07/1999	PICHINCHA	2,000
55	<u>UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA</u>	31/03/2000	PICHINCHA	2,000
56	<u>UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS</u>	31/03/2000	PICHINCHA	2,000
57	<u>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</u>	29/11/1995	PICHINCHA	2,000
58	<u>UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS</u>	20/05/2004	PICHINCHA	2,000
59	<u>UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR</u>	30/12/2005	PICHINCHA	2,000
60	<u>UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL</u>	30/11/2007	PICHINCHA	2,000
61	<u>UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDIGENAS AMAWTAY WASI</u>	05/08/2004	PICHINCHA	2,000
62	<u>UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR</u>	30/08/1996	PICHINCHA	2,000
63	<u>UNIVERSIDAD OG MANDINO</u>	17/11/2005	PICHINCHA	2,000
64	<u>UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK</u>	30/06/1993	PICHINCHA	2,000

65	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA AMERICA</u>	20/08/1997	PICHINCHA	2,000
66	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL</u>	16/11/1999	PICHINCHA	2,000
67	<u>UNIVERSITAS EQUATORIALIS</u>	24/12/2002	PICHINCHA	2,000
68	<u>UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA</u>	22/07/1998	SANTA ELENA	2,000
69	<u>UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE</u>	06/01/2006	SANTA ELENA	2,000
70	<u>UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES</u>	20/02/1997	TUNGURAHUA	2,000
71	<u>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</u>	18/04/1969	TUNGURAHUA	2,000
72	<u>UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA</u>	31/07/1998	TUNGURAHUA	2,000
<b>TOTAL POBLACION ESTUDIANTIL</b>				<b>315,416</b>

Fuente: [http://sniese.senescyt.gob.ec/lista\\_universidades.php](http://sniese.senescyt.gob.ec/lista_universidades.php)

\* Datos aproximados obtenidos de diferentes direcciones electrónicas.

## ANEXO 2

### PORCENTAJE DE UNIVERSIDADES POR PROVINCIA

PROVINCIA	CANTIDAD UNIVERSIDADES	%
PICHINCHA	25	35%
GUAYAS	13	18%
AZUAY	5	7%
MANABI	5	7%
CHIMBORAZO	3	4%
LOJA	3	4%
TUNGURAHUA	3	4%
EL ORO	2	3%
IMBABURA	2	3%
LOS RIOS	2	3%
SANTA ELENA	2	3%
BOLIVAR	1	1%
CAÑAR	1	1%
CARCHI	1	1%
COTOPAXI	1	1%
ESMERALDAS	1	1%
NAPO	1	1%
PASTAZA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	

## ANEXO 3

**Plan de Negocio: Hostal Estudiantil en Quito dirigido a personas originarias de otras ciudades que vienen a realizar sus estudios en esta ciudad.**

### ENCUESTA GENERAL

Objetivo: Búsqueda de información primaria acerca del Mercado potencial y sus preferencias y niveles de precios.

Fecha:

UNIVERSIDAD:.....

HOMBRE:.....

MUJER:.....

1. De qué ciudad eres? .....(Si originario de Quito se da las gracias y se despide, caso contrario pasa a la pregunta 2)
2. Donde vives?
  - a. Residencia Universitaria?
  - b. Residencia de Carácter Religioso?
  - c. Cuarto o departamento de alquiler?
  - d. Casas de familiares/amigos?
  - e. Pensionados?
  - f. Otros. Por favor especifique:  
.....  
.....
  - g. Si aplica de el nombre de la residencia/pensionado y teléfono:  
.....  
.....
- 3.Cuál es el valor mensual que pagas por concepto de:
  - a. Vivienda:.....
  - b. Alimentación:.....
  - c. Lavado de Ropa:.....
4. Cual fue el factor decisivo para la decisión de tu actual solución habitacional?
  - a. Precio?
  - b. Ubicación?
  - c. Servicios adicionales?
  - d. Decisión de tus padres?
  - e. Otros. Por favor especifique:  
.....  
.....
5. Cuáles serían los servicios complementarios, que tu necesitarías, en una residencia universitaria? Por escoger en orden de importancia del 1 (mas importante al 9 menos importante)
  - a. Internet?
  - b. Centro de Copiado?
  - c. Papelería?
  - d. Transporte?
  - e. Computadora?

