

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**MODELO DE IMPLANTACION Y OPERACION DE UN  
MOTEL EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO**

**POR**

**JESSICA NATALIA IDROVO CALLE**

**Tesis presentada como requisito para la obtención del título  
MASTER EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN  
FINANZAS**

**GISELLA EDITH AGUILA GALLARDO**

**Tesis presentada como requisito para la obtención de título  
MASTER EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director de Tesis: PATRICIO DURAN**

**Quito, Agosto del 2007**

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Graduados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**MODELO DE IMPLANTACION Y OPERACION DE UN MOTEL EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Por: **Jessica Natalia Idrovo Calle**  
**Gisella Edith Aguila Gallardo**

Patricio Durán, MBA  
Director de Tesis

\_\_\_\_\_

Matías Santana, MBA  
Miembro del Comité de Tesis

\_\_\_\_\_

José Córdova, Ph.D.  
Director MBA

\_\_\_\_\_

Victor Viteri, Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados

\_\_\_\_\_

Quito, Agosto del año 2007

## INDICE GENERAL

### CAPITULO 1

1.1 Introducción	Pág. 1
1.2 Planteamiento del problema	Pág. 2
1.3 Objetivos	Pág. 3
1.3.1 Objetivo General	Pág. 3
1.3.2 Objetivos Específicos	Pág. 3
1.4 Hipotesis	Pág. 3
1.4.1 Hipótesis de primer grado	Pág. 3
1.4.2 Hipótesis de segundo grado	Pág. 4
1.4.3 Hipótesis de tercer grado	Pág. 4
1.5 Relevancia del Tema	Pág. 4
1.6 Marco Teórico	Pág. 5
1.7 Marco Conceptual	Pág. 8

### CAPITULO 2

#### Metodología

2.1 Metodología de investigación	Pág. 9
2.2 Recopilación de la información	Pág. 10
2.3 Tipo de Planificación	Pág. 11

### CAPITULO 3

#### Referencial Teórico

3.1 Estudio de la industria	Pág. 11
3.1.1 Mercado Competidor	Pág. 11
3.2 Implicación Nacional del proyecto	Pág. 14

### CAPITULO 4

#### Propuesta específica

4.1 La Compañía y su concepto	Pág. 16
4.1.1 Posicionamiento del nombre	Pág. 17
4.1.2 Misión	Pág. 17
4.1.3 Visión	Pág. 17
4.1.4 Productos y Servicios	Pág. 18
4.1.5 Estrategias	Pág. 21
4.1.6 Conceptos de diferenciación	Pág. 22
4.1.7 FODA	Pág. 22

## CAPITULO 5

Análisis e Investigación de Mercados	Pág. 23
5.1 Perfil de Consumidor	Pág. 24
5.2 Tamaño del Mercado	Pág. 30
5.3 Ventas	Pág. 33
5.3.1 Parámetros para determinación de precio	Pág. 33
5.4 Estrategias para evaluar el Mercado	Pág. 35

## CAPITULO 6

### La Economía del proyecto

6.1 Clasificación de costos	Pág. 36
6.2 Clasificación de gastos	Pág. 37
6.3 Inversiones del Proyecto	Pág. 38
6.4 Márgenes con los que se espera trabajar en el proyecto	Pág. 40
6.5 Flujo Operativo Mensual	Pág. 40

## CAPITULO 7

### El plan de marketing

7.1 Estrategia de Marketing Global	Pág. 41
7.1.1 Definición del Mercado	Pág. 41
7.1.2 Mercado Meta de segmentos múltiples	Pág. 41
7.1.3 Diferenciación del producto	Pág. 43
7.1.4 Posicionamiento	Pág. 43
7.1.5 Programa de mercadotecnia de lealtad	Pág. 43
7.2 Precios	Pág. 43
7.3 Tácticas de ventas	Pág. 44
7.4 Política de Servicio y Garantía	Pág. 45
7.5 Publicidad y Promociones	Pág. 45
7.5.1 Promoción	Pág. 48
7.6 Planes de diseño y crecimiento	Pág. 49
7.7 Imagen Corporativa	Pág. 51

## CAPITULO 8

### Planes de diseño y desarrollo

8.1 Tareas emprendidas	Pág. 53
8.2 Variable de Riesgo	Pág. 54

8.2.1 Análisis del entorno de negocio	Pág. 54
8.2.2 Factores Económicos	Pág. 55
8.2.3 Factores Político-Legales	Pág. 56
8.2.4 Factores Socio-Culturales	Pág. 57
8.3 Como mejorar la calidad	Pág. 57
8.3.1 Influencia de los proveedores en la búsqueda de la calidad	Pág. 59
CAPITULO 9	
Manejo técnico del proyecto	
9.1 Estructura de la planta	Pág. 59
9.1.1 Infraestructura Física	Pág. 62
9.2 Manejo Operativo	Pág. 62
9.3 Ciclo Operativo	Pág. 63
9.3.1 Recepción de la materia prima	Pág. 63
9.3.2 Sala de procesamiento	Pág. 63
9.3.3 Control de Calidad	Pág. 64
9.4 Manejo de Proveedores	Pág. 64
9.4.1 Ventaja de Proveedores	Pág. 64
9.4.2 Determinación de plazos de pago a proveedores	Pág. 64
9.4.3 Materia Prima	Pág. 64
9.5 Salas de procesos	Pág. 65
9.6 Manejo de Personal	Pág. 66
9.7 Diagrama de Flujo	Pág. 67
9.8 Facilidades de Local	Pág. 68
9.9 Planes y estrategias operativas	Pág. 68
9.10 Disposiciones Legales	
9.10.1 Proceso de obtención de permisos para el funcionamiento	Pág. 69
9.10.1.1 Permiso del municipio de Quito	Pág. 70
9.10.1.2 Procedimiento para la declaración ambiental	Pág. 70
9.10.1.3 Requisitos para el registro único de contribuyente	Pág. 71
9.10.1.4 Ministerio de Turismo	Pág. 72
9.10.2 La constitución de la compañía	Pág. 72
9.11 Posibles Fuentes de Financiamiento	Pág. 74
9.11.1 Créditos de la corporación financiera nacional	Pág. 75
9.11.2 Crédito Directo de un Banco	Pág. 75

9.11.3 Un inversionista	Pág. 75
CAPITULO 10	
Manejo Administrativo	
10.1 Organigrama	Pág. 76
10.2 Grupo administrativo	Pág. 76
10.2.1 Junta general de socios	Pág. 78
10.2.2 Gerente General	Pág. 78
10.2.2.1 Investigación y desarrollo	Pág. 79
10.2.2.2 Control de Calidad	Pág. 79
10.2.2.3 Comercialización	Pág. 80
10.3 Empresas Familiares	Pág. 80
10.3.1 Sucesión	Pág. 82
10.3.1.1 Reestructuración del protocolo de familia	Pág. 83
10.3.1.2 Mayor Capacitación a los nuevos miembros	Pág. 83
10.3.1.3 Proceso para escoger al sucesor idóneo	Pág. 83
10.3.1.4 Posicionamiento del nuevo gerente	Pág. 84
CAPITULO 11	
Plan Financiero	
11.1 Flujo de Caja	Pág. 84
11.2 Análisis de Riesgo	Pág. 89
11.3 Análisis de Sensibilidad	Pág. 91
CAPITULO 12	
Conclusiones y recomendaciones	Pág. 92
ANEXOS:	
1.1 Gráficos	
1.2	
1.3 Cuadros	
1.4 Proformas y formularios	

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis constituye un modelo de gestión instalación y operación de un motel en el Distrito Metropolitano de Quito, basada en un análisis profundo de una demostración practica de los conocimientos adquiridos en el programa de estudios de maestría como a su vez en un problema práctico de negocios utilizando métodos de investigación que constituyan un aporte significativo al conocimiento de todo lo que reúne el poder organizar, dirigir, administrar y controlar un negocio como un motel.

Al contar con una amplia revisión histórica de la evolución de la investigación hemos llegado a la conclusión que la industria del sexo mueve millones de dólares alrededor del mundo, ejemplos claros son Estados Unidos, Brasil y Chile; sin embargo, en Ecuador gracias a errados conceptos morales y religiosos aún se considera al sexo como un tema de controversia asociado a actos inmorales y profanos generando resistencia social a estos negocios. Resistencia que ha limitado el número de establecimientos y al mismo tiempo dificulta la búsqueda y recopilación de información primaria pues resulta casi imposible entrevistar a propietarios y colaboradores de estas empresas. Así, la información empleada en el presente trabajo fue recopilada gracias a una investigación de campo realizada por los autores del mismo.

La industria motelera en Quito se ha concentrado en el sector de la panamericana norte, kilómetro 4,5, por disposición de la ordenanza municipal 0024 que establece a esta zona propicia para el funcionamiento de sitios destinados a satisfacer deseos sexuales.

En este sector, la industria motelera acoge a 11 competidores, en su mayoría con productos estándares y muy pocos han evolucionado ofreciendo alguna diversidad. A pesar de contar con competidores cercanos en cuanto al lugar donde se opera, nuestra investigación nos demuestra que el tamaño de nuestro mercado es aproximadamente 380,503 potenciales clientes para un nuevo motel.

Es así que el presente proyecto pretende poner a disposición del público en general un lugar ideal para el descanso y la satisfacción del deseo. Con sus 21 habitaciones perfectamente adecuadas y con decoraciones modernas totalmente a la vanguardia *Mystic Motel* es la opción perfecta para quienes buscan confort, elegancia y prestigio a la hora de satisfacer sus necesidades básicas, al mismo tiempo que le brinda un ambiente seguro y novedoso para salir de la rutina, alcanzando así su objetivo principal “Satisfacer la demanda de un mercado insatisfecho y cada vez más creciente”.

Otro de los objetivos radica en hacer de éste un proyecto rentable y atractivo para ponerlo en marcha en un corto plazo, solo es necesario revisar el flujo de caja para darse cuenta que el proyecto recupera su capital invertido y al mismo tiempo genera rentabilidad, utilizando una tasa de descuento del 20% para hacer aún más exigente al proyecto. Basados en los márgenes con los que se espera trabajar en lo que respecta al servicio principal de esta empresa, los márgenes unitarios de utilidad son de 808.05% para las habitaciones normales y 1,080.46% para las habitaciones con yacuzzi.

Aunque el rechazo hacia estos negocios continuará presente en la mente de la sociedad, lo que se propone es un modelo de proyecto destinado a ofrecer un servicio



que si bien está directamente relacionado con el sexo, no lo incentiva, no fomenta la promiscuidad sino que busca concientizar a la población de los riesgos de no acudir a lugares especializados que brinden ante todo seguridad y discreción.

Nuestro compromiso será el constituir una empresa seria, responsable y comprometida con sus clientes potenciales. Como dice el conocido adagio “en la variedad está el gusto”, es precisamente lo que *Mystic Motel* pretende ofrecer.

# CAPITULO 1

## 1.1.- INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de los cambios estructurales de las economías, en los países latinoamericanos han surgido respuestas locales ante los retos de la globalización, que han dado lugar a nuevas fórmulas de acción en las ciudades y regiones aunque algo distantes del consenso social y poco promovidas por la sociedad civil. En estos procesos la calificación y formación de recursos humanos en la gestión de las iniciativas locales se ha convertido en una necesidad para competir.

Hoy en día gracias a los grandes avances tecnológicos se puede tener acceso a todo tipo de información a nivel mundial. Es precisamente esto lo que permite asegurar que muchos países alrededor del mundo, incluyendo el Ecuador, cuentan con una extensa gama de negocios siendo los Moteles uno de ellos. Sin embargo, gracias a la investigación de campo realizada por los autores que refleja la existencia de una demanda insatisfecha se ha llegado a la conclusión de que los Ecuatorianos no han explotado adecuadamente este tipo de negocios debido quizás a la creencia popular de inmoralidad que lo rodea y que hasta cierto punto ha satanizado la palabra “motel”, manteniendo el tema sexual y a los moteles en sí como tabúes que distan de ser lo que realmente son: negocios que brindan un servicio destinado a satisfacer una necesidad y al mismo tiempo generar utilidades. Aunque en la actualidad se abren posibilidades de afrontar el tema con madurez e inteligencia y tomando en cuenta el parecer de los sectores productivos, se puede prever una mayor aceptación de dichos establecimientos en la mente de un gran número de ecuatorianos sin descartar que seguirá existiendo cierto nivel de resistencia y antipatía por otro número igual o mayor de ciudadanos.

Un elemento clave en esta industria es considerar siempre al sexo como una necesidad básica o fisiológica del ser humano, tan básica como el aire, agua, alimentación, etc., la misma que ha sido objeto de varios estudios que buscan identificar los factores determinantes de la motivación humana. El autor más

conocido en esta área es Maslow con su famosa teoría de la pirámide de las necesidades<sup>1</sup>.

Es necesario considerar criterios económicos y no solo morales y religiosos pues existe un mercado insatisfecho porque dichos establecimientos no satisfacen sus necesidades particulares ya sea por falta de creatividad, innovación, prestación de productos y servicios adicionales o complementarios ó simplemente porque la falta de financiamiento no permite crear establecimientos suficientes para cubrir la amplia demanda de este sector.

En estas condiciones una empresa que se dedique al análisis y explotación de dichas debilidades de la competencia tiene excelentes posibilidades de crecimiento y permanencia en el mercado.

## **1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con "atención personalizada", la industria del sexo vende sus productos y servicios a millones de personas a través de la televisión y el Internet, medios que han convertido a uno de los negocios más viejos y desdeñados del mundo en uno de los más sólidos y redituables.

Según un estudio de N2H2, una empresa de análisis de Internet, existen alrededor de 260 millones de páginas Web que ofrecen algún tipo de pornografía y aproximadamente 30 millones de personas se conectan diariamente a la red en busca de imágenes de sexo.

Como dijo Judith Curr, de Atria Books y Washington Square Press, para el periódico *New York Times* "El sexo es lo que vende en estos días".

Las razones de este auge del sexo son difíciles de explicar tanto para los expertos como para los protagonistas de la industria. Algunos citan un cambio en el comportamiento sexual de las personas. Otros creen que la invasión del sexo en la televisión y la Internet avivó el interés por la pornografía antes relegada a sombrías salas de cine. Lo que si es un hecho es que la industria del sexo, en muchos países, ya

---

<sup>1</sup> Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall, 2004, p 156

ha traspasado muchas fronteras culturales, sociales y religiosas y sus destellos se ven en la moda, la música o la televisión.

Sin embargo, en el Ecuador gracias a la satanización ó a este enorme tabú que rodea al sexo considerada una de las profesiones mas viejas del mundo, sino la número uno, la industria del sexo que abarca desde moteles hasta burdeles pasando por bares, salas de videos porno, casas de masajes, strip tease, restaurantes eróticos, servicios de acompañantes, saunas, líneas telefónicas eróticas, sexshop, entre otras no se ha expandido lo suficiente para cubrir la amplia demanda de los ecuatorianos. Y es precisamente esta resistencia al tema sexual la que se debe estudiar, analizar y eliminar progresivamente para desarrollar dicha industria bajo parámetros controlados y convertirla en una de las mas rentables del mercado como lo es para Estados Unidos, Brasil, Chile y otros países.

### **1.3.- OBJETIVOS**

#### **1.3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Satisfacer la demanda de un mercado insatisfecho y cada vez más creciente.

#### **1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer un modelo de proyecto orientado al ofrecimiento de un servicio sin afectar a la sociedad
- Hacer de este un proyecto rentable y atractivo para inversionistas
- Presentar un modelo técnico del manejo adecuado de un motel para posibles emprendedores
- Volverse competitivo a nivel nacional
- Alcanzar una diversidad de servicio mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores (fantasías), etc.
- Mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos brindando fuentes de trabajo.
- Elevar la productividad del Ecuador
- Colaborar con el mejoramiento del Estado Ecuatoriano al contribuir con el pago de impuestos de la legislación Ecuatoriana.

## **1.4.- HIPÓTESIS**

### **1.4.1.- HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO**

Demostrar que mediante un manejo técnico se puede satisfacer las demandas del mercado en cuanto a este producto sin afectar a la sociedad y al medio ambiente

### **1.4.2.- HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO**

Demostrar que mediante el fomento tecnológico se puede competir con un producto de alta calidad

### **1.4.3.- HIPÓTESIS DE TERCER GRADO**

Demostrar que en el Ecuador existe gente emprendedora que puede ofrecer un producto diferenciado.

## **1.5.- RELEVANCIA DEL TEMA**

En el 2004, según divisiones CIU de actividad económica, las actividades de Obtención y Dotación de Personal; Actividades de Investigación y Seguridad; Hoteles, Campamentos y Otros tipos de Hospedaje Temporal y Restaurantes, Bares y Cantinas, en conjunto captan el 59% de la fuerza de trabajo, lo que demuestra que son las mayores fuentes de ocupación dentro de los Sectores de Hoteles, Restaurantes y Servicios del país. Estos datos sustentan la afirmación de que el sector de servicios está creciendo y que emplea a más de la mitad de la población lo que sin duda apoya el desarrollo de nuevos locales de servicios en las diferentes áreas antes mencionadas.