- f. Restaurante?
- g. Lavado de Ropa?
- h. Arreglo de la habitación?
- i. Otros. Por favor especifique:

.....  
.....

## ANEXO 4

### Análisis Sectorial

- **Amenaza de nuevos competidores.-** La amenaza de nuevos competidores es relativamente alta. Pues no existen mayores barreras de entrada para ofrecer este tipo de servicio. Sin embargo considero que nos es una fuerza determinante pues con el suficiente nivel de diferenciación se puede atraer a los clientes. Adicionalmente el tamaño del mercado es relativamente grande y anualmente están entrando al mercado una importante cantidad de nuevos clientes. En definitiva existe mayor demanda que oferta para este servicio o dicho de otra manera existe una demanda insatisfecha.
- **Proveedores.-** El poder que los proveedores pueden tener en este tipo de servicio es muy bajo. No existe un insumo material que sea determinante ya que se trata de un servicio y no de un producto. Los proveedores básicos con lo que se debe contar son de servicios de limpieza (servicios domésticos), proveedores de comida, proveedores de internet. Son servicios con suficientes proveedores en el mercado y sus precios son bajos.
- **Sustitutos.-** La amenaza de sustitutos al servicio de hospedaje en un Hostal Estudiantil del Larga estancia es también ligeramente alta. Se ha observado en base a la investigación del mercado que los dos principales sustitutos a arrendar un dormitorio en un Hostal Estudiantil de larga estancia son:

- El arrendamiento de un departamento. (40%)
- Viviendas de familiares o amigos. (20%)

Sin embargo como el tamaño del mercado es grande y con la correcta diferenciación considero que se puede atraer al cliente.

- **Cientes.-** El poder que los clientes tienen en este tipo de servicio lo considero bajo ya que el mercado es grande y la oferta es limitada, no existen mayores opciones más allá al arrendamiento de un departamento o la vivienda con familiares o amigos a los que no todos tienen acceso. El nivel de información de los clientes es alto, sienten la falta de oferta de un servicio de larga estancia diferenciador, y acuden a los servicios disponibles o a los sustitutos más próximos. Sin embargo este conocimiento del mercado no les acarrea ninguna ventaja ya que es la falta de oferta de alternativas de hospedaje de larga estancia la que genera el que esta industria no se desarrolle.

## ANEXO 5

### Flujo de Fondos Anuales en análisis determinístico.

10 Años										
Inversion Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(246,300.00)	47,473	47,473	47,473	47,473	47,473	47,473	47,473	47,473	47,473	404,451
Periodo de recuperacion:	(5.19) años									
VNA del flujo de ingresos	356,979									
Valor Presente Neto	110,679									
TIR	20.93%									

### Modelo de Flujo de Fondos Anuales en análisis probabilístico.

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Cuartos Alquilados	23	22	21	26	24	29	30	22	23	30	21
Mínimo (66% cuartos)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Máximo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Precio Alquiler	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Ingresos	\$ 96,600.00	\$ 92,400.00	\$ 88,200.00	\$ 109,200.00	\$ 100,800.00	\$ 121,800.00	\$ 126,000.00	\$ 92,400.00	\$ 96,600.00	\$ 126,000.00	\$ 88,200.00
Costos Fijos	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00	\$ 23,292.00
Gastos Financieros	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29	\$ 9,711.29
Costos Variables	\$ 21,042.04	\$ 18,760.12	\$ 20,476.00	\$ 22,993.80	\$ 23,478.17	\$ 26,555.90	\$ 27,654.11	\$ 20,785.21	\$ 19,982.21	\$ 25,334.96	\$ 17,804.36
Costos Variables %	22%	20%	23%	21%	23%	22%	22%	22%	21%	20%	20%
Mínimo	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%
Más Probable	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%	21.5%
Máximo	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%
Utilidad antes de impuestos	\$ 42,554.67	\$ 40,636.59	\$ 34,720.70	\$ 53,202.90	\$ 44,318.54	\$ 62,240.80	\$ 65,342.59	\$ 38,611.49	\$ 43,614.50	\$ 67,661.74	\$ 37,392.34
Impuesto a la renta 24%	\$ 10,638.67	\$ 10,159.15	\$ 8,680.18	\$ 13,300.73	\$ 11,079.63	\$ 15,560.20	\$ 16,335.65	\$ 9,652.87	\$ 10,903.62	\$ 16,915.44	\$ 9,348.09
Utilidad Neta/Flujo de efectivo	\$ 31,916.00	\$ 30,477.44	\$ 26,040.53	\$ 39,902.18	\$ 33,238.90	\$ 46,680.60	\$ 49,006.94	\$ 28,958.62	\$ 32,710.87	\$ 50,746.31	\$ 28,044.26
Perpetuidad											\$ 210,884.19
Flujo de Efectivo con perpetuidad constante	\$ 31,916.00	\$ 30,477.44	\$ 26,040.53	\$ 39,902.18	\$ 33,238.90	\$ 46,680.60	\$ 49,006.94	\$ 28,958.62	\$ 32,710.87	\$ 261,630.50	



7	99,413.99	(\$ 809.27)	(\$ 709.15)	(\$ 100.12)
8	99,313.87	(\$ 809.27)	(\$ 708.44)	(\$ 100.84)
9	99,213.03	(\$ 809.27)	(\$ 707.72)	(\$ 101.55)
10	99,111.48	(\$ 809.27)	(\$ 707.00)	(\$ 102.28)
11	99,009.20	(\$ 809.27)	(\$ 706.27)	(\$ 103.01)
12	98,906.19	(\$ 809.27)	(\$ 705.53)	(\$ 103.74)
13	98,802.45	(\$ 809.27)	(\$ 704.79)	(\$ 104.48)
14	98,697.96	(\$ 809.27)	(\$ 704.05)	(\$ 105.23)
15	98,592.73	(\$ 809.27)	(\$ 703.29)	(\$ 105.98)
16	98,486.75	(\$ 809.27)	(\$ 702.54)	(\$ 106.74)
17	98,380.02	(\$ 809.27)	(\$ 701.78)	(\$ 107.50)
18	98,272.52	(\$ 809.27)	(\$ 701.01)	(\$ 108.26)
19	98,164.26	(\$ 809.27)	(\$ 700.24)	(\$ 109.04)
20	98,055.22	(\$ 809.27)	(\$ 699.46)	(\$ 109.81)
21	97,945.41	(\$ 809.27)	(\$ 698.68)	(\$ 110.60)
22	97,834.81	(\$ 809.27)	(\$ 697.89)	(\$ 111.39)
23	97,723.42	(\$ 809.27)	(\$ 697.09)	(\$ 112.18)
24	97,611.24	(\$ 809.27)	(\$ 696.29)	(\$ 112.98)
25	97,498.26	(\$ 809.27)	(\$ 695.49)	(\$ 113.79)
26	97,384.48	(\$ 809.27)	(\$ 694.68)	(\$ 114.60)
27	97,269.88	(\$ 809.27)	(\$ 693.86)	(\$ 115.42)
28	97,154.46	(\$ 809.27)	(\$ 693.04)	(\$ 116.24)
29	97,038.22	(\$ 809.27)	(\$ 692.21)	(\$ 117.07)
30	96,921.15	(\$ 809.27)	(\$ 691.37)	(\$ 117.90)
31	96,803.25	(\$ 809.27)	(\$ 690.53)	(\$ 118.74)
32	96,684.51	(\$ 809.27)	(\$ 689.68)	(\$ 119.59)
33	96,564.91	(\$ 809.27)	(\$ 688.83)	(\$ 120.44)
34	96,444.47	(\$ 809.27)	(\$ 687.97)	(\$ 121.30)
35	96,323.16	(\$ 809.27)	(\$ 687.11)	(\$ 122.17)
36	96,201.00	(\$ 809.27)	(\$ 686.23)	(\$ 123.04)
37	96,077.95	(\$ 809.27)	(\$ 685.36)	(\$ 123.92)
38	95,954.04	(\$ 809.27)	(\$ 684.47)	(\$ 124.80)
39	95,829.23	(\$ 809.27)	(\$ 683.58)	(\$ 125.69)
40	95,703.54	(\$ 809.27)	(\$ 682.69)	(\$ 126.59)
41	95,576.95	(\$ 809.27)	(\$ 681.78)	(\$ 127.49)
42	95,449.46	(\$ 809.27)	(\$ 680.87)	(\$ 128.40)
43	95,321.06	(\$ 809.27)	(\$ 679.96)	(\$ 129.32)
44	95,191.74	(\$ 809.27)	(\$ 679.03)	(\$ 130.24)
45	95,061.50	(\$ 809.27)	(\$ 678.11)	(\$ 131.17)
46	94,930.33	(\$ 809.27)	(\$ 677.17)	(\$ 132.10)
47	94,798.23	(\$ 809.27)	(\$ 676.23)	(\$ 133.05)