Además, la creación de nuevas fuentes de trabajo colaborará con la reducción de la pobreza (que según el Observatorio de la Política Fiscal (OPF) que en su informe de agosto cita una investigación del INEC, en el país la población que se encuentra bajo condiciones de extrema pobreza, que sobrevive con \$1 al día, representa 16% de los 12,2 millones de ecuatorianos. Añade que la indigencia es más acentuada en el área rural, con el 33%, mientras que en área urbana alcanza el 7%. Explica asimismo que más del 51% de los ecuatorianos dispone de un máximo de \$3 al día, y se ubica bajo la línea de pobreza<sup>2</sup>) y el desempleo que se ha mantenido

---

<sup>2</sup> [www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row\\_id=250065](http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=250065)

alrededor del 9% en los años 2003 – 2006. El subempleo, por otra parte, si ha sufrido altibajos pasando del 45,81% en el 2003, al 42,78% en el 2004 y luego al 49,23% en el 2005 para finalmente regresar al 45,04% en diciembre del 2006.<sup>3</sup>

A pesar de la difícil situación que afrontan varios sectores del país, hay quienes siguen empeñados en creer, en luchar, en soñar. Con sangre joven, con ideas nuevas, claras, innovadoras, quizás hasta inesperadas, las nuevas generaciones de ejecutivos están dispuestas a abrirse paso, a compartir sus visiones y a conquistar el mundo.

Quedaron atrás aquellos tiempos en que la experiencia era lo más importante, hoy los jóvenes se destacan en el ámbito de los negocios porque imponen un manejo diferente a las empresas tradicionales y porque están sedientos de emprender en nuevos negocios. En este mundo tan globalizado no puede sobrevivir quien no hable más de un idioma por ejemplo, o quien no esté formalizado con la informática, el Internet, el correo electrónico, etc.

Más informales, más decididos, con menos temores, menos prejuicios sociales y religiosos lo jóvenes enfrentan el mundo con respeto a sus mayores pero con la firme convicción de que la búsqueda de nuevos productos/servicios, de nuevos mercados o simplemente el desarrollo creativo e innovador de productos ya existentes pueden llevarlos a convertirse en los líderes del sector empresarial.

Es precisamente esto lo que el Ecuador necesita, jóvenes visionarios que vean en una industria como la del sexo un negocio lucrativo que puede ser desarrollado y debe crecer progresivamente bajo estrictos controles sanitarios, de seguridad e higiene para brindar un servicio acorde con las necesidades de la clientela y sin que perjudique a la sociedad.

## **1.6.- MARCO TEÓRICO**

Como se mencionó anteriormente, para incursionar en esta industria se debe tomar al sexo como una de las necesidades más básicas del ser humano, para ello se puede revisar la conocida teoría de la motivación de Maslow, la misma que se basa

---

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000899](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000899)

en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, incluyendo al sexo como una de ellas, otras más elevadas ocupan

el predominio de su comportamiento<sup>4</sup>.

Existen además varias publicaciones referentes a la industria del sexo cuyos datos específicos pueden ser de gran ayuda para el presente trabajo. Se sabe, por ejemplo, que en todo el mundo unas 250 millones de personas son consumidoras de los productos y servicios de esta industria, que registra beneficios de unos 60 mil millones de dólares anuales, según la revista *Forbes*.<sup>5</sup>

De acuerdo a cifras extraoficiales, sólo Estados Unidos recibe ganancias estimadas entre 9 mil y 13 mil millones de dólares al año, en este país las ganancias por venta de sexo -que incluye cine para adultos, servicio de acompañantes, revistas, clubes nocturnos y *sex shops*, entre otros- duplican a la de los principales canales de televisión del país.<sup>6</sup>

Por citar otro ejemplo, en Brasil, -el principal productor de cine XXX en América Latina- este sector factura unos 30 millones de dólares por año, según la Asociación Brasileña de Empresas del Mercado Erótico.<sup>7</sup>

En Bolivia los locales nocturnos y los moteles están cada día a la espera de mayores ganancias. Como dijo Jorge Chávez, administrador de Puros Bar, “la sensualidad es un buen negocio”. Por ello combina unos tragos de más con los bien esculpidos cuerpos de las diez bailarinas de su local. Pero no se trata de un prostíbulo sino de un bar con un show de bailarinas, un negocio que vende sensualidad no sexo en sí.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall, 2004, p 156

<sup>5</sup> [www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine\\_120503-04.html](http://www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine_120503-04.html)

<sup>6</sup> [www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine\\_120503-04.html](http://www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine_120503-04.html)

<sup>7</sup> [www.univision.com/content/content.jhtml?cid=495864](http://www.univision.com/content/content.jhtml?cid=495864)

<sup>8</sup> [www.bolivia.com/Especiales/Carnaval/noticias/noticia3.html](http://www.bolivia.com/Especiales/Carnaval/noticias/noticia3.html)

En Chile también la industria del sexo vive sus mejores días. Más de 30 sex shop con todo tipo de “juguetes” para adultos, seis salas Triple XXX en Santiago y un motel enfocado al intercambio de parejas dan cuenta de una demanda que pulsa la cuerda gruesa del erotismo. Una línea más light de negocios como los café con piernas ya superan el centenar y los clásicos cabaret han sofisticado su oferta con vedettes argentinas capaces de infartar a la clientela.<sup>9</sup>

Las películas chilenas más exitosas son las que abordan sin tapujos temáticas sexuales y la industria de moteles, con alrededor de 300 locales, factura US\$ 27 millones al año lo que la convierte en la de mayores ingresos en ese país.

En el Ecuador no existen estadísticas que permitan saber con exactitud cuantos negocios relacionados con esta industria existen, mucho menos como clasificarlos, especialmente si se considera que como en muchos países existen lugares clandestinos cuyo funcionamiento es ilegal y peligroso. Sin embargo, hoy en día, ya existe información en Internet de algunos moteles de las más grandes ciudades del país lo que permite conocer y analizar aunque superficialmente a la competencia.

Esta información sustenta lo anteriormente citado que afirma que la industria del sexo vende sus productos y servicios a millones de personas convirtiéndose en una de las más sólidas y rentables alrededor del mundo, ¿por qué no podría suceder en el Ecuador?

El presente trabajo pretende demostrar que si es posible y para ello se utilizarán los conocimientos técnicos estudiados en el M.B.A. utilizando los conceptos de marketing relacionados con encuestas, entrevistas, investigación de mercados, segmentación y tamaño del mercado objetivo, tendencias del mercado, proyecciones a futuro, determinación de precios, publicidad, barreras culturales, barreras sociales, entre otros.

En el área financiera se cubrirá lo relacionado con rentabilidad y evaluación de proyectos, valor actual (VA), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), tiempo de recuperación de la inversión, análisis de sensibilidad, escenarios posibles, flujo de caja, etc. Aunque en menor proporción, se emplearán conceptos de

---

<sup>9</sup> [www.tvn.cl/moticias/especiales/porno](http://www.tvn.cl/moticias/especiales/porno)



creatividad, mismos que permitirán demostrar que en un país pequeño y de poco desarrollo se puede tener una nueva generación de emprendedores con ideas y actividades dignas de ser desarrolladas.

### **1.7.- MARCO CONCEPTUAL**

Todo país debería tener una entidad oficial que reglamentara todo lo concerniente a la industria del sexo pero se conoce que no es así. Por lo menos en el Ecuador en donde todavía se mantienen los prejuicios tontos en torno al sexo pasará mucho tiempo para que la ciudadanía acepte abiertamente los diferentes negocios relacionados con el sexo, mas aún para que se de origen a una entidad destinada únicamente a reglamentar, vigilar y controlar las actividades de esta industria, por lo tanto, las empresas de este sector, se deben conformar con las pocas leyes cuya interpretación se adapta a las necesidades de las partes interesadas.

Debería ser al gobierno a quien le correspondiera estimular el consumo de una industria muy rentable pero no es sino a los propios hombres y mujeres arriesgadas que deciden incursionar en este sector a quienes les toca este arduo trabajo, difícil principalmente por los factores religiosos y de percepción moral que deben enfrentar. Debería desarrollarse la superestructura – organismos públicos y privados- que regulen, fomenten y coordinen todo lo relacionado con esta actividad.

El sexo es uno de los grandes intereses (como se mencionó en el párrafo tres del marco teórico, aproximadamente unas 250 millones de personas en el mundo son consumidores de los productos y servicios de esta industria<sup>10</sup>) y mayores necesidades del ser humano (como lo concibe Maslow en su teoría de las necesidades<sup>11</sup>), por ello la calidad de cada una de las empresas que decida incursionar en este sector deben tener un cierto nivel para que las autoridades permitan su funcionamiento.

Los moteles son un factor poderoso en el campo de la economía pues las inversiones que realizan los propietarios son bastante fuertes pero el tiempo de recuperación es corto debido a que el negocio genera alta rentabilidad y, contrario a las demás actividades comerciales nadie puede quejarse de que los ingresos han disminuido o de que el tiempo esta malo, además crea nuevas posibilidades de

---

<sup>10</sup> [www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine-120503-04html](http://www.2noticiasdot.com/publicaciones/2005/0305/1203/cine/cine-120503-04html)

<sup>11</sup> Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall, 2004, p 156

empleo; por tanto, se llama la atención de los gobiernos y de otros organismos, para que se presten los créditos necesarios y la ayuda técnica a favor de los proyectos relativos a los moteles y a la industria del sexo en general<sup>12</sup>.

## **CAPITULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La tesis tiene el carácter de investigación tecnológica tendiente a la solución de un problema mediante la consecución de objetivos prácticos que fomenten el emprendimiento de nuevos campos de acción y generación de riqueza, convirtiéndose en un modelo de gestión para nuevos emprendedores. Enfocándose básicamente en un modelo de ayuda a emprendedores jóvenes que tienen una muy buena idea para poner en marcha y se los motiva a fundar su empresa lo más pronto posible y alejar de su mente aquellos plazos inalcanzables que solo restan sus ganas de arriesgarse a entrar en el mundo de los negocios. El formar una empresa es difícil y es de personas valientes mas aún cuando el empresario tiene 24 años de edad siendo considerado una persona sin experiencia por empresarios con mayor trayectoria.

Es imprescindible tener en cuenta que mientras mayor sea una persona más le teme a los riesgos, es verdad que existen riesgos de fracaso los cuales siempre van a estar presentes en todos los proyectos de distinta índole, lo único que se necesita es valor de hacer las cosas, planeación de cada etapa de proyecto y no desplazar más dicha idea que puede cambiar la vida de una persona pasando de ser un empleado a ser gerente de su propio negocio.

Se utilizará también la investigación empírica con el análisis sistemático basados en buscar soluciones a viejos paradigmas planteados por la sociedad, teniendo en cuenta que la sexualidad es parte de la herencia que viene ligada a cada ser humano y que la base de muchas de las creencia sexuales, ya sean buenas o malas, correctas o incorrectas, proceden de la educación que se recibe en etapas tempranas de la vida. Dicha educación, particularmente la religión y la historia, reflejan conceptos milenarios que necesitan revisarse a la luz de las circunstancias actuales.

---

<sup>12</sup> [www.diariocorreo.com.ec/archivo/2006/10/02/moteles-el-amor-y-el-placer-tienen-su-precio/](http://www.diariocorreo.com.ec/archivo/2006/10/02/moteles-el-amor-y-el-placer-tienen-su-precio/)

Es importante recalcar que con la inclusión de este tipo de proyectos no se busca afectar a la integridad, valores, de toda la sociedad ecuatoriana. El objetivo básico es proporcionar un servicio controlado con los más altos niveles de seguridad y discreción; teniendo en cuenta que este tipo de negocios no fomentan la utilización, mas bien es un proyecto que dependerá de personas con pensamiento formado, mayores de edad, sin diferenciación de sexo e incluso será un proyecto que aportará a la sociedad siendo un establecimiento que evitará que la gente cometa actos indebidos en la vía pública (calles, parques, estadios, etc.) con los perjuicios que ello ocasiona e incluso que sean apresados por la policía nacional.

La investigación teórica estará presente en toda la tesis por los conocimientos captados a lo largo de la vida profesional y más aún basados en los conocimientos generados en dos años de maestría. Todos estos conceptos estarán apoyados básicamente en procedimientos hipotéticos deductivos como: aportes de clases realizados con diversos profesores ofreciendo una visión de las diferentes fases por las cuales el proyecto va a atravesar, fuentes bibliográficas, abogados, arquitectos, cámara de la pequeña industria, proyectos de naturalezas similar desarrollados en diversas ciudades de Ecuador, etc.

## **2.2.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la tesis es menester recopilar información, datos que se utilizarán para tomar decisiones racionales, evaluando los rendimientos de este proyecto en relación con los objetivos antes mencionados y satisfacer a su vez una serie de requisitos. Toda esta información es necesaria para un buen funcionamiento pero no constituye un fin en si mismo ya que ésta ayudará a tomar decisiones importantes en base a satisfacer las necesidades que encierra el poner en marcha un proyecto de esta índole pero otorgando un servicio que esté a la vanguardia del mercado.

La recopilación de información primaria se basará en otros emprendedores ecuatorianos que por tesis o proyectos han investigado técnicas de manejo y mercado de un motel. Es crucial tener en cuenta que la recopilación directa de empresarios no es una tarea fácil, el empresario ecuatoriano es muy poco colaborador debido principalmente al temor de que la información prestada sirva de incentivo para que

nuevos competidores ingresen en la industria lo que lo convertiría en su propio verdugo pues indirectamente podría ser el responsable de su propia derrota.

Otro método de recopilación previsto es la observación; es decir, realizar visitas a los diferentes moteles existentes con la intención de obtener una visión más clara de cuántos existen, cuáles son las diferencias entre cada uno de ellos en cuanto a infraestructura, diseño, localización, higiene, servicio, seguridad, nivel de ocupación, productos, etc.

### **2.3.- TIPO DE PLANIFICACIÓN**

“La planificación de un proyecto constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. Se ha señalado que el futuro es incierto, puesto que lo que ocurrirá mañana no es tan sólo una consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que fundamentalmente dependerá de la actitud que adopten los hombres en el presente, pues ellos son, en definitiva, los que crean esas variables”<sup>13</sup>

Por lo expresado anteriormente por Nassir Sapag la presente tesis sigue un esquema que parte de la investigación hacia un completo estudio de factibilidad de un proyecto rentable razón por la cual las herramientas serán de cualquier género destacándose un modelo de planificación estratégica que reunirá estudios particulares basados en la viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiero, inversionistas, económica.

## **CAPITULO 3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1.- ESTUDIO DE LA INDUSTRIA**

#### **3.1.1.- MERCADO COMPETIDOR**

La industria de servicios se ha expandido en los últimos años hasta convertirse en la de mayor crecimiento a nivel mundial. Ésta abarca grandes sectores como son seguros, banca, transporte, alimentación, alojamiento, etc. Es precisamente en este

---

<sup>13</sup> SAPAG Ch. Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos” Chile, 2000, p. 9

último en el que se encuentran los moteles, aunque no sean para largas estancias - como los hoteles, residenciales, pensiones- los moteles son establecimientos que brindan el servicio de alojamiento por horas que el mercado demanda. Aunque están presentes en diferentes sectores de la ciudad, en Quito la industria motelera se ha concentrado en el norte de la ciudad, específicamente en el kilómetro 4,5 de la Panamericana Norte, siendo un sector industrial y propicio para el establecimiento de estos negocios, como lo indica la ordenanza de zonificación número 0024 sección III, artículo 19 de la compatibilidad de usos del suelo, publicada en el registro oficial número 242 del 30 de diciembre del 2003. La accesibilidad, la discreción -por encontrarse en una zona no residencial- y el posicionamiento que ha conseguido cada uno de los establecimientos existentes, son sus principales ventajas. Con una moderada competencia, la industria motelera acoge a 11 participantes en la zona norte, los mismos que han ido evolucionando con el tiempo. En un principio ofrecían un servicio indiferenciado a todos sus clientes. Así, cada negocio contaba con habitaciones estándares y precios similares. Actualmente la mayoría de moteles se siguen manejando por esa línea, sin embargo existen algunos como el Flamenco o el Venecia que han decidido llegar a un mercado más exigente ofreciendo diversidad de servicio, el mismo que se refleja en los diferentes estilos de habitaciones existentes en sus locales. Cabe mencionar que la diversidad ofrecida es escasa por lo que esto representa la mayor oportunidad para que otros participantes ingresen en la industria. A continuación se presenta el cuadro 3.1 detallando los principales moteles existentes a noviembre del 2006 en la zona norte, con el respectivo número de habitaciones y una tercera columna que permite saber si existe diversidad en el servicio ofrecido o no.

### **CUADRO 3.1.- PRINCIPALES MOTELES Y CARACTERISTICAS<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> Investigación de campo realizada por los autores

<b>Motel</b>	<b>Número/habitaciones</b>	<b>Diversidad</b>
Hawaii	40	sí
Faroles	60	no
Flamingo	32	no
Flamenco	30	sí
Venecia	38	sí
Cabañas de Norte	40	no
Cesar Palace	34	no
Gaviotal Azul	33	no
Paraiso	12	no

A pesar de existir un mercado insatisfecho que representa una clara oportunidad de ingreso a la industria, es necesario decir que existen también ciertas amenazas como la expansión de la ciudad, dejando a estos negocios cada vez más cerca de las zonas residenciales. La reciente diversidad ofrecida por algunos establecimientos aunque pueden considerarse fortalezas por su ubicación geográfica e higiene pueden convertirse en amenazas si no se manejan adecuadamente.

Muy ajeno a estos factores existe otro considerado una seria amenaza: la poca aceptación de esta actividad en el sector productivo. Representa una amenaza porque la comunidad la asocia con la falta o pérdida de valores morales, religiosos y familiares. Sin embargo, generación tras generación, las personas se vuelven más extrovertidas, de mente más abierta, menos atadas a falsos moralismos y batallan continuamente por dejar a un lado creencias exageradas y tabúes relacionados con el sexo. Esta tendencia puede disminuir dicha amenaza; incluso, el tener menor número de personas cuestionando estos negocios puede convertirse en una oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de la industria motelera.

Otro de los factores clave a considerar es el índice de ocupación de los moteles. Se sabe que los días de mayor actividad son los viernes, seguidos de sábado y jueves; los de menor actividad, en cambio, son los domingos, seguidos de los lunes y los feriados que son considerados días malos para esta industria. Pero, la actividad registrada en estos establecimientos no solo esta ligada a los días de la semana sino también a las horas del día. Así por ejemplo, se conoce que las ventas son mayores en las horas de la tarde excepto los fines de semana, días en que las ventas nocturnas pueden alcanzar e incluso sobrepasar las de la tarde. Otro dato importante es el exceso de demanda que suelen tener estos establecimientos, tal es el caso que en

ocasiones los clientes tienen que esperar varios minutos para hacer uso de este servicio<sup>15</sup>.

A pesar del grado de competencia existente en el sector norte, ésta no es causa de preocupación alguna porque, como se mencionó con anterioridad, en su mayoría los moteles ofrecen un servicio estándar a excepción de tres establecimientos: el Hawai que tiene una diversidad muy pobre y el Flamenco y el Venecia que brinda un servicio diferente y novedoso. A pesar de ser estos dos los que merecen mayor atención por ser considerados competencia directa no se puede subestimar a los demás participantes. El Flamenco y principalmente el Venecia están dirigidos a un selecto grupo de clientes, personas sofisticadas y exigentes que buscan salir de la cotidianidad y que están dispuestos a pagar más para disfrutar de un servicio diferente. Éste es el mercado en el que *Mystic Motel* quiere ingresar, un mercado con menos clientes pero, al mismo tiempo, menos competitivo y con mayores oportunidades de ingreso y crecimiento.

Aunque los competidores directos –moteles- son los principales rivales no se debe dejar de lado a aquellos competidores indirectos o “sustitutos”. Si bien es cierto no existen sustitutos perfectos para estos establecimientos, en los últimos años algunos negocios de alojamiento como hoteles, hostales, residenciales, hosterías, etc., están prestando el mismo servicio. La industria hotelera ha tenido una caída considerable lo que los impulsó a ofrecer servicio por horas para mejorar sus ingresos.

*Mystic Motel* como futuro integrante de la industria motelera debe informar y concientizar a la clientela de que ninguno de los locales mencionados anteriormente puede ofrecer el servicio prestado por los moteles con la misma eficiencia, pues ellos no cuentan con las mismas normas y políticas de servicio, más importante aún no ofrecen la seguridad y discreción requerida en estos casos, y, por si esto no fuera suficiente se debe recordar que para ellos realizar esta actividad es totalmente ilegal y no deben arriesgarse a formar parte de un escándalo público que puede tener serias consecuencias legales, sociales y familiares.

### **3.2.- IMPLICACIÓN NACIONAL DEL PROYECTO**

---

<sup>15</sup> Investigación de campo realizada por los autores

Sin importar lo negativo que rodea a la industria motelera, ésta se encuentra difundida en todo el país. Desde las grandes ciudades hasta las más pequeñas han dado lugar a que estos establecimientos se abran paso en un intento por aprovechar una necesidad humana y convertirla en un negocio lucrativo. Es imposible ir de una ciudad a otra sin notar la existencia de estos establecimientos a las afueras de la ciudad para no infringir las reglas municipales pero lo suficiente cerca para quedar a disposición de sus clientes. Aunque asociado con inmoralidad y falta de valores familiares, el número de empresas pertenecientes a esta industria va en aumento porque la demanda así lo exige y porque existen personas visionarias que se han dado cuenta que éste es un negocio más, que si bien no ofrece un producto de aceptación abierta si goza de un amplio segmento de la población que lo desea aunque no públicamente. Como se mencionó con anterioridad los feriados no son buenos para la industria motelera en Quito, esto no quiere decir que este comportamiento se de en todo el país, podría ser una buena temporada para la playa, por ejemplo, donde la gente acostumbra ir de vacaciones cortas o para ciudades pequeñas que se están convirtiendo en destinos turísticos o que simplemente albergan a turistas de paso. Y si bien es cierto, en Quito existe un tiempo restringido de ocupación (4 horas máximo) en las ciudades pequeñas no siempre es así, muchos moteles no tienen esta política por lo que son utilizados para pasar toda la noche o incluso aunque la tuvieran los costos son más baratos por lo que se puede pagar el doble y aun así resulta mucho menos de lo que cobra un hotel para el servicio de hospedaje de una noche.

*Mystic Motel* planea convertirse en una de las cadenas moteleras pioneras en el país, potenciando su plan de expansión nacional con la incorporación de nuevos establecimientos en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, sumando un aproximado de 50 habitaciones a su planta motelera y consolidando su implantación nacional.

La suma de los establecimientos se enmarca dentro de la estrategia de consolidar la hegemonía de *Mystic Motel* como una de las cadenas mejor implantadas en Ecuador a través de su presencia en las principales ciudades del país.

Actualmente, Flamingo es la única cadena motelera en el sector de la Panamericanan Norte aunque se conoce que la Gaviota azul está construyendo una nueva infraestructura que llevará por nombre Gaviota dorada. Flamingo cuenta con tres establecimientos localizados en la misma zona geográfica lo que la convierte en



la mayor acaparadora de clientes de la zona, tanto por la cantidad de habitaciones disponibles como por la diversidad de las mismas y, más importante aún, por haberse posicionado en la mente de los consumidores gracias a su “nombre”.

Precisamente el nombre del motel es uno de los aspectos más importantes a considerar para la expansión nacional pues éste constituye uno de los activos más valiosos que un negocio puede construir. Los productos/servicios que se venden hoy en día son cada vez menos diferenciados, se copian con gran rapidez y lo que hoy les permite diferenciarlos de la competencia en poco tiempo se pueden convertir en una característica fundamental de todos los participantes del mercado.

Sin embargo, el consumidor no solo compra productos y servicios, también compra marcas. El nombre es valioso no solo por la notoriedad que puede tener una cadena entre el público, sino también por lo sofisticado que sea y por los valores asociados que represente la marca. Los tres componentes son valiosos. Además, cuando ve una cadena de establecimientos bajo la misma marca, el consumidor los asocia y retiene la marca en su memoria; así, cada nuevo local va fortaleciendo la marca y al mismo tiempo equivale a hacer publicidad en la zona.

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA ESPECÍFICA**

#### **4.1.- LA COMPAÑÍA Y SU CONCEPTO**

El propósito fundamental de esta empresa es satisfacer las necesidades de parejas en cuanto al sexo y a sus fantasías. Basados en el hecho de que sin importar los esfuerzos que la humanidad haya hecho para controlar el apetito sexual, con mayor frecuencia, lo que el ser humano busca es aumentar su deseo sexual y las fantasías ligadas al mismo.

*Mystic Motel* se irá adaptando al modelo de negocio según las necesidades de sus clientes, por lo cual debe conocer las ventajas y desventajas de la industria y de ser posible de sus competidores directos, recordando que conocer a la competencia es imprescindible si quiere diferenciarse.

Para lograr el objetivo antes mencionado necesita:

- Encontrar los mecanismos que le permitan contar con una cartera de proveedores de buena calidad, de precio razonable, de provisión continua y en las cantidades requeridas.
- Ubicar adecuadamente el establecimiento tomando como base las zonas de alto impacto proporcionadas por el municipio de Quito (Panamericana Norte km 4 ½).
- Proporcionar a sus clientes la variedad, seguridad, y excelencia en habitaciones, comidas, bebidas y servicio en general.
- Garantizar la seguridad y discreción tan necesarias en este negocio.
- Desarrollar publicidad de una manera eficiente (páginas Amarillas, Hojas Volantes, Internet, Anuncios Publicitarios dentro de la empresa, radio, revistas, etc.).

#### **4.1.1.- POSICIONAMIENTO DEL NOMBRE**

La elección del nombre es la primera decisión que debe enfrentar una empresa, y, a pesar de ser la primera es muy importante para el futuro de la compañía en sí. El posicionamiento no es algo fácil que se deba tomar a la ligera ya que dicho proceso consiste en pensar a la inversa, es decir comenzar por la mente de los futuros clientes.

Es por esto que al analizarse como *Mystic Motel* y preguntarse que posición desea ocupar en la mente de los consumidores, se debe precisar que lo que esta empresa busca es posicionarse como líder en el mercado. A pesar de ser un deseo ambicioso se tiene claro que es un trabajo árduo el que se avecina y que no de la noche a la mañana se va a conseguir el liderazgo en el mercado.

Es verdad que conlleva mucho tiempo, dinero y esfuerzo posicionarse en la mente de los consumidores y que una vez conseguido tal propósito es difícil mantenerlo; pero nada que no se pueda combatir y retener ofreciendo un servicio de vanguardia y teniendo siempre presente que el objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

#### **4.1.2.- MISIÓN**

*Mystic Motel* brindará una habitación para el descanso, usando el mejor servicio existente en el mercado, otorgando una amplia variedad con alta calidad en infraestructura, con la finalidad de obtener rentabilidad y generar utilidad para sus

accionistas en forma justa y ética para convertirse en la mejor empresa en el Ecuador.

#### **4.1.3.- VISIÓN**

Convertirse en una compañía que satisfaga las necesidades en este campo de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, con conceptos relacionados con sofisticación, seguridad y con los mayores beneficios que se pueda encontrar en el Ecuador.

#### **4.1.4.- PRODUCTOS Y SERVICIOS**

El producto que se va a ofrecer es una habitación para alojamiento en departamentos con entradas y garajes independiente desde el exterior. Es imprescindible tener en cuenta, que este tipo de producto se verá influenciado directamente por un estricto sistema de seguridad y discreción.

##### Seguridad:

Contará con guardias calificados y con un sistema de ingreso computarizado que le proporcione al área administrativa un mayor control. Dicho sistema ayudará a controlar cuantas personas ingresan por habitación, lo cual se dará por medio de un detector láser que estará conectado con el programa de control central. Toda esta información captada generará las facturas y a su vez proporcionará al área administrativa cuantas habitaciones fueron ocupadas en el período determinado para tener un registro en base al número de rotación por habitación, días de mayor afluencia de clientes y a su vez días con menor rotación.

Adicionalmente se utilizará un sistema de alarma que esté en contacto con la policía para un mayor respaldo. Es importante recalcar que en caso de que se solicite la presencia de la policía nacional, dicha patrulla no ocupará el área de acceso de nuestros clientes ya que se tendrá un garaje independiente y privado. Estas medidas

están diseñadas estrictamente para beneficio de los clientes los cuales necesitan un ambiente agradable y confortable mientras dure su estadía en las instalaciones.

#### Higiene:

Todas las camareras y personas de aseo en general recibirán un entrenamiento en

cuanto a la limpieza de cada habitación, corredores, área administrativa, espacios verdes, garajes. Es importante tener en cuenta que la higiene es fundamental para las personas que son parte de *Mystic Motel*, es por esto que se tendrá personas que manejen un alto y exigente control de calidad en cuanto a la higiene y presentación de la habitación y a su vez de todos los servicios que se prestarán a los clientes.

Es imprescindible tener en cuenta que todas las mañanas las habitaciones serán desinfectadas en su totalidad, adicionalmente se realizará el mismo trabajo después de que cada habitación sea utilizada. A pesar de tener un estricto control de calidad cada habitación será chequeada previo su uso para otorgar un excelente servicio a la clientela y por ende mayor satisfacción de permanencia en las instalaciones.

#### Buen Servicio - Discreción:

Todos los colaboradores serán capacitados para otorgar a la clientela un buen trato y ante todo, discreción. Como se analizó en el capítulo tres, existen días en los cuales la demanda de este servicio es sumamente alta, por lo cual se aceptarán reservaciones para cada una de las habitaciones, dichas reservaciones serán por medio telefónico y no se pedirá el nombre del cliente, se utilizarán números de reserva los cuales serán de conocimiento tanto del personal de reservaciones, de guardias y de los clientes.

#### Diferentes presentaciones del producto – variedad de estilos en las habitaciones

Aunque el monto de inversión es alto para un proyecto de hoy en día es una inversión justificada debido a los beneficios que brindará con los años. Así, se

comenzará con una empresa de 21 habitaciones y como se mencionó anteriormente se planean nuevas instalaciones en otras ciudades del país.

Las habitaciones estarán distribuidas de la siguiente manera:

- 5 Habitaciones con jacuzzi, estilos:

- japonés
- mediterráneo
- jamaicano
- ruinas de los Incas
- imperio romano.

- 8 Habitación estilos:

- árabe.
- romano.
- antártico.
- tailandés.
- sádicos.
- africana.
- cielo
- egipcio.

- 8 Habitaciones normales con toques modernos

Como se puede observar en el Anexo 1 las fotografías ofrecen una perspectiva más clara de cómo cada habitación va a ser decorada y cual es la fortaleza en ofrecer un producto que se diferencie de la competencia existente en la zona motelería del área de la panamericana norte de la ciudad de Quito.

Sin embargo, no son necesariamente estilos fijos sino que pueden variar dependiendo de las exigencias del mercado

Con lo que respecta al área administrativa y al área operativa contará con:

- Una oficina y parqueaderos.
- Cuarto de lavado y planchado.

- Una Bodega de almacenamiento.
- Cuarto de bebidas y comidas (cocina y comedor para empleados)

#### Cafetería

Se ofrecerá un servicio de cafetería las 24 horas del día, el menú a ofrecerse es en su mayoría comida rápida pero se brindarán también platillos especiales con distintos toques de variedad en su sazón, los cócteles serán de preferencia combinaciones exquisitas e innovadoras orientadas a brindar no solo una habitación distinta a la competencia sino otorgar un servicio y producto totalmente innovador.

A pesar de tener una cafetería las 24 horas *Mystic Motel* otorgará a toda su clientela el servicio de bar que estará ubicado en cada habitación con lo que se facilitará a los clientes la disponibilidad de una variedad de productos como licores, cigarrillos y golosinas lo que a su vez representa un incentivo al consumo porque se tiene rápido acceso a los mismos.

#### Servicio de Transporte

Basados en los estudios de mercado que se han realizado para este proyecto se nota que la solicitud de transporte público como taxis por parte de los clientes es alta, por dicha razón se cree que existe un nicho de mercado que puede ser explotado por la compañía por lo que se deja abierta la posibilidad de incluir un servicio de transporte de puerta a puerta que cumpla con los mismos estándares de seguridad y discreción ofrecidos por *Mystic Motel* o de realizar un convenio con una empresa de taxis local pero esto es solo tentativo.

#### **4.1.5.- ESTRATEGIAS**

En el caso de *Mystic Motel* se empleará una estrategia de diferenciación dirigida a aquellos consumidores que siguen las tendencias de algo diferente e innovador y están interesados en utilizar un servicio de alta calidad.

Tomando como base lo que Porter propone: que se debe elegir una estrategia competitiva la cual proporcione a la compañía una clara ventaja cuando capitaliza las fronteras de la organización y de la industria donde se va a operar, se ha optado por una estrategia de diferenciación del servicio ya que siempre se hará hincapié en los

atributos que lo diferencia de sus rivales como son la excelente calidad, el servicio extraordinario, el diseño innovador de las habitaciones, etc.