48	94,665.18	(\$ 809.27)	(\$ 675.28)	(\$ 134.00)
49	94,531.18	(\$ 809.27)	(\$ 674.32)	(\$ 134.95)
50	94,396.23	(\$ 809.27)	(\$ 673.36)	(\$ 135.91)
51	94,260.32	(\$ 809.27)	(\$ 672.39)	(\$ 136.88)
52	94,123.43	(\$ 809.27)	(\$ 671.41)	(\$ 137.86)
53	93,985.57	(\$ 809.27)	(\$ 670.43)	(\$ 138.84)
54	93,846.73	(\$ 809.27)	(\$ 669.44)	(\$ 139.83)
55	93,706.89	(\$ 809.27)	(\$ 668.44)	(\$ 140.83)
56	93,566.06	(\$ 809.27)	(\$ 667.44)	(\$ 141.84)
57	93,424.23	(\$ 809.27)	(\$ 666.43)	(\$ 142.85)
58	93,281.38	(\$ 809.27)	(\$ 665.41)	(\$ 143.87)
59	93,137.51	(\$ 809.27)	(\$ 664.38)	(\$ 144.89)
60	92,992.62	(\$ 809.27)	(\$ 663.35)	(\$ 145.93)
61	92,846.69	(\$ 809.27)	(\$ 662.31)	(\$ 146.97)
62	92,699.72	(\$ 809.27)	(\$ 661.26)	(\$ 148.02)
63	92,551.70	(\$ 809.27)	(\$ 660.20)	(\$ 149.07)
64	92,402.63	(\$ 809.27)	(\$ 659.14)	(\$ 150.14)
65	92,252.50	(\$ 809.27)	(\$ 658.07)	(\$ 151.21)
66	92,101.29	(\$ 809.27)	(\$ 656.99)	(\$ 152.29)
67	91,949.00	(\$ 809.27)	(\$ 655.90)	(\$ 153.37)
68	91,795.63	(\$ 809.27)	(\$ 654.81)	(\$ 154.47)
69	91,641.17	(\$ 809.27)	(\$ 653.71)	(\$ 155.57)
70	91,485.60	(\$ 809.27)	(\$ 652.60)	(\$ 156.68)
71	91,328.92	(\$ 809.27)	(\$ 651.48)	(\$ 157.79)
72	91,171.13	(\$ 809.27)	(\$ 650.35)	(\$ 158.92)
73	91,012.21	(\$ 809.27)	(\$ 649.22)	(\$ 160.05)
74	90,852.15	(\$ 809.27)	(\$ 648.08)	(\$ 161.20)
75	90,690.96	(\$ 809.27)	(\$ 646.93)	(\$ 162.35)
76	90,528.61	(\$ 809.27)	(\$ 645.77)	(\$ 163.50)
77	90,365.11	(\$ 809.27)	(\$ 644.60)	(\$ 164.67)
78	90,200.44	(\$ 809.27)	(\$ 643.43)	(\$ 165.84)
79	90,034.59	(\$ 809.27)	(\$ 642.25)	(\$ 167.03)
80	89,867.57	(\$ 809.27)	(\$ 641.06)	(\$ 168.22)
81	89,699.35	(\$ 809.27)	(\$ 639.86)	(\$ 169.42)
82	89,529.93	(\$ 809.27)	(\$ 638.65)	(\$ 170.63)
83	89,359.30	(\$ 809.27)	(\$ 637.43)	(\$ 171.84)
84	89,187.46	(\$ 809.27)	(\$ 636.20)	(\$ 173.07)
85	89,014.39	(\$ 809.27)	(\$ 634.97)	(\$ 174.31)
86	88,840.08	(\$ 809.27)	(\$ 633.73)	(\$ 175.55)
87	88,664.53	(\$ 809.27)	(\$ 632.47)	(\$ 176.80)
88	88,487.73	(\$ 809.27)	(\$ 631.21)	(\$ 178.06)

89	88,309.67	(\$ 809.27)	(\$ 629.94)	(\$ 179.33)
90	88,130.34	(\$ 809.27)	(\$ 628.66)	(\$ 180.61)
91	87,949.72	(\$ 809.27)	(\$ 627.37)	(\$ 181.90)
92	87,767.83	(\$ 809.27)	(\$ 626.08)	(\$ 183.20)
93	87,584.63	(\$ 809.27)	(\$ 624.77)	(\$ 184.50)
94	87,400.12	(\$ 809.27)	(\$ 623.45)	(\$ 185.82)
95	87,214.30	(\$ 809.27)	(\$ 622.13)	(\$ 187.15)
96	87,027.16	(\$ 809.27)	(\$ 620.79)	(\$ 188.48)
97	86,838.68	(\$ 809.27)	(\$ 619.45)	(\$ 189.83)
98	86,648.85	(\$ 809.27)	(\$ 618.10)	(\$ 191.18)
99	86,457.67	(\$ 809.27)	(\$ 616.73)	(\$ 192.54)
100	86,265.13	(\$ 809.27)	(\$ 615.36)	(\$ 193.92)
101	86,071.21	(\$ 809.27)	(\$ 613.97)	(\$ 195.30)
102	85,875.91	(\$ 809.27)	(\$ 612.58)	(\$ 196.69)
103	85,679.22	(\$ 809.27)	(\$ 611.18)	(\$ 198.10)
104	85,481.12	(\$ 809.27)	(\$ 609.77)	(\$ 199.51)
105	85,281.62	(\$ 809.27)	(\$ 608.34)	(\$ 200.93)
106	85,080.68	(\$ 809.27)	(\$ 606.91)	(\$ 202.37)
107	84,878.32	(\$ 809.27)	(\$ 605.47)	(\$ 203.81)
108	84,674.51	(\$ 809.27)	(\$ 604.01)	(\$ 205.26)
109	84,469.25	(\$ 809.27)	(\$ 602.55)	(\$ 206.73)
110	84,262.52	(\$ 809.27)	(\$ 601.07)	(\$ 208.20)
111	84,054.32	(\$ 809.27)	(\$ 599.59)	(\$ 209.69)

## ANEXO 9

Distribución del inmueble.