Cabe resaltar que la estrategia de diferenciación otorgará a su vez a *Mystic Motel* una estrategia de posicionamiento al constituirse en el medio para distinguirse de la competencia y alcanzar su mayor reto: establecer relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio entre la compañía y los clientes claves.

Conscientes que para tener éxito en el mercado actual se debe ofrecer un producto innovador asegurándonos que cubra la necesidades de la clientela de manera satisfactoria y debido a la diversidad de clientela existente para la futura empresa es difícil centrarse en un nicho de mercado específico; razón que impulsa a optar por una estrategia de mercado meta de segmentos múltiples.

Al estar destinado a satisfacer una misma necesidad, sin importar el nicho al que se dirija, el servicio a brindarse puede considerarse estándar pero esto no impide desarrollar características que lo identifiquen como “la excepción” dentro de la industria motelera. Excepción basada principalmente en la diversidad de estilos existentes en las habitaciones brindando la oportunidad de escoger el producto/habitación deseado de una amplia gama de posibilidades, permitiendo incluso la posibilidad de variar y salir de la monotonía existente en la industria.

En un mundo acostumbrado al cambio, a la rápida evolución de productos, los clientes también varían en cuanto a sus gustos y preferencias por los servicios ofrecidos en el mercado por lo que los oferentes de los mismos deben adaptarse rápidamente a esas nuevas necesidades y buscar afianzar esa ventaja, porque los competidores muchas veces tratan de imitar el éxito de otras organizaciones. Este riesgo inminente es lo que obliga a *Mystic Motel* a obtener patentes para evitar o al menos dificultar la imitación especialmente en las habitaciones exóticas que serán puestas en el mercado.

#### **4.1.6.- CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN**

- El producto busca satisfacer necesidades dentro del campo hotelero-motero, con un servicio de habitación cómoda, segura, que permite ahorrar tiempo.
- Los servicios adicionales ligados con excelencia y distinción.

- Salir de la monotonía con habitaciones de diversa índole y a su vez con el lujo y confort que cada cliente merece.
- Disponibilidad inmediata: en el momento que quiera.
- Salud e higiene: la empresa pondrá énfasis en estos factores.
- Comodidad: su utilización es fácil, rápida y aseada.
- Seguridad: Con la mayor discreción
- Ahorro de tiempo: Está al alcance de sus manos.

#### **4.1.7.- FODA**

##### **4.1.7.1.- OPORTUNIDADES**

- Cuenta con alta tecnología debido a la comunicación dinámica que existe en los momentos actuales.
- La demanda del producto es considerable y actualmente existe un alto porcentaje de insatisfacción
- La competencia es - en diversidad- débil.
- Negocio con grandes perspectivas y oportunidades financieras.

##### **4.1.7.2.- AMENAZAS**

- Inestabilidad económica, política y gubernamental existente en el Ecuador (país base de nuestras operaciones).
- Fenómenos naturales, terremotos, erupciones volcánicas.

Los moteles son infraestructuras que requieren una considerable inversión física y un fuerte desastre natural podría causar serios daños a dicha infraestructura lo que repercutiría en gastos no previstos.

- Altas tasas de pobreza

##### **4.1.7.3.- FORTALEZAS**

- Excelente calidad del producto.



- Mano de obra barata en el Ecuador.
- Materia prima de primera para la elaboración de productos y prestación de servicios.

#### **4.1.2.4.- DEBILIDADES**

- Ser nuevos en el mercado
- Falta de experiencia relacionada con el negocio.
- El grado de competencia existente en el sector de la Panamericana Norte.

## **CAPITULO 5**

### **ANALISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En la actualidad la sociedad ecuatoriana mantiene criterios negativos relacionados con la industria Motelera lo que dificulta la ardua labor de obtener información directa ya que no se puede interactuar con la clientela; incluso las encuestas y los cuestionarios no serán una fuente adecuada porque mucha gente se negará a realizarlos por cuestión de tiempo y privacidad por lo que debe reconocer que puede resultar incomodo llenar una encuesta sobre un tema que aun conmociona y causa cierta polémica en la sociedad.

En el anexo 2 se presentan algunos cuadros que pretenden dar una luz acerca del movimiento existente en estos establecimientos. Se han tomado moteles, días y horas diferentes para tener una mayor cobertura. Ellos no pueden ser considerados como un promedio sino únicamente como una muestra, sin embargo son un buen medio para tener una idea de la concurrencia de las personas a estos lugares.

#### **5.1.- PERFIL DEL CONSUMIDOR – TENDENCIA DEL MERCADO**

El mercado acoge a un gran número de clientes que difieren tanto en edad como raza, religión, preferencias sexuales, clase social, educación, etc. Esto ligado a la diversidad (estilos de habitaciones) de servicio a ofrecerse y tomando en cuenta las diferentes características, gustos y preferencias y demás atributos de los futuros clientes se estima conveniente utilizar una estrategia de varios segmentos. Al adoptar una estrategia de mercado meta de segmentos múltiples se selecciona a dos o más

segmentos de mercado bien definidos y se desarrolla una mezcla de mercadotecnia distintiva para cada uno de ellos; sin embargo, al ser considerado el sexo una necesidad global y los moteles establecimientos destinados a satisfacer una necesidad común de los seres humanos no se necesita una estrategia de marketing muy elaborada sino un mensaje que pueda llegar a los diferentes grupos y ser aceptado por todos ellos. Entre los segmentos de mercado (consumidores potenciales), a los que se pretende llegar están:

- Taxistas
- Empresarios
- Profesionales
- Ejecutivos
- Empleados públicos y privados
- Estudiantes
- Empleadas domesticas
- Secretarias

Debido a esta diversidad de potenciales clientes es que se debe desarrollar un mensaje capaz de ser percibido y aceptado por todos los grupos mencionados por lo tanto debe ser sencillo pero efectivo para generar el efecto deseado.

• Así se representa en el cuadro 5.1, donde gracias al estudio realizado se pudo determinar que existe una relación entre determinados grupos de clientes y los horarios en que acuden a estos lugares.

**CUADRO 5.1.- RELACION USUARIOS-HORAS DE VISITA<sup>16</sup>**

Mañana	Empleadas domésticas
Medio día	Ejecutivos- secretarias
Tarde	Ejecutivos - Estudiantes
Noche	Ejecutivos . Personas en estado etílico
Clientes más representativos	Taxistas - ejecutivos
Todo el día	Taxistas

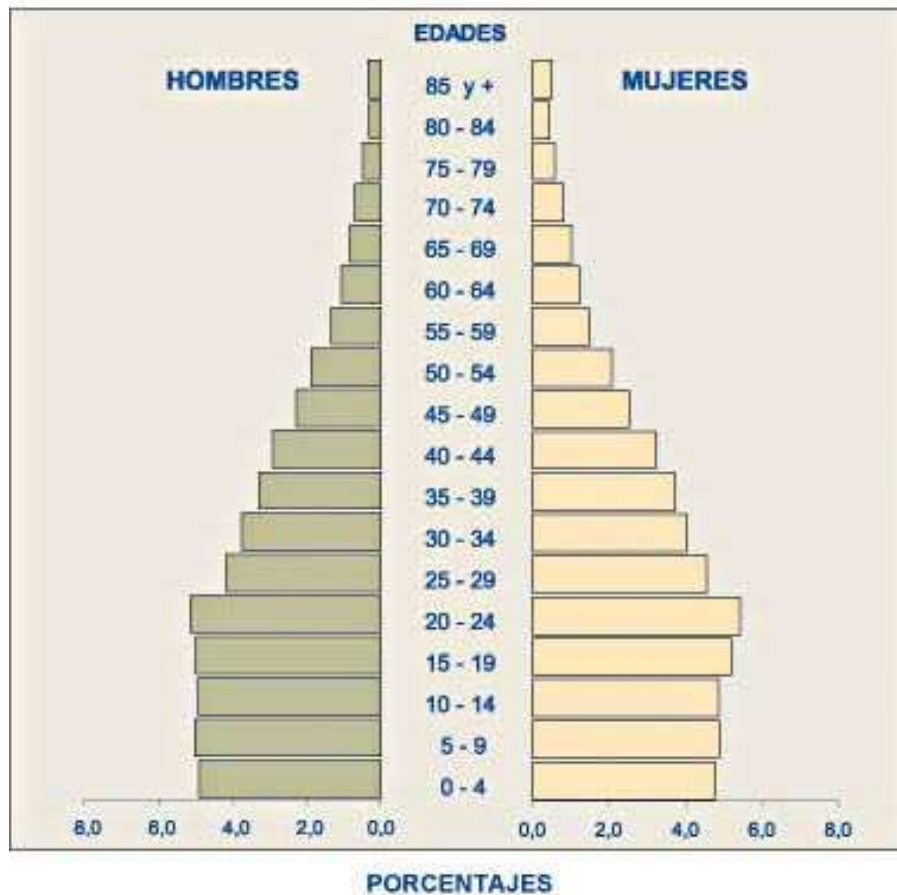
<sup>16</sup> Investigación de campo realizada por los autores

Aunque las políticas de estos negocios prohíben la entrada a menores de edad, ésta es una de las reglas que no se cumple pues no es fácil determinar la edad de las personas con solo mirarlas y el grupo de menores que acude a estos lugares si bien no es el más alto, por falta de ingresos, si merece consideración. Según el último censo poblacional realizado en el 2001, existe un alto número de adolescentes en la ciudad de Quito, tanto hombres como mujeres. Sin embargo son las personas mayores de 24 años, en su mayoría independientes, con empleo e ingresos propios, quienes tienen mayores posibilidades de ir a estos lugares y por ende los que representan el mayor número de clientes y según el censo antes mencionado aproximadamente la mitad de la población de Quito estaba por encima de los 25 años, como se demuestra a continuación.

**GRAFICO 5.1.- PIRÁMIDE DE POBLACIÓN. CENSO 2001 –  
PICHINCHA - QUITO<sup>17</sup>**

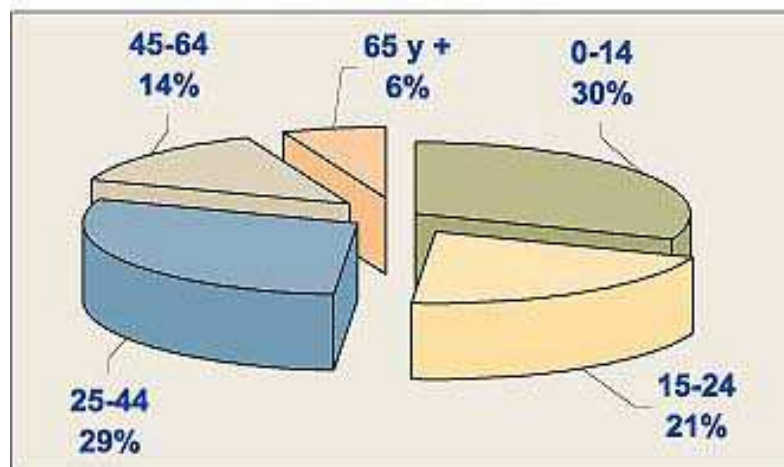
---

<sup>17</sup> [www.inec.gov.ec/interna.asp/inc=cs\\_tablas\\_graf&tipo=p&idProvincia=17](http://www.inec.gov.ec/interna.asp/inc=cs_tablas_graf&tipo=p&idProvincia=17)



No se cuenta con datos actuales ni con series estadísticas para determinar si existe constancia en la distribución o si sigue alguna tendencia pero por facilidad se puede asumir que la pirámide poblacional se mantiene. En este caso, si se clasifican los datos por grandes grupos de edades para tener una mejor referencia se puede notar que efectivamente el 49% de la población total de Pichincha se encuentra por encima de los 25 años. Sin embargo, si se considera que este es un servicio al que acuden con mayor frecuencia los adolescentes, adultos jóvenes, adultos medios y adultos mayores, los grupos que merecen mayor atención son el de 25 a 44 años que en el 2001 representaba el 29% aproximadamente, y el de 45 a 64 años que en ciertos casos, especialmente hombres, son los más sedientos de vivir nuevas experiencias y representaban aproximadamente el 14%, de la población de la provincia como se demuestra en el gráfico 5.2.

**GRAFICO 5.2.- POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 - PICHINCHA**

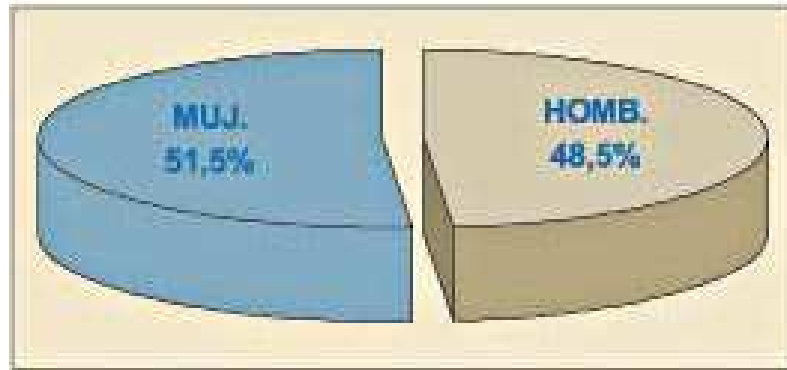


Se sabe con certeza, gracias al censo poblacional del 2001, cuyos datos se presentan en el cuadro 5.2 que en ese año, en Quito había una población aproximada de 1,840,000 habitantes, que la tasa de crecimiento anual en el período 1990-2001 fue de 2,7 % y que mas del 50% eran mujeres. De mantenerse constantes estas tasas la población estimada para Quito en el año 2006 sería de aproximadamente 2,102,012 habitantes.

**CUADRO 5.2.- POBLACIÓN CANTONAL. CENSO 2001 – PICHINCHA – QUITO**

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	1,839,853	892,570	947,283
URBANA	1,399,378	674,962	724,416
RURAL	440,475	217,608	222,867

**GRAFICOO 5.3.- POBLACIÓN POR SEXO. CENSO 2001 – PICHINCHA - QUITO**



Para el quinquenio 2000 a 2005 la tasa de crecimiento de la población del Ecuador fue el 1,7% con una población total del país de 13.572.000 habitantes según datos obtenidos en la página web de Cejamericas.org. Por su parte Indexmundi estimó una población de 13.547.510 habitantes para julio del pasado año, lo que representaría un crecimiento poblacional estimado del 1,5% para el año 2006. Se conoce que para el 2001 aproximadamente el 19,7% de la población estaba en la provincia de Pichincha y de este número aproximadamente el 77% se encontraba en Quito. Si los porcentajes se mantuvieran constantes para el año 2006 Pichincha debería contar con aproximadamente 2,668,860 habitantes y Quito con aproximadamente 2,055,022 habitantes, que no está tan distante de la aproximación hecha anteriormente y, como se mencionó, poco más de la mitad serían mujeres. Pero, según datos de la Fundación Elic (Escuelas libres de investigación científica para niños) la distribución por sexo en el año 2004 fue de 50,25% hombres y 49,75% mujeres y según estimaciones del Indexmundi para el 2006 se esperaba una participación de los hombres de 50.045% (6,779,851) y de las mujeres de 49.95 % (6,766,981).

Como se mencionó con anterioridad, son dos grupos los que merecen mayor atención, el primero de 25 a 44 años según los datos estimados y tomando el mismo porcentaje que representaban en el 2001 (29% del total de la provincia 2,668,860), para el año 2006 debería existir aproximadamente 773,969 habitantes en este grupo de edad en Pichincha y si se toma como válido para todas las edades el supuesto de que el 77% de la población de la provincia se encuentra en Quito entonces 595,956 de los habitantes de la ciudad se encuentran entre los 25 y 44 años y el segundo grupo en orden de importancia 45 a 64 años (14% del total ) estaría conformado por 373,640 habitantes en toda la provincia y 287,703 adultos mayores en Quito (77% del total de

la provincia) lo que deja un total aproximado de 883,659 posibles clientes en edad de acudir a estos establecimientos.

Una vez estudiado el crecimiento poblacional de la ciudad de Quito, conviene analizar las tasas de desempleo y subempleo para tener una visión de las personas que definitivamente no tienen ingresos suficientes como para hacer uso de este servicio.

Según datos del INEC a marzo del 2006 Quito contaba con una tasa de desempleo del 7,90% y de subempleo de 49,10% como se demuestra en el cuadro 5.3. Sin embargo para septiembre del mismo año según datos del Banco Central del Ecuador, las tasas de desempleo y subempleo se encontraban en el 10,41% y 46,53 % respectivamente.