	M2
Total Metros	600
Cocina	40
Sala estar	25
Pasillos	120
Suit Administrador	60
Total	245
Area de Cuartos	355
Cuarto tipo	12
Total cuartos	30

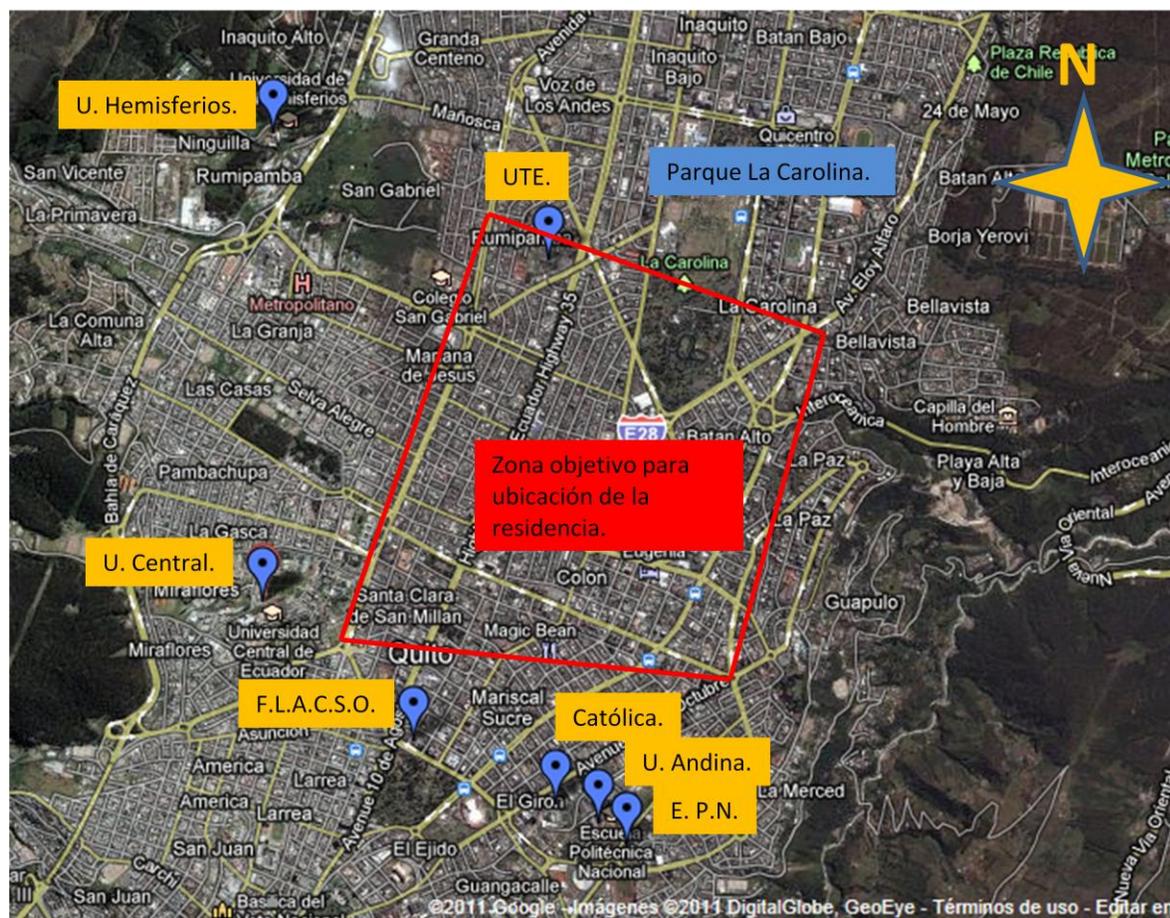
**ANEXO 10**

<b>Inversión Inicial</b>	
Compra casa	160,000.00
Metros cuadrados de construcción:	600.00
Costo adecuación m 2:	120.00
Costo total adecuación:	72,000.00
Costo total inmueble	232,000.00
Adecuación Hostal - Varios	
Camas	6000
Colchones	3000
Sábanas	750
Cobijas	900
Veladores	1350
Lámparas	1050
Cocina	250
Refrigeradora	500
Lavadora	500
Total Varios	14300
Total Inversión Inicial	246,300.00

## ANEXO 11

Ubicación de las principales Universidades de Quito.

Zona objetivo de ubicación de la residencia.