**CUADRO 5.3.- INDICADORES DEL MERCADO LABORAL POR  
CIUDADES PRINCIPALES: QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA Y MACHALA  
A MARZO 2006**

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	QUITO			GUAYAQUIL			CUENCA			MACHALA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Bruta	48,50%	55,70%	41,60%	48,90%	60,10%	38,50%	47,00%	52,90%	41,90%	49,00%	59,20%	38,80%
Tasa de Participación Global	57,90%	67,10%	49,20%	59,90%	73,70%	47,10%	57,60%	66,60%	50,20%	60,80%	74,30%	47,60%
Tasa de Ocupación Bruta	53,30%	63,10%	44,10%	53,10%	66,40%	40,90%	53,80%	63,70%	45,80%	55,20%	70,1%	40,70%
Tasa de Ocupación Global	92,10%	94,10%	89,60%	88,70%	90,10%	86,90%	93,50%	95,60%	91,20%	90,80%	94,30%	85,50%
Tasa de Subempleo Bruta	45,20%	44,90%	45,60%	54,70%	55,00%	54,20%	51,10%	49,90%	56,50%	61,20%	59,80%	63,30%
Tasa de Subempleo Global	49,10%	47,70%	50,90%	61,70%	61,10%	62,40%	56,80%	52,10%	62,00%	67,40%	63,40%	74,10%
Tasa de Desempleo	7,90%	5,90%	10,40%	11,30%	10,00%	13,10%	6,50%	4,40%	8,80%	9,20%	5,70%	14,50%
Tasa de Desempleo Abierto	5,60%	5,20%	6,00%	8,50%	8,50%	8,60%	3,80%	3,20%	4,40%	5,40%	3,50%	8,30%
Tasa de Desempleo Oculto	2,30%	0,70%	4,40%	2,80%	1,60%	4,50%	2,70%	1,10%	4,40%	3,70%	2,10%	6,10%
Tasa de Subutilización Bruta	53,10%	50,80%	56,00%	66,00%	65,00%	67,30%	59,60%	54,20%	65,30%	70,40%	65,50%	77,80%

La tasa de desempleo es alta en el grupo de 18 a 29 años (16.6%), en los grupos siguientes de 30 a 64 años disminuye hasta llegar a un 4% como puede observarse en el cuadro 5.4.

**CUADRO 5.4.- DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD. ENEMDU -  
MARZO 2006**

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%	6,73%	2,68%

Si al total de posibles clientes (883,659) se le resta el porcentaje de desempleados y subempleados se tendría que aproximadamente 91,989 personas estarían desempleadas y 411,167 personas estarían subempleadas dejando una posible clientela de 380,503 personas.

## **5.2.-TAMAÑO DEL MERCADO**

Con todos estos datos se puede decir que existen aproximadamente 380,503 potenciales clientes para un nuevo motel. Ahora, sí a este número lo comparamos con el número aproximado que se obtuvo del estudio de mercado (405 a 805 parejas diarias, haciendo una estimación por semana de 4035 y mensual aproximado de 16140 parejas, si se estima que cada pareja hace uso de este servicio una vez por mes) se tiene que existe una diferencia de aproximadamente (380,503 – 32,280) 348,223 potenciales clientes que aún no se deciden a probar estos servicios pero si a esto le resta un número igual debido a los clientes que acuden a los moteles del sur y demás competidores indirectos como residenciales, hostales, etc. se tiene un restante de 315,943 clientes potenciales disponibles.

Un factor que merece especial atención es la lealtad de los clientes a la hora de hacer uso de este servicio. Resulta muy fácil creer que no existe lealtad por parte de los clientes y que acuden a moteles indistintamente del nombre o imagen del mismo pero hacer esta afirmación es un error pues después de entrevistar a un administrador de estos establecimientos se descubrió que los clientes sí expresan cierta lealtad que está relacionada principalmente con el servicio que reciben y con el nombre y la imagen que tiene el motel.

Teniendo en consideración que no existe un mercado específico para este servicio sino que acoge a un sinnúmero de segmentos de la población y concedores



de la alta demanda existente en Quito se pretende descentralizar la atención de tal manera que pueda llegar a todo los interesados. La diversidad a ofrecerse hará que personas de los diferentes segmentos se acerquen al nuevo establecimiento; una vez allí, dependerá de sus administradores y colaboradores dar una buena impresión y servicio que los lleve a ganarse a cada uno de ellos como clientes frecuentes y al mismo tiempo influenciarlos para recomendar el lugar.

Debido a la naturaleza de la empresa no se puede estimar unidades vendidas pero sí porcentaje de ocupación o frecuencia de ocupación por habitación. Sin embargo, dada la lealtad existente en la clientela no se puede aspirar a un alto nivel de participación en los primeros meses.

Al tratar de estimar la demanda y determinar su tamaño se sabe que en promedio ingresan de 1.5 a 3 carros por habitación al día, dependiendo claro está de los horarios y días de la semana; sin embargo, existen días en que el índice de ocupación puede llegar a 4 o incluso 5. Es importante hacer hincapié en que los feriados son días poco concurridos pues las personas acostumbran tomarlos como vacaciones y prefieren salir de la ciudad, quizás esto signifique un aumento en la rotación de estos establecimientos en otras ciudades del país pero en Quito representa una caída en las ventas. A continuación se presentan estimaciones de los índices de ocupación de habitaciones de los principales moteles del sector.

El cuadro 5.5 reúne los moteles con sus respectivos números de clientes divididos en tres categorías: mañana, tarde y noche. El cuadro 5.6 segundo tiene un promedio del número total de clientes (mayor y menor número estimado de clientes por día), el número de habitaciones y los índices de ocupación estimados.

Del primer cuadro se deduce que la demanda es mayor por las tardes, excepto en el Hawai y Faroles cuya demanda es mas alta por las mañanas. Como se mencionó anteriormente los fines de semana la demanda nocturna aumenta pero no lo suficiente como para cambiar el esquema general; es decir aunque ésta sea mayor que los días anteriores no quiere decir que necesariamente sobrepasara la demanda de las tardes.

Del segundo cuadro se puede concluir que el índice de ocupación varía en los diferentes establecimientos; sin embargo, la mayoría del grupo se mantienen en índices superiores a 1 en los días de menor rotación y superiores al 2 en los de mayor rotación.

Los índices promedios del primer total se obtuvieron mediante un promedio del total de carros que aproximadamente ingresan a los moteles divididas para el número total de habitaciones existentes en los moteles especificados y el segundo como un promedio ponderado de los índices de cada motel.

**CUADRO 5.5.- PROMEDIO DE VISITAS POR MOTEL<sup>18</sup>**

	Mañana	Tarde	Noche
Hawai-Faroles	80	30	30
Flamingo	20	60	20
Cabañas del Norte			
Flamenco	10	40	10
Paraíso	20	30	10
Venecia	30	80	30
La gaviota azul			
Cesar Palace			

Los espacios en blanco representan datos que se pudieron obtener:

**CUADRO 5.6.- INDICES DE OCUPACION ESTIMADOS<sup>19</sup>**

	Total		Número habitaciones	Indice de ocupación	
Hawai-Faroles	70	140	100	0.70	1.40
Flamingo	50	100	32	1.56	3.13
Cabañas del Norte	30	90	40	0.75	2.25
Flamenco	40	60	30	1.33	2.00
Paraíso	30	60	12	2.50	5.00
Venecia	70	140	38	1.84	3.68
La gaviota azul	50	100	33	1.52	3.03
Cesar Palace	65	115	34	1.91	3.38
Total	405	805	319	1.27	2.52
Promedio de indices				1.51	2.98

<sup>18</sup> Investigación de campo realizada por las autoras

<sup>19</sup> Investigación de campo realizada por las autoras

Debido a la diversidad del servicio y a la diferencia de precios en las habitaciones que se pondrán a disposición de la clientela se puede identificar a unos pocos competidores principales como el Venecia y el Flamingo y de estos se puede decir que ingresan casi 2 carros por habitación en los días de menor rotación y que en los de mayor rotación ingresan más de 3 ubicándose en el segundo y cuarto lugar

respectivamente en los días de mayor rotación y en el tercer y cuarto lugar en los días de menos movimiento. Sin embargo debe considerarse que existe un gran segmento que acude a lugares más económicos como el Paraíso o el Cesar Palace y es también contra ellos con quienes se tendrá que competir pero con una estrategia diferente que no afecte a los precios.

Para el presente trabajo se optó por emplear un índice de ocupación promedio de 2, obtenido de un promedio ponderado de los 2 índices obtenidos (1.51 – 2.98) y se le aplicó una tasa de crecimiento descendente anual comenzando con un 50% para el primer año y 20% para el segundo año, manteniéndose constante dicha cantidad hasta finalizar la vida del proyecto. Además con el índice inicial se estaría accediendo a 42 parejas diarias, es decir aproximadamente 1,260 parejas mensuales, lo que no representa ni el 1% del total del mercado que se estimó como disponible, sino apenas el 0.80% ( $1260 / 315,943$ ) del mismo.

Se tomaron índices conservadores porque se cree que es posible no solo cumplirlos sino mejorarlos superando las expectativas iniciales y obteniendo mayor satisfacción, contrario a lo que sucedería si se estiman índices demasiado optimistas que no se llegaren a alcanzar, no solo se sentiría una atmósfera de fracaso y decepción sino que al mismo tiempo se tendría que hacer un ajuste en la proyección de ventas y posiblemente en costos de operación.

### **5.3.- VENTAS**

#### **5.3.1.- PARÁMETROS PARA DETERMINACIÓN DEL PRECIO**

El precio es quizás el elemento más importante de la estrategia comercial en la determinación de la rentabilidad del proyecto, ya que él será el que defina el nivel de los ingresos. La definición del precio de venta debe considerar ciertas variables como

el precio de la competencia para productos iguales o sustitutos y los costos. La forma más simple de calcular un precio es adicionando un porcentaje a los costos unitarios totales, para ello se calcula un margen ya sea sobre el precio o sobre los costos. En este caso, para determinar el precio se trató de seguir una estrategia de status quo también conocida como ajustarse a la competencia porque existen precios en el mercado ya reconocidos y aceptados por los clientes y se estima que es mucho más fácil acceder a un mercado conocedor si se ingresa con precios competitivos. Sin embargo, *Mystic Motel* quiere crear una percepción de diferenciación ligada no solo a la diversidad sino a la distinción, estilo y elegancia por ello cree factible reflejar esta diferencia en sus precios pero no alejándolos tanto de la competencia como se mencionó anteriormente porque dejarían de ser competitivos.

Aunque es importante tomar en cuenta que el precio de status quo tiene la ventaja de su sencillez, su desventaja radica en que la estrategia puede pasar por alto la demanda, los costos o ambos. Los precios vigentes para *Mystic Motel* se presentan en el cuadro 5.7.

**CUADRO 5.7. PRECIOS FUTUROS ESTIMADOS PARA *Mystic Motel***

Estilos	Precios \$
Habitaciones con yacuzzi y disco	26
Habitaciones normales	20

Al utilizar precios ajustados a la competencia ligados a un producto de prestigio, *Mystic Motel* cree que no tendrá problemas de aceptación porque son valores de mercado aceptados con anterioridad y lo suficientemente altos para generar ganancias.

Generalmente se estima un margen de utilidad sobre los costos para obtener el precio de venta; sin embargo, en este caso al utilizar un precio status quo y conociendo los costos unitarios lo que falta por conocer es el margen unitario de utilidad utilizando la siguiente expresión:<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 2000, p 66

$$Pv = Cu + Cuh$$

Donde Pv es el precio de venta, Cu el costo unitario y h el margen sobre los costos, esta expresión puede simplificarse como:

$$Pv = Cu(1 + h)$$

$$\frac{Pv}{Cu} - 1 = h$$

Al reemplazar con los valores detallados a continuación se obtiene que

$$Pv1 = 20$$

$$Pv 2 = 26$$

$$CF = \$ 21,600$$

$$CV = \$ 11,702 \text{ insumos} + \$ 70418.63 \text{ productos adicionales}$$

$$CT = \$ 33,302.00 (21, 600 + 11,702)$$

$$CTMe = \$ 2.2025$$

$$\text{Cantidad} = 15,120 (2*21*360)$$

Utilizando como costo total el total de los costos fijos y únicamente los costos variables de los insumos necesarios para la prestación del servicio, sin tomar en cuenta el costo de los productos adicionales pues éstos se considerarán por separado y se explicarán en el capítulo 6.

$$h = \frac{20}{2.2025} - 1 \qquad h = \frac{26}{2.2025} - 1$$

$$h = 808.05\% \qquad h = 1080.46\%$$

El margen unitario de utilidad para las habitaciones normales es de 808.05% mientras que el margen para las habitaciones con jacuzzi es de 1,080.46%. Los presupuestos detallando los rubros de costos se encuentran en el anexo 4.1.y el tema se ampliará en el siguiente capítulo.

#### **5.4.- ESTRATEGIAS PARA EVALUAR EL MERCADO**

En la actualidad grandes compañías alrededor del mundo han tratado de seleccionar una habilidad distinta, buscando una compañía diferenciada, la cual se concentre en función organizacional que suministre las fuentes de su ventaja de diferenciación.

Las presiones para el logro de una capacidad de aceptación local surgen a partir de las diferencias existentes en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores los mismos que se diferencian significativamente entre países debido a razones históricas, culturales, sociales, etc. En tales casos, el producto debe ajustarse fundamentalmente para atraer los gustos e inclinaciones de los consumidores locales.

*Mystic Motel* se concentrará en el análisis profundo del mercado en donde se desenvuelva ya que mediante este método se analizarán los posibles cambios que se podrían presentar en los gustos, preferencias y nuevas tendencias. Basados en las últimas décadas *Mystic Motel* ha analizado una creciente liberación de las actitudes sexuales y un mercado desapego de aquel criterio moral que permite más libertad en cuestiones sexuales, lo cual ha repercutido directamente en la industria motelera ya que los consumidores se han vuelto mucho más exigentes en cuanto a los lugares donde acudirán a satisfacer sus deseos orientados hacia criterios como higiene, seguridad, decoración, innovación, etc.

No obstante, es importante que para dicha estrategia se deba de controlar todos los costos que no contribuyen a su ventaja de diferenciación de tal manera que el precio de la habitación no exceda al valor que la clientela esté dispuesta a pagar “Puesto que se obtienen mayores utilidades al controlar los costos, al igual que al maximizar los ingresos, para controlar los costos, aunque no minimizarlos hasta el punto de perder la fuente de diferenciación.”<sup>21</sup>

## **CAPITULO 6**

### **ECONOMÍA DEL PROYECTO**

---

<sup>21</sup> W.k. Hall, “Survival Strategies in a Hostile Environment”, Harvard Business Review, 58 (1980), 75-85 Hambrick, “High Profit Strategies”, pp. 687-707

## 6.1.- CLASIFICACIÓN DE COSTOS

Diversos términos y clasificaciones se han ido incorporando a la contabilidad de costos para proporcionar información válida para la toma de decisiones; sin embargo siguen siendo los costos no contables los que merece mayor atención a la hora de decidirse por uno u otro curso de acción. Si bien los costos contables son necesarios principalmente para efectos tributarios, son los costos financieros los que miden con mayor proximidad los efectos de cada decisión en el resultado. Cualquier decisión que se tome en el presente afectará los resultados futuros. Los costos de preoperación por el hecho de haberse incurrido en ellos antes del funcionamiento del establecimiento son inevitables por lo tanto sin importar la decisión que se tome no variará su efecto en el costo total.<sup>22</sup>

Al ser prestador de un servicio global que satisface una misma necesidad, *Mystic Motel* no incurre en tantos costos como las empresas de manufactura o empresas comerciales sino en unos pocos que pueden clasificarse fácilmente como se demuestra en el cuadro 6.1. Los costos fijos están representados únicamente por los sueldos del personal operativo porque son los únicos que tienen cierta relación directa con la clientela y el servicio que se les brinda. El presupuesto estimado para sueldos y salarios se encuentra en el anexo 4.3. Los costos variables, en cambio, son todos los demás incurridos en la adquisición de productos a disposición de los clientes, los mismos que pueden estar en las habitaciones y cuyo cargo va incluido en el precio de las mismas –como los productos para la higiene personal- o aquellos productos complementarios –comidas, bebidas, etc.- que el cliente puede consumir pero sabiendo que el precio será cargado como un rubro adicional en la factura comercial. El presupuesto de costos se encuentra detallado en el anexo 4.1.

### CUADRO 6.1.- IDENTIFICACIÓN DE COSTOS

---

<sup>22</sup> Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 2000, p 114

**Costos fijos**

Sueldo personal operativo

**Costos variables**

Jabon crema Kymberli clarck (rpt)

P.H. jumbo Scott 250 x 4

Servilletas

Shampoo 2-1 en sachet caja 20Un.

Cianepa 1/2

Vino Blue Nun

Grants 1/2

Piña zhumir

Margarta mix

Charro BL

Bagles

Frutilla Bols x 12

Malibu

Hipnotiq x 6

Chocolate BonBom x 6

Butter cream x 6 fundas)

Otros

## 6.2.- CLASIFICACIÓN DE GASTOS

Los gastos son todos aquellos rubros en que una empresa incurre independientemente de su operación. Es decir, mientras los costos están ligados directamente a la prestación del servicio mencionado, los gastos se presentan aunque el motel suspenda sus operaciones por unos días.

En el presente proyectos se incurre en un gran número de gastos que se encuentran detallados en el anexo 4.2. Para tener una ligera idea se puede adelantar que se clasifican principalmente en electrodomésticos menores -batidoras, licuadoras, cafeteras, etc.- utensilios de cocina –vajillas, cubiertos, cuchillos, etc.- productos para la limpieza –escobas, detergentes, etc.- sueldos del personal administrativo y demás gastos como patente municipal, impuesto predial, afiliación a cámaras, etc. Un gasto que merece especial atención es el financiero porque como los intereses del préstamo son un pago afecto a impuestos, deberá diferenciarse que parte de la cuota que se le paga a los prestamistas es interés y que parte es amortización de la deuda, porque el interés se incorporará antes de impuestos mientras que el pago de capital al no constituir un cambio en la riqueza de la empresa estará después de los impuestos. Para obtener información detallada de las tablas de amortización de préstamos revisar el anexo 4.4.

Existen gastos en los que se incurre una única vez en la vida de un proyecto pero por la naturaleza del presente y al tener una vida de 15 años desafortunadamente se debe incurrir en ciertos gastos en más de una ocasión como sucede con los



electrodomésticos y utensilios de cocina que deben ser reemplazados cada cierto período porque son perceptibles de descomponerse por algún mal uso o simplemente por el tiempo. Todos estos nuevos gastos se van incluyendo conforme el tiempo que se estimó durarán en esas condiciones de uso. Otros gastos como sueldos, afiliaciones a cámaras, patentes, impuestos, seguros, etc. se incluyen anualmente.

### **6.3.- INVERSIONES DEL PROYECTO**

Si bien la mayor parte de las inversiones deben realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto existen inversiones que son necesarias realizarlas durante la operación del mismo ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados, porque se requiere hacer una ampliación o porque se requiere incrementar la capacidad de operación ante aumentos proyectados en la demanda.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden clasificar en tres grandes grupos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que servirán para el normal funcionamiento de la empresa incluyendo activos tales como terreno, construcción e infraestructura, equipamiento de las habitaciones, etc. y que para fines contables están sujetos a depreciación lo que afectará el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de impuestos.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre los activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Son susceptibles de amortización y al igual que la depreciación afectarán al flujo de caja puesto que disminuyen el impuesto pagadero a la renta. Entre estos rubros se encuentran los gastos de constitución de la compañía, los permisos municipales, las patentes, los honorarios del abogado, etc.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Aunque el capital de trabajo suele ser llamado activo corriente, para efectos de evaluación de proyectos el capital de trabajo inicial

constituirá una parte de las inversiones a largo plazo ya que forma parte del monto permanente de activos necesarios para asegurar la operación del proyecto.

Para construir una infraestructura con excelentes terminados, equipar las instalaciones y comenzar a operar, *Mystic Motel* necesitará de una inversión inicial que asciende a 573,328.12 dólares aproximadamente; \$58,691.20 de inversión intangible. y \$514,636.91 de inversión tangible. El capital de trabajo asciende a un monto aproximado de \$89,068.24 y, en este caso reúne a electrodomésticos pequeños que no son susceptibles de depreciación por su bajo costo y demás menajes – utensilios de cocina, sábanas, almohadas, materiales de limpieza- necesarios para la operación del proyecto que después pasarán a formar parte del gasto anual conforme sea necesario reemplazarlos. (Para ver detalladamente los presupuestos de inversión revisar anexos 3.1. Inversión intangible, 3.2.- Inversión tangible y 3.3.- Inversión en capital de trabajo)

Como se mencionó con anterioridad existen inversiones que se darán en el transcurso de la vida del proyecto conocidas como inversiones de reposición cuyo presupuesto detallando cada uno de los rubros se encuentra en el anexo 3.4.

#### **6.4.- MÁRGENES CON LOS QUE SE ESPERA TRABAJAR**

Debido a la naturaleza del servicio que se presta, para estimar sus ingresos *Mystic Motel* utilizará un índice de ocupación de las habitaciones que como se mencionó en el capítulo anterior se obtuvo mediante un promedio ponderado de los índices de la industria. Como índice inicial se tomó 2 y luego se le aplicaron tasas de crecimiento. Sin embargo, a la hora de estimar ingresos debido a productos adicionales que se expenden en el establecimiento se optó por aplicar un margen de utilidad que en este caso es del 70%, es decir que los precios de los productos a ofrecerse a la clientela tendrán un 70% de recargo al costo generando dicho porcentaje como utilidad. Este porcentaje se estimó comparando los costos de adquisición de varios productos con el precio de venta de los mismos dentro de un motel y el porcentaje de utilidad promedio obtenido fue de 89.77% pero se tomó la decisión de ser conservadores y se utilizó el índice antes mencionado. (Ver el cuadro comparativo para estimar porcentaje de utilidad en el anexo 5). En el servicio

principal de esta empresa los márgenes unitarios de utilidad son de 808.05% para las habitaciones normales y 1,080.46% para las habitaciones con jacuzzi como se detallo en el capítulo anterior.

## **6.5.- FLUJO OPERATIVO**

La toma de decisiones de inversión se ve afectada principalmente por criterios como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) y, en algunos casos, por el período de recuperación del capital; sin embargo, existe un factor de vital importancia a la hora de decidir tomar parte de un proyecto: el flujo de efectivo real.

El flujo de caja operativo al incluir el saldo del flujo de caja dentro de los ingresos del próximo año permite ver el movimiento real de efectivo, es decir es el medio para determinar si el saldo de dinero en efectivo generado por el proyecto es suficiente para mantenerse en el mercado.

Aunque el flujo de caja original se detallará en el capítulo 11 del análisis financiero, en el cuadro 6.2 se presenta el flujo de caja operativo para dejar constancia de que el proyecto propuesto genera suficientes cantidades de efectivo para mantenerse por sí mismo.

# **CAPITULO 7**

## **PLAN DE MARKETING**

### **7.1.- ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL**

Al haber presentado anteriormente un estudio del análisis del ambiente externo e interno de *Mystic Motel*, es de gran importancia el seguir con el involucramiento en cuanto a una estrategia de marketing global como lo señala Charles W L. Hill en su libro de Administración Estratégica, el propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Es por dicho motivo que *Mystic Motel* ha tomado la estrategia a nivel de negocios la cual comprende en una estrategia fundamentada en variedad de servicio, productos innovadores que permitan satisfacer fantasías.

#### **7.1.1.- DEFINICIÓN DEL MERCADO**

En el mundo actual, los productos destinados a tener éxito en el largo plazo, deben cumplir requisitos fundamentales, como:

- a) Proveer a los consumidores de comodidad, tanto del producto en si, como del servicio adicional que conlleve adquirirlo;
- b) Proveer una verdadera utilidad al consumidor

El producto que se ofrece, intenta cumplir estos requisitos de una manera eficaz y eficiente.

#### **7.1.2.- MERCADO META DE SEGMENTOS MÚLTIPLES**

El mercado meta de segmentos múltiples ofrece muchos beneficios potenciales incluso más volumen de ventas, utilidades considerables, mayor participación en el mercado. Es importante tomar en cuenta que si bien utilizar esta estrategia tiene sus ventajas también conlleva mayores costos, pero en un negocio que no necesita mucha publicidad y en medios cuya mezcla de mercadotecnia para dirigirse a varios sectores no necesita mayor diferenciación, el aumento en costos no representa un

**CUADRO 6.2.- FLUJO OPERATIVO**

<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>INGRESOS</b>																
Saldo inicial				51,334	203,161	384,326	499,099	579,293	688,655	768,646	818,108	870,458	912,520	1,032,467	1,120,108	1,191,894
Ingresos por ventas		-	424,195	627,244	762,106	784,969	808,518	832,773	857,757	883,489	909,994	937,294	965,413	994,375	1,024,206	1,054,932
Ingresos marginales		-	-	-	600	-	1,150	700	-	-	800	1,400	-	900	-	-
Total ingresos		-	424,195	678,578	965,867	1,169,294	1,308,767	1,412,766	1,546,412	1,652,135	1,728,902	1,809,152	1,877,933	2,027,742	2,144,314	2,246,826
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial intangible		58,691	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial tangible		514,637	-	-	965	1,904	3,674	1,017	-	16,831	1,081	4,203	-	3,572	-	-
Inversión en capital de trabajo		89,068	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos preoperativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos		-	103,721	115,287	120,288	133,414	137,416	141,539	145,785	150,158	154,663	159,303	164,082	169,004	174,075	179,297
Gastos generales y administrativos		-	89,197	90,075	83,013	85,061	87,766	90,767	92,861	96,630	99,088	101,802	104,497	108,336	110,852	114,264
Gastos financieros		-	72,500	65,856	58,460	50,226	41,057	30,847	25,794	20,236	14,123	7,398	-	-	-	-
Depreciación		-	19,021	19,021	19,021	18,843	18,864	19,174	19,220	19,220	19,288	19,338	17,943	17,943	18,024	17,729
Amortización		-	7,296	7,296	7,296	2,909	2,909	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total egresos		662,396	291,735	297,535	289,044	292,357	291,687	283,343	283,659	303,076	288,243	292,043	286,522	298,856	302,950	311,289
Utilidad Bruta		-662,396	132,460	381,043	676,824	876,937	1,017,080	1,129,423	1,262,753	1,349,059	1,440,659	1,517,109	1,591,411	1,728,887	1,841,364	1,935,537
15%		-	19,869	57,156	101,524	131,541	152,562	169,413	189,413	202,359	216,099	227,566	238,712	259,333	276,205	290,331
Utilidad antes de impuestos		-662,396	112,591	323,886	575,300	745,397	864,518	960,010	1,073,340	1,146,700	1,224,560	1,289,543	1,352,699	1,469,554	1,565,159	1,645,206
25%		-	28,148	80,972	143,825	186,349	216,130	240,002	268,335	286,675	306,140	322,386	338,175	367,388	391,290	411,302
Utilidad neta		-662,396	84,443	242,915	431,475	559,047	648,389	720,007	805,005	860,025	918,420	967,157	1,014,524	1,102,165	1,173,870	1,233,905
Depreciación +		-	19,021	19,021	19,021	18,843	18,864	19,174	19,220	19,220	19,288	19,338	17,943	17,943	18,024	17,729
Amortización +		-	7,296	7,296	7,296	2,909	2,909	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos +		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de deuda -		-	59,426	66,070	73,466	81,701	90,869	50,526	55,579	61,137	67,250	73,975	-	-	-	-
Valor de desecho +		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		-662,396	51,334	203,161	384,326	499,099	579,293	688,655	768,646	818,108	870,458	912,520	1,032,467	1,120,108	1,191,894	1,251,633
Tasa de descuento		6.80%														
<b>VAN</b>		<b>\$ 5,593,299</b>														
<b>TIR</b>		<b>48.3%</b>														

problema mayor.

### **7.1.3.- DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

El servicio a brindar es estandarizado porque satisface una misma necesidad pero eso no impide desarrollar atributos (diversidad de interiores) que le den a *Mystic Motel* una percepción diferente frente a la competencia y lo más importante que permita a la clientela dejar volar su imaginación y embarcarse en una fantasía que lo aleje de la monotonía de los servicios prestados por otros establecimientos.

La diferenciación del producto es una estrategia de posicionamiento que se utilizará para distinguir el servicio brindado por *Mystic Motel* del de los competidores. Las distinciones serán reales o percibidas.

### **7.1.4.- POSICIONAMIENTO**

El objetivo de involucrar el posicionamiento como parte importante de la compañía es porque representa un lugar que ocupa el servicio en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia. Para esto se utilizarán varias herramientas que den el sustento necesario, entre éstas se encuentran:

- Precio
- Calidad
- Clase de producto-servicio

### **7.1.5.- PROGRAMA DE MERCADOTECNIA DE LEALTAD**

El principal objetivo de *Mystic Motel* es el establecimiento de relaciones a largo plazo y de beneficio mutuo entre la compañía y sus clientes claves, lo cual la beneficiará ya que con la retención de clientes en un modesto dos por ciento se podría disminuir los costos hasta en diez por ciento.

## **7.2.- PRECIO**

El precio de la habitación dependerá de la estrategia de precio elegida, en este caso la estrategia a utilizarse es la de precios statu quo o ajustarse a la competencia; a su vez dicha estrategia estará vinculada directamente con la estrategia genérica de

diferenciación ya que el establecimiento está convencido de que sus clientes pagarán un precio superior al de la competencia en base a altas cualidades diferenciales de su servicio.

Aunque es importante tomar en cuenta que el precio de statu quo tiene la ventaja de su sencillez, su desventaja radica en que la estrategia puede pasar por alto la demanda, los costos o ambos.

Los precios que el consumidor tendrá, en cuanto al servicio a ofrecerse serán de 20 y 26 dólares dependiendo de la habitación de su elección

Al utilizar precios ajustados a la competencia y a su vez al producto de prestigio que se está ofreciendo, se cree que no habrá problemas de aceptación porque son valores de mercado aceptados con anterioridad y son suficientemente altos para obtener ganancias.

### **7.3.- TÁCTICA DE VENTA**

Los expertos dicen que no hay diferencias entre vender productos o servicios porque el vendedor no vende un producto o servicio sino que vende la imagen que el cliente tiene de ese producto o servicio para cubrir una necesidad.

Lo que existe es la venta de ideas. Tanto en los productos concretos como en los servicios intangibles lo que se está vendiendo es una idea.

Sin embargo, al hablar de la venta y distribución se debe identificar los canales y participantes en todo el proceso. Afortunadamente en la oferta de servicios no existen tantos intermediarios como con la venta de productos y menos en el servicio a restarse por un motel pues la venta es directa. Al ser una venta directa se ahorra los márgenes de intermediarios y no es necesario aumentar los precios para que ellos obtengan beneficios. Si bien se sabe que la venta es directa, es necesario mencionar que el servicio se presta en un lugar específico por lo que no existe distribución alguna, lo que representa otro ahorro en costos.

Para poder vender, es necesario que *Mystic Motel* haga bien su trabajo y después encuentre la manera de comunicar a los demás lo que hace, pero primero hay que contar con un producto - servicio que si bien no asegura el éxito es un camino para lograrlo.

#### **7.4.- POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA**

Toda empresa dedicada a la comercialización de productos o servicios debe estar consciente de que su obligación es realizar la venta y al mismo tiempo brindar un servicio posventa que asegure la satisfacción de la clientela y su regreso a futuro.

Al tomar la decisión de adquirir un producto, uno de los factores más importantes es el servicio posterior (seguimiento de su operación, reparación, reposición, garantías, imprevistos). Con los servicios sucede algo similar aunque lo único que se puede realizar es un seguimiento del proceso y evaluación de resultados pues no existen reparaciones o asistencia técnica.

En un negocio dedicado a satisfacer una necesidad inmediata no hay seguimiento mayor pero si algunas políticas a seguir:

- Comodidad
- Higiene
- Seguridad
- Discreción

Es responsabilidad de *Mystic Motel* cumplir con cada una de las normas antes mencionadas si quiere posicionarse en el mercado y obtener resultados positivos al realizar la evaluación periódica.

No se debe olvidar que dada la clandestinidad de las relaciones existentes entre la clientela comprometerse a velar por su salud, higiene y privacidad aseguran sin duda alguna, su permanencia en la industria.

#### **7.5.- PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Cada vez más las empresas se encuentran con mayores dificultades para hacer llegar su mensaje. Las audiencias están fragmentadas y saturadas. Pero además, el consumidor de hoy (sin tiempo, sin atención y desconfiado) está más informado que nunca y eso le hace ser más escéptico a la comunicación. En un entorno donde resultar atractivo es imprescindible para muchas marcas, los medios masivos están en entredicho.



Una de las fórmulas más baratas (en teoría), de dar a conocer un producto es a través del boca a oreja; es decir, por explicarlo en lenguaje más llano, que alguien conocido te comente algún chisme. En estos últimos años, la irrupción de nuevas tecnologías como Internet o la telefonía móvil han conectado a los consumidores, formando redes invisibles por las que la información fluye más rápidamente y en cuestión de horas un rumor o noticia puede dar vuelta al mundo y al mismo tiempo esta facilidad de comunicación es capaz de hacer triunfar o fracasar a cualquier producto o servicio.

Los expertos en marketing están aprovechando esta técnica de comunicación para conseguir ser ellos los que confeccionen y envíen el mensaje para conseguir una publicidad barata y eficaz de cualquier producto.