## ANEXO 12

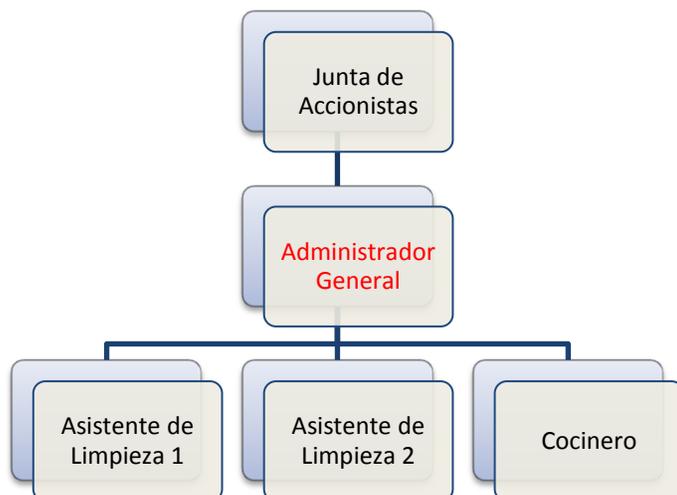
Descriptivo de Funciones:

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA POSICION	Administrador General
AREA/ DEPARTAMENTO	
NUMERO DE OCUPANTES DE CARGO:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE/S:	
POSICION A LA QUE REPORTA:	Junta de Accionistas
NOMBRE DE LINEA DE SUPERVISION:	
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Asistente de limpieza y Cocinero.
FECHA DE ACTUALIZACION:	Octubre 2011.

### 2. MISION DEL PUESTO

Atender las necesidades de los residentes y de la residencia, mantener el orden en la residencia y supervisar el desarrollo de las tareas de los puestos que reportan a él. Coordinar las actividades generales de la residencia y mantener un reporte a la Junta de Accionistas.

### 3. ORGANIGRAMA



### 4. RESPONSABILIDADES ESENCIALES Y SUS ACTIVIDADES

<b>Atender las necesidades de los residentes y de la residencia.</b>	Velar por la integridad física y bienestar de los residentes de la casa. Atender cualquier necesidad que surgiera en los huéspedes y canalizarla para su satisfacción. Coordinar todas las compras de insumos que la residencia necesita a través de proveedores competentes.
<b>Supervisión de subordinados.</b>	Supervisar a los asistentes de limpieza así como el cocinero. Asegurarse del correcto desempeño de sus labores y de cualquier necesidad que ellos pudiesen tener.
<b>Coordinación con Contabilidad.</b>	Entregar toda la documentación de ingresos y gastos al responsable contable con el fin de su correcto registro.
<b>Reporte a la Junta de accionistas.</b>	Mantener informados a los accionistas a través de reuniones mensuales acerca del desenvolvimiento de la residencia.

## 5. RELACIONES DEL PUESTO

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta de Accionistas.</li> <li>• Cocinero.</li> <li>• Asistentes de Limpieza.</li> </ul>
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Bancos.</li> <li>• Asesor Contable.</li> </ul>

## FIRMAS

LÍNEA DE SUPERVISIÓN	OCUPANTE DEL PUESTO
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

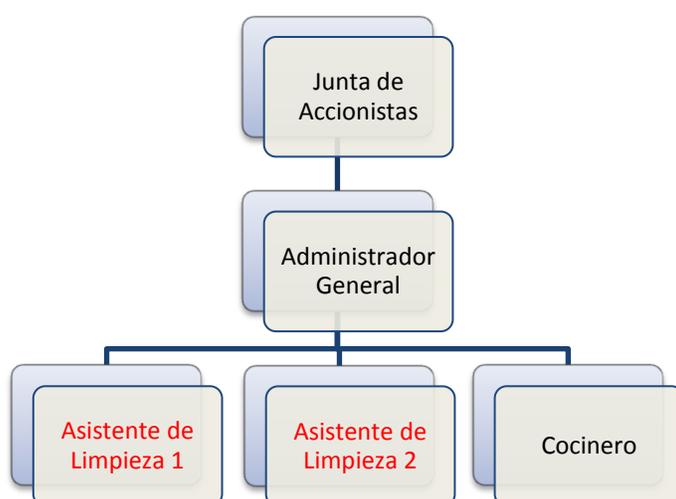
<b>NOMBRE DE LA POSICION</b>	<b>Asistente de Limpieza</b>
<b>AREA/ DEPARTAMENTO</b>	
<b>NUMERO DE OCUPANTES DE CARGO:</b>	2
<b>NOMBRE DEL OCUPANTE/S:</b>	
<b>POSICION A LA QUE REPORTA:</b>	Administrador General.
<b>NOMBRE DE LINEA DE SUPERVISION:</b>	
<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>	