Una de las desventajas sobre la utilización de esta técnica como forma de dar a conocer un producto comercial, es que parte de la información al propagarse se va perdiendo por el camino y se van añadiendo nuevos datos que nada tiene que ver con el mensaje que se quiere propagar, las personas tienden a exagerar y en cierta forma a desvirtuar el mensaje original para adaptarlo a sus necesidades comunicativas.

Es lógico que cualquier mensaje que va de boca en boca sufra una deformación que en algunos casos puede incluso llegar a borrar el contenido original, por esto para diseñar una campaña boca-oreja la empresa anunciante debe asumir mayor carga de la comprensión y simplificar al máximo el mensaje para evitar esa pérdida de la que se ha hablado.

Como se mencionó anteriormente en una sociedad infestada de falsos despliegues publicitarios, la circulación de información boca a boca honesta y positiva puede multiplicar espectacularmente las ventas. La verdad sorprendente es que el boca a boca puede ponerse en marcha de forma igualmente estratégica que la de cualquier otra táctica de marketing, y a un costo significativamente menor.

El marketing boca a boca comenzará cuando los clientes tengan lo que podría llamarse una experiencia “cool”. Imagínense todo lo que pasaría si todos los que se relacionan comercialmente con *Mystic Motel* se sintieran compelidos a hablar a otros de este lugar.

A pesar del acoso diario de la publicidad y otras estrategias de marketing tradicionales, las estadísticas indican que es la comunicación boca a boca –las recomendaciones de los amigos y el rumor que se genera en el mercado- lo que convence en forma abrumadora a los consumidores.

En un artículo, la revista Newsweek señaló que “el rumor engrasa la enorme cinta transportadora de la cultura y el comercio, impulsando todo tipo de artículos desde películas hasta productos de moda para el cuerpo o la mente, cada vez con mayor rapidez”<sup>1</sup>

En marketing de boca en boca, Emanuel Rosen identifica con precisión los productos y servicios que más se benefician con el rumor, un universo que abarca desde equipos de alta tecnología hasta libros, desde diversos productos de consumo y entretenimiento hasta servicios legales, y ofrece estrategias específicas para crear y sustentar campañas efectivas de comunicación de boca en boca.

La publicidad será mínima porque este negocio se desenvolverá en un sitio destinado a esta actividad. Sin embargo, es necesario dar a conocer el nombre y la ubicación exacta para ello se hará publicidad en:

- Internet, enviando una invitación calurosa hacia la utilización de sus productos y servicios.
- Radio como la MEGA estación, emisora caracterizada por dirigirse a un público de radio-escucha selecto, de mentalidad abierta y orientados a hacer las cosas de manera adecuada. El mensaje hará énfasis en evitar los actos indecentes en la vía pública y al mismo tiempo concientizará al público del riesgo existente al utilizar el interior de un vehículo pues es frecuente que los delincuentes esperen en la oscuridad para desvalijar a los desprevenidos amantes, todo esto como medio para promover la utilización de un servicio de alto prestigio, calidad, seguridad y discreción.
- Rótulos en pasos peatonales, e incluso se incorporarán dichos rótulos en las vías de acceso a *Mystic Motel*. (induvallas)

---

<sup>1</sup> [http://www.edicionesb.com.mx/adultos/T\\_MARKET.HTM#556](http://www.edicionesb.com.mx/adultos/T_MARKET.HTM#556)

- Hojas Volantes orientadas a publicitar el servicio.
- Adicionalmente las propias instalaciones ayudarán a otorgar una publicidad oportuna y eficaz, con rótulos en las puertas de los baños informando a la clientela la diversidad existente.

### **7.5.1.- PROMOCIÓN**

Además de la publicidad, las relaciones públicas y las relaciones personales, los administradores cuentan con la promoción de ventas para incrementar la efectividad de sus esfuerzos al respecto. Las promociones de venta son las actividades de comunicación de mercadotecnia fuera de la publicidad, ventas personales y las relaciones publicas, donde un incentivo a corto plazo como un precio más bajo o un valor agregado motiva a los consumidores a comprar un bien o servicio inmediatamente.

La publicidad ofrece al consumidor una razón para comprar; la promoción de venta ofrece un incentivo para hacerlo. Ambas son importantes pero la promoción de venta suele ser más barata que la publicidad y más fácil de medir. Por lo general la promoción de ventas funciona mejor para afectar al comportamiento, no las actitudes. Su meta inmediata es estimular la demanda en un corto plazo, razón que llevaría a la empresa a ofrecer premios. Los premios serán artículos adicionales que se ofrecerán al consumidor final, ya que estos reforzarán la decisión de compra del consumidor, aumentarán el consumo y persuadirán al no consumidor a cambiar de marca. Lo adecuado del premio es determinante para el éxito.

Los premios de introducción dependerán de la habitación elegida y día de la semana pero en definitiva se limitarán a bebidas como cervezas, copas de vino, champagne o cócteles, dependiendo del gusto del cliente.

Es importante tener en cuenta que en días especiales como lo son: San Valentín, día de la secretaria, partidos de fútbol ( mundial), etc. la demanda por este servicio podría ser elevada e incluso existe la posibilidad de no tener la infraestructura necesaria para satisfacer esos incrementos lo que daría lugar a niveles de espera, por ello *Mystic Motel* comprometido con su clientela estará dispuesto a compensar la espera con detalles que reflejen su respeto y consideración hacia su clientela, detalles como

decoraciones novedosas, rosas, chocolates, preservativos, etc.

## 7.6.- PLANES DE DISEÑO Y CRECIMIENTO

Un motel es una empresa como cualquier otra, desafortunadamente se encuentra ligada con valores morales y religiosos que de una u otra manera la han convertido en algo sucio de lo cual no puede hablarse libremente. Aunque los limitantes han ido desapareciendo aún son significativos y su erradicación total o parcial es un proceso que tomaría mucho tiempo; sin embargo, es necesario encontrar la manera de ingresar a la industria y posicionarse en la mente de los consumidores, apropiándose de parte del mercado de la competencia y de aquel insatisfecho porque es imposible aumentar el mismo en poco tiempo.

Como se dijo anteriormente, los establecimientos actuales no satisfacen las necesidades de la clientela y parte de ésta queda insatisfecha principalmente por la falta de creatividad e innovación en los mismos lo que impide o al menos limita su crecimiento.

Normalmente la mayoría de empresas no se arriesgan a apostar por un único producto y ofrecen al mercado toda una gama de productos más o menos relacionados. Sin embargo, los moteles se han estandarizado ofreciendo uno o varios tipos de habitaciones. *Mystic Motel* planea explotar un conjunto de productos (habitaciones) que le permita identificarse como la “diversidad” en la industria motelera, tratar de hacer algo diferencial, tener algo distinto y que el cliente lo valore. Solo entonces podrá actuar en precios, calidad o servicio o una combinación de ellos. Su responsabilidad, en fin, es la de tener buen criterio y siempre comprometidos pragmáticamente, para lograr que la empresa sea cada vez mas sólida, competitiva y rentable.

Tiene que cuidarse de la creatividad por la creatividad misma, o el entretenimiento por el entretenimiento en si, no olviden que la creatividad o el entretenimiento o ambos deben tener como contraparte mayores utilidades, mayor solidez y fidelidad de los clientes.

Una herramienta práctica para desarrollar nuevos productos es involucrar a los clientes, escuchando sus opiniones y buscando la manera de satisfacer aquellas

inquietudes o fantasías. Se pueden utilizar encuestas, cuestionarios, entrevistas y otros medios para obtener dicha información pero dada la naturaleza del negocio, la discreción esperada por los clientes y la clandestinidad de sus relaciones es difícil que alguno acepte formar parte de esta investigación.

Es necesario encontrar un canal de comunicación con la clientela que no arriesgue su seguridad especialmente al sentir descubierta su identidad y que no le tome mucho tiempo porque generalmente los clientes son personas ocupadas que no cuentan con un espacio suficiente para desarrollar encuestas que tomen varios minutos. En esta búsqueda se considera como la mejor opción el buzón de sugerencias; éste conserva el anonimato y no incurre en costos mayores.

En cualquier caso la intención de los buzones de sugerencias es brillante: conocer la opinión de los clientes para, basados en la misma, intentar mejorar la interacción con ellos vía venta de servicios, mejoras en el local, trato al cliente, etc.

Por un lado es una excelente herramienta de marketing el permiso a la inversa (del cliente o prospecto hacia la empresa) la cual permite conocer lo que piensan de la empresa para de esta forma obtener de primera fuente y sin necesidad de hacer encuestas lo que les gusta, les disgusta, lo que se debe cambiar, mejorar, implementar, etc.

Así mismo, los buzones de sugerencias ayudan al sitio a establecer lazos que generan confianza por parte del cliente o prospecto hacia la empresa, al saber que su opinión es importante y tenida en cuenta. No se ha de olvidar el hecho de que la gente quiere ser escuchada, quiere expresarse. Los buzones de sugerencias son una excelente herramienta para ello.

Por otra parte permite conocer de primera mano la opinión de la clientela o prospectos sin necesidad de “molestarles” con tediosas encuestas que pueden levantar sus suspicacias si las preguntas son demasiado personales. Evidentemente en los buzones personales no se obtiene información personal, pero ahora bien, su utilización puede en gran medida anular la reticencia de la gente a responder a preguntas personales y por lo tanto alisar el camino a una futura encuesta. Como se dijo anteriormente, el buzón de sugerencias conserva el anonimato que es fundamental para los clientes, esto sin duda constituye un incentivo más para que ellos den sus opiniones sin temor alguno.

## **7.7.- IMAGEN CORPORATIVA**

Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro que todos sus integrantes deben conocer; éstos necesitan a la vez, experimentar una fuerte sensación de pertenencia. Finalidad y Pertenencia son los dos objetivos fundamentales de la identidad.

Cada organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles.

El termino “imagen corporativa” se refiere a la imagen que una empresa ha adquirido entre el público. El termino frecuentemente usado “ identidad corporativa” se refiere a la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes.

La identidad de la sociedad o la empresa debe estar lo bastante clara como para convertirse en baremo frente al cual medir sus productos, comportamientos e iniciativas. Esto significa que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad. Los productos que fabrica o vende la empresa deben proyectar sus normas y valores. Los edificios de fabricación y de actividad comercial, las oficinas, su situación, el mobiliario, el mantenimiento: todo esto son manifestaciones de identidad.

El material de comunicación de la empresa, desde los anuncios hasta los manuales de instrucciones, debe ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y claridad la sociedad y sus objetivos. Todas estas son cosas palpables y visibles; todas están diseñadas y por eso el diseño es un elemento tan importante dentro de la identidad. Otro elemento igual de importante, pero no visible es el comportamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta que actualmente la competencia se ha vuelto más feroz y áspera, la imagen corporativa adquiere todavía más importancia.

Sin embargo, una empresa también puede verse como un individuo, una personalidad que tienen tantos puntos fuertes como débiles. Cada individuo proyecta una imagen, a la vez abstracta y concreta, tanto visible como invisible y todo ello

produce cierto estilo. En realidad todas las empresas tienen ya una identidad que, si se controla de forma explícita, puede convertirse en el factor más influyente de la cultura del grupo. La identidad corporativa se interesa por cuatro grandes áreas:

- Productos y servicios
- Entornos
- Comportamiento
- Publicidad

*Mystic Motel* cree en un estilo de empresa que no solo sea visualmente estético, sino primordialmente social y ético. Actualmente se puede decir que las personas se encuentran en una sociedad en la que el consumidor tiene satisfechas algunas de sus necesidades básicas, por lo que muchas de sus elecciones de compra están en función de que el producto encaje o no en su estilo de vida o que represente un nuevo concepto interesante, una experiencia deseable: se encuentran en el marketing de estética.

El marketing de la estética es la comercialización de las experiencias sensoriales propiciadas por la empresa o por la marca.

Qué beneficios puede aportar la estética?<sup>1</sup>

La estética genera fidelidad:

Cuando los productos o servicios se perciben como indiferenciados en sus atributos típicos, los aspectos intangibles, como las experiencias estéticas, se convierten en los principales argumentos de ventas.

La estética permite poner precios más altos:

Cuando una empresa o producto ofrece experiencias específicas que los clientes pueden ver, oír, tocar y sentir, está ofreciendo un valor por el que puede cobrar un precio. La consecuencia es que una marca estéticamente atractiva permite cobrar precios superiores.

La estética ofrece protección contra los ataques de la competencia:

---

<sup>1</sup> [www.newsartesvisuales.com/identi/IDENT8](http://www.newsartesvisuales.com/identi/IDENT8)

Cuanto más intensa sea la estética y más claramente se manifieste en el mayor número posible de elementos de identidad, más fácil será protegerla en la práctica.

La estética puede reducir los costes y aumentar la productividad:

Una vez determinadas las líneas estéticas de una empresa, sus empleados y sus agencias necesitan menos tiempo para crear nuevas realizaciones y mensajes.

Herramienta de marketing interno:

Una estética atractiva también es una potente herramienta de marketing interno, motiva al personal y embellece el lugar de trabajo

## **CAPITULO 8**

### **PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

#### **8.1.- TAREAS EMPRENDIDAS**

Es necesario un arduo trabajo antes de que un motel pueda iniciar su operación. No es únicamente hacer una construcción dividida en habitaciones con garajes particulares y comenzar a funcionar. Existen otros aspectos que se deben considerar, por ejemplo, la disponibilidad del lugar, del equipo, mobiliario y maquinaria necesaria para su funcionamiento, la adecuación del mismo, disponibilidad de personal, trámites jurídicos legales necesarios, pedidos a proveedores, papelería, etc.

En lo referente a maquinarias como lavadoras y secadoras industriales para el área de limpieza es sabido que son equipos que tienen una baja oferta y por lo tanto la entrega del pedido demora en promedio 45 días laborables.

En cuanto a papelería los pedidos de facturas, las hojas, stickers para publicidad, órdenes de producción entre otras deben realizarse con la debida anticipación.

Para la selección, contratación y capacitación del personal se necesita al menos un plazo de 15 a 20 días antes de que la compañía empiece a funcionar; se estima que es un tiempo razonable para capacitar y entrenar tanto al personal administrativo como al personal de planta.



Por el tipo de negocio, los trámites legales deben iniciarse conjuntamente con el estudio de prefactibilidad para su ubicación en lo demás comenzarán paralelamente en el momento en el que se realice el pedido de los equipos. En un inicio hay que constituir la empresa lo que toma alrededor de 3 meses; el nombramiento de la empresa toma 3 días, el RUC 1 día, el permiso de la dirección de medio ambiente 6 meses, el permiso de funcionamiento 3 meses, los permisos sanitarios, carnet sanitario de personal de planta y el registro sanitario que lleva 9 meses (todos estos plazos son aproximaciones). Pero hay que aclarar que algunos de estos requisitos legales pueden obtenerse paralelamente, otros como la constitución de la empresa y el registro sanitario, no, sin embargo la empresa puede comenzar a funcionar si es que por lo menos se cuenta con la empresa constituida y con el RUC.

Finalmente, existen productos de gran importancia para el funcionamiento de un motel y su disponibilidad juega un papel principal pues sin ellos sería imposible ofrecer un servicio de calidad. Estos productos deben estar disponibles todo el tiempo por ello es necesario hacer los pedidos antes de que la empresa inicie sus actividades, así se dispondrá con anticipación de los insumos necesarios para el buen funcionamiento del motel.

## **8.2.- VARIABLES DE RIESGO**

### **8.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

El municipio de Quito establece ciertas regulaciones necesarias al proponer un y pasos a seguir se detallarán en el siguiente capítulo. Estos requerimientos no solo establecen estándares de seguridad e higiene sino que al mismo tiempo ayudan a preservar el bienestar de la ciudad.

Sin embargo, al brindar un servicio de hospedaje seguro y privado donde no existe interacción directa con los clientes se corre el riesgo de que ingresen menores de edad lo que es un delito en el país; controlar esto no es fácil porque como se ha mencionado en varias ocasiones no existe interacción entre el proveedor y el cliente, el único contacto posible con los clientes lo tienen los guardias que serán los encargados de vigilar que se cumpla esta norma y podrán negar el ingreso a cualquier persona menor de 18 años.

Otro posible problema podría ser el consumo de sustancias prohibidas por la ley (drogas). Lamentablemente no se puede tener control sobre lo que hacen las personas en el interior de las habitaciones, sin embargo en caso de notarse tal acción se retirará a las personas del establecimiento de manera discreta para no generar preocupaciones entre los demás clientes.