<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	Octubre 2011.
--------------------------------	---------------

## 2. MISION DEL PUESTO

Mantener la limpieza general y el orden de la residencia, de cada dormitorio de cada huésped y atender la demanda de lavado de ropa.

## 3. ORGANIGRAMA



## 4. RESPONSABILIDADES ESENCIALES Y SUS ACTIVIDADES

<b>Limpieza de la Residencia.</b>	Realizar la limpieza general de la residencia y de cada habitación.
<b>Lavado de Ropa.</b>	Realizar la recepción, clasificación y lavado de ropa de cada uno de los residentes.

## 5. RELACIONES DEL PUESTO

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador General.</li> </ul>
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	

## FIRMAS

LÍNEA DE SUPERVISIÓN	OCUPANTE DEL PUESTO
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

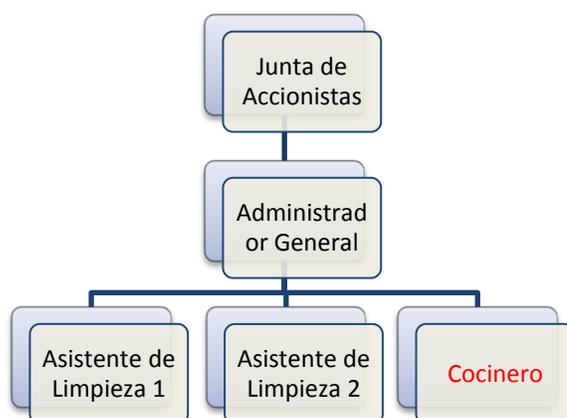
### 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>NOMBRE DE LA POSICION</b>	<b>Cocinero</b>
<b>AREA/ DEPARTAMENTO</b>	
<b>NUMERO DE OCUPANTES DE CARGO:</b>	1
<b>NOMBRE DEL OCUPANTE/S:</b>	
<b>POSICION A LA QUE REPORTA:</b>	Administrador General.
<b>NOMBRE DE LINEA DE SUPERVISION:</b>	
<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>	
<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	Octubre 2011.

### 2. MISION DEL PUESTO

Realizar el desayuno, almuerzo y cena para todos los residentes de la casa. Coordinar con el administrador general la provisión de insumos necesarios.

### 3. ORGANIGRAMA



### 4. RESPONSABILIDADES ESENCIALES Y SUS ACTIVIDADES

<b>Atender la demanda de alimentación.</b>	Realizar los desayunos, almuerzos y cenas de los residentes de la casa.
--	---

<b>Coordinar la provisión de suministros.</b>	Junto con el Administrador General atender la provisión de suministros para el correcto funcionamiento de la cocina.
---	--

<b>5. RELACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	• Administrador General.
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	

<b>FIRMAS</b>	
<b>LÍNEA DE SUPERVISIÓN</b>	<b>OCUPANTE DEL PUESTO</b>
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

### **Obras Citadas:**

- 1.- Josep Faus: “Políticas y Decisiones Financieras para la gestión del valor en las empresas”.
- 2.- Revista Ekos: “400 empresas más grandes del Ecuador”;  
[http://revista.ekos.com.ec/docs/2006\\_re.pdf](http://revista.ekos.com.ec/docs/2006_re.pdf)
- 3.- O.C. Ferrel, Michael D. Hartline: “Estrategia de Marketing” Tercera Edición.