## **8.2.2.- FACTORES ECONÓMICOS**

El mundo se debate actualmente entre la interdependencia financiera y la globalización. La economía mundial está tan estrechamente ligada que cualquier problema económico producido ya sea en América Latina o en el Asia afecta a todo el mundo con caídas en los principales índices financieros y de las bolsas de valores. Vivimos en un tiempo en que el esquema económico esta cambiando, los crecimientos sostenidos que habían presentado las principales economías mundiales como Estados Unidos están disminuyendo, países como China han pasado del extremo de la pobreza a ser una de las naciones de mayor crecimiento económico y acaparadora de grandes inversionistas extranjeros<sup>1</sup>, el comunismo sigue en descenso, cada día crecen los tratados de libre comercio entre los países, los gobiernos pierden poder al privatizarse las empresas estatales y las regulaciones al comercio y la inversión siguen disminuyendo<sup>2</sup>.

Con todos los sucesos económicos que se han venido presentando la tendencia actual de las empresas es hacia una globalización; a la estandarización de productos, de políticas de mercadeo, de necesidades, de formas y lugares de producción en ambientes cada vez más competitivos no sólo a nivel regional sino mundial.

No existen obstáculos que no se puedan superar, las tecnologías de telecomunicación favorecen a procesos interactivos de negociación y facilitan el comercio internacional, por ello las empresas a nivel mundial se favorecen de este cambiante y complejo ambiente del mercado actual. El Ecuador tiene una economía emergente y actualmente se ve afectado por la restricción de créditos para su desarrollo. Fuera de esto, la economía ecuatoriana tiene sus propios problemas, niveles de pobreza

---

<sup>1</sup> Charles W.L. Hill. Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global. México. Mc Graw Hill, tercera edición, 2001. p 15

<sup>2</sup> Alan C. Shapiro. Multinational Financial Management. Estados Unidos. Prentice Hall, sexta edición, 1999. p 3

y desempleo altísimos, una economía que crece por debajo de su tasa de crecimiento poblacional, con altas tasas de interés y políticas fiscales poco claras y confiables. El país presenta más bien un panorama sin pocas perspectivas de crecimiento al menos en el corto y mediano plazos, como lo señaló The Economist Intelligence Unit (EIU, Country Report, 1<sup>st</sup> quarter 2000).

En un ambiente así, la inversión se hace muy difícil, por el elevado costo financiero de los créditos y del riesgo, incluyendo un alto riesgo-país, dado principalmente por la inestabilidad política y la falta de reformas estructurales que sienten las bases para un futuro desarrollo. Los gobiernos precedentes y el actual han tratado de consolidar un plan de dolarización que al menos permite proyectar un ambiente económico más estable en el mediano y largo plazo aunque el Banco Central del Ecuador, principal autoridad monetaria de país, haya perdido la potestad de administrar la oferta de dinero y se encuentre en una constante lucha por disminuir la inflación. Las políticas de cobro de impuestos se están fortaleciendo y los subsidios tienden a eliminarse. Además de medidas de austeridad del gasto fiscal se está tratando de privatizar las empresas públicas y reducir la participación del Estado en ellas.

Con tales condiciones es preocupante el futuro de cualquier empresa que tenga financiamiento alguno pues una reestructuración de la política crediticia podría tener grandes repercusiones en el futuro de las mismas especialmente si se considera que los intereses y plazos de la mayoría de créditos del sistema bancario son reajustables periódicamente.

### **8.2.3.- FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

Desde la elección de Abdalá Bucarán quien fue relegado de sus funciones al igual que Jamil Mahuad y Lucio Gutierrez, los diferentes funcionarios que han sucedido a los mismos como Fabian Alarcón, Gustavo Noboa y Alfredo Palacios, sin olvidar el triunvirato del que fue víctima el país por unos pocos días, las continuas disputas entre los diputados en el Congreso y la inexistencia de la Corte Suprema de Justicia por unas cuantas semanas son una muestra evidente de la inestabilidad política y legal que ha vivido el Ecuador en los últimos años.

Tal grado de inestabilidad e incertidumbre y las constantes variaciones de las políticas gubernamentales en cuanto a los procesos a seguir para la constitución de una empresa y su proyección internacional, son motivos suficientes para creer que la situación político-legal del país al momento, constituye una gran amenaza y una barrera a la entrada.

#### **8.2.4.- FACTORES SOCIO-CULTURALES**

Como se ha mencionado en varios párrafos anteriores, el Ecuador es un país bastante cohibido y anticuado en cuanto a temas relacionados con el sexo. Un gran número de sus habitantes son religiosos (católicos, cristianos, evangélicos, etc.) y sin importar cual sea su religión la mayoría de ellas mantiene el sexo como un tabú o al menos un tema desagradable para tratar en público.

Estas creencias culturales que se han arraigado fuertemente debido a la religión son obstáculos serios que pueden ocasionar que ciertos negocios relacionados con el sexo, incluidos los moteles, sean vistos como sucios o inmorales y no como herramientas para fortalecer la economía del Ecuador. Dicha razón los limita en aspectos relacionados principalmente con la publicidad, ubicación, comercialización con proveedores, etc.

#### **8.3.- CÓMO MEJORAR LA CALIDAD**

El Ecuador se encuentra viviendo una nueva etapa económica en la que la mejora continua de la calidad de todo lo que hace se ha convertido en una forma de vida (y en muchos casos de supervivencia) de la mayor parte de las Empresas tanto del sector de fabricación como del de servicios. Esta forma de actuar y de pensar es la única que permite a una empresa mantener el nivel competitivo adecuado. La calidad y la productividad están íntimamente ligadas, por lo que todo progreso logrado en la mejora de la calidad se traduce en un incremento de la productividad y por lo tanto da una ventaja competitiva para la Empresa frente a otras Empresas que no se encuentran implicadas en este cambio.

La calidad es una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizada hacia el cliente. No solo se refiere al producto o servicio en sí sino que es una mejora

permanente del aspecto organizacional considerando una empresa como una maquina gigantesca donde cada trabajador esta comprometido con los objetivos empresariales.

Como se ha mencionado anteriormente, el principal objetivo es satisfacer al cliente ofreciendo un servicio de calidad y los encargados de ello son las principales personas de la cadena de producción que en este caso serían las mucamas y los guardias.

Para mejorar la calidad es necesario educar a los colaboradores para estar mas predispuestos, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad y mejor criterio para sugerir cambios y enmendar errores, esto puede llevar a mejorar la relación del recurso humano con la gerencia y a disminuir costos aumentando la productividad.

Para ser competitivos es necesario tener procesos efectivos, eficientes y adaptables que permitan acceder a los cambios dependiendo de las necesidades manifestadas por los clientes o de las deficiencias captadas del mercado. No se debe olvidar que la clave del éxito es mantener ventajas que permitan alcanzar posición en el ambiente económico.

La calidad en una organización debe ser el motor de la misma si ésta desea alcanzar el éxito y para ello deben complementarse trabajadores, proveedores y clientes. Si los trabajadores tienen el firme compromiso de realizar bien su trabajo, los proveedores cumplen firmemente con las órdenes de pedidos y los clientes colaboran mediante opiniones y sugerencias para mejorar el servicio; el resultado más probable es un cambio que mejore su satisfacción y el servicio en general.

La calidad se mide por el grado de adecuación del producto/servicio a lograr la satisfacción del cliente. Se necesita entonces saber las deficiencias que se tiene, diagnosticar las causas, probar que es necesario mejorar y en qué y proveer las soluciones. Pero no hay manera de conocer esto si no se escucha a los clientes y en un ambiente como este no existe la mas mínima posibilidad de tener una interacción directa con los clientes por tanto se cree que un buzón de sugerencias con hojas prediseñadas, con preguntas especificas que requieran respuestas cortas que no le tomen al cliente más de 2 minutos puede ser una forma discreta y directa de obtener sus inquietudes, opiniones y sugerencias, se debe dejar espacio disponible para opiniones extensas en caso de que quieran darlas.

Para tener éxito, el servicio ofrecido debe satisfacer una necesidad concreta y como se mencionó en un inicio el sexo es una necesidad básica del ser humano y los moteles son establecimientos que les brindan a las personas un lugar cómodo, seguro y fiable donde satisfacer esta necesidad. Hoy en día el mejoramiento continuo es una herramienta fundamental porque permite renovar los procesos o productos/servicios ofrecidos, lo cual hace que cada empresa esté actualizándose y pueda ser más competitiva, fortaleza que le ayudará a permanecer en el mercado. Recuerde que el éxito dependerá de cuan bien *Mystic Motel* satisfaga las expectativas de los clientes cumpliendo siempre con las normas y especificaciones legales y teniendo presente que su costo debe proporcionar beneficios.

### **8.3.1.- INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES EN LA BÚSQUEDA DE CALIDAD**

Una vez que se haya seleccionado a los proveedores estos deben satisfacer ciertos requisitos para calificar su producto como el más conveniente. Estos pueden variar y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto que se esté comprando y de la importancia que el mismo tenga para el cliente. Existen productos de amplia aceptación en el mercado que pueden ser adquiridos sin mayor análisis, en tal caso lo único a discutir serían los detalles de los pedidos como número exacto de unidades, plazos entre la realización del pedido y la entrega del producto y formas de pago.

## **CAPITULO 9 MANEJO TECNICO DEL PROYECTO**

### **9.1.- ESTRUCTURA DE LA PLANTA**

La factibilidad técnica representa el acondicionamiento físico de un negocio; es por esta razón que se enumerará lo necesario para el funcionamiento de este proyecto.

- Terreno
- Infraestructura física
- Muebles y enseres

- Maquinaria y equipos
- Menajes

Como se anotó con anterioridad el terreno estará en la Panamericana Norte o en La Cristiana en donde el municipio de Quito bajo la ordenanza de zonificación número 0024, publicada en el registro oficial número 242 del 30 de diciembre del 2003, ha dispuesto estos sectores para el uso de comercio de ciudad y metropolitano con la topología de alojamientos restringidos el cual contiene a los moteles, casas de cita, lenocinios, prostíbulos, cabarets.

Cabe resaltar que en el artículo 19 de la sección III de la compatibilidad de usos de suelos el municipio plantea cuatro categorías de usos las cuales se presentan a continuación:

- a) Principal: Es el uso predominante de un área de reglamentación.
- b) Permitidos: Son los usos compatibles con el principal, que no están prohibidos ni condicionados.
- c) Prohibidos: Son los usos no autorizados.
- d) Condicionados: Son usos que pueden permitirse bajo determinadas condiciones funcionales, ambientales y de seguridad.

Bajo este tipo de ordenanza de zonificación que está adjunta como anexo 9.1 se nota que en el cuadro número ocho de usos de suelo y sus relación de compatibilidad los moteles están condicionados en la zona industrial dos y tres y donde el terreno elegido está en la zona tres, lo cual indica que es posible la construcción de un motel pero bajo determinadas condiciones funcionales, ambientales y de seguridad que el municipio exige.

En cuanto a infraestructura física se prevé la construcción de 21 habitaciones, área administrativa, operativa, verdes y comunales todo lo cual será realizado en el año cero.

En cuanto a la ventilación esta debe ser adecuada, si el sitio es cerrado debe existir ventilación artificial para una circulación apropiada del oxígeno y eliminación de olores, indispensable en el normal desenvolvimiento del personal. Para ello se contará

con aspiradoras, las cuales ayudarán con una mejor ventilación en las habitaciones ayudando de esta manera a que circule el aire.

Los pisos deben ser de material sólido y estarán alfombradas de acuerdo al tipo de decoración que cada una de estas posea, lo que ayudará para que se agilite la labor de limpieza de cada una de las habitaciones. Pero para el área administrativa y operacional (cocina, área de lavado) se utilizará otro tipo de pisos basados en el tipo de trabajo que se desarrolla en cada uno de estas áreas y la presentación que estas se merecen.

Es crucial e importante recalcar que cada una de las habitaciones contará en sus paredes con una construcción de un material especial para evitar que el ruido se propague de una a otra.

La cocina estará equipada con una línea blanca que cumpla con las necesidades que la empresa tendrá, los artefactos que se utilizarán se describen a continuación en el cuadro 9.1.

Es importante recalcar que en dicha área se contará con dos extintores por cualquier posible percance que pueda suceder, el área de cocina estará equipada de la manera que se presentó anteriormente, debido a que la empresa otorgará a sus clientes un servicio de cafetería las 24 horas del día y a su vez se proveerá al personal el almuerzo y cena dependiendo del turno al cual han sido asignados.

**CUADRO 9.1.- PRINCIPALES EQUIPOS Y MENAJES DE COCINA**

Cocina	Batidora	Juego de cubiertos
Nevera	Licuada	Juego de cuchillos
Microondas	Extractor de jugos	Juego de ollas
Extractor de olores	Premium kitchen assistan	Juego de vasos
Cafetera	Sanduchera	Juego de copas
Rice cooker	Vajilla porcelana 45 piezas	Juego individuales
Olla presión		

El área operativa estará también compuesta por la zona de lavado y secado el cual consiste en:

- 1.- Tres Lavadoras de ropa Industriales



## 2.- Tres Secadoras de ropa Industriales

### CUADRO 9.2.- EQUIPO NECESARIO PARA ACONDICIONAMIENTO TOTAL.

Alarma	Secadora	Cortinas
Central telefónica -	Velador	Almohadas
Planta de luz	Espaldar de cama	Cojines
Calefón	Colchon	Sábanas - edredones
Extintor de incendios	Radiogradoras	Tohallas grandes
Computadora	Sofá	Cestos para ropa
Fax- impresora	Televisor	Cestos para basura
Walkie talkie	Plancha	Dispensador bull pack/d kc
Aspiradora-lavadora	Data fast	Jabonera Series/m kc
Lavadora	Secador de cabello	
Además de lo detallado en el cuadro anterior y, demás insumos necesarios para la limpieza e higiene personal de la clientela, así como bebidas y snacks a ofrecerse.		

#### 9.1.1.- INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Para el acondicionamiento de todo el negocio se necesitará lo detallado en el cuadro 9.2.

#### 9.2.- MANEJO OPERATIVO

Los elementos de la estrategia planteada que influirán definitivamente en el plan de operaciones son:

**Calidad:** según la estrategia, se pretende implantar en el mercado un producto altamente competitivo, que cumpla y supere los estándares, sea atractivo y satisfaga las crecientes expectativas del cliente con un precio razonable.

**Innovación:** el producto que pretende tener las características arriba descritas, será fruto de un constante proceso de mejoramiento, como resultado de la investigación y desarrollo permanentes del producto y las maquinarias.

**Capacitación, entrenamiento y motivación:** el servicio de excelencia, el personal eficiente y motivado, tanto en la planta como en administración, resultará de la

capacitación constante y adecuada del talento humano administrativo y del entrenamiento técnico del personal de planta.

**Eficiencia:** debido a la tecnología se utilizará al máximo sus recursos, evitando realizar desperdicios de materia prima.

### **9.3.- CICLO OPERATIVO**

#### **9.3.1.- RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA**

El lugar donde se receptorán las materias primas antes de ser utilizadas por el personal de aseo, debe tener ciertas características indispensables, como que no exista humedad, ya que en este lugar se almacenará gran cantidad de material para aseo de las habitaciones por lo tanto debe contar con limpieza y ventilación.

#### **9.3.2.- SALA DE PROCESAMIENTO**

Debido a la naturaleza del negocio se contará con dos salas de procesamiento:

La primera para el mantenimiento de los materiales directos; éste es el lugar en donde se procede al lavado de las sábanas, cobijas, toallas, etc, debe existir un estricto control de higiene y desinfección. Aquí estará la maquinaria automática y la sala debe estar distribuida en las siguientes zonas: lavadero, tinas con desinfectante, secado y la segunda para la preparación de alimentos y bebidas.

Es importante dividir en zonas ya que existen “zonas sucias”, como por ejemplo donde se lavan y donde se preparan los alimentos, a pesar de que dichas áreas no son compartidas es importante tener en cuenta que cada residuo de los alimentos serán reciclados de acuerdo a la naturaleza de cada uno de estos.

Referente al área de lavado se utilizarán unos depósitos herméticamente cerrados para recopilar un número de sabanas y edredones para proceder a desinfectar, lavar y secar dichos instrumentos. El objetivo de recopilar sabanas y edredones es para utilizar los recursos de una manera eficaz eficiente, tratando de proteger al medio ambiente con el buen manejo del agua y el uso adecuado de los detergentes de ropa que se utilizan para el lavado.

### **9.3.3.- CONTROL DE CALIDAD**

El control de calidad se lo realizará a lo largo del proceso. Comienza con los controles de calidad de materia prima, productos en proceso y luego los terminados que serán las habitaciones listas para ser utilizadas.

### **9.4.- MANEJO DE PROVEEDORES**

#### **9.4.1.- VENTAJA PROVEEDORES**

Se trabajará con proveedores serios, responsables, con experiencia y con una amplia y selecta gama de clientes lo que sin duda constituye su mejor carta de presentación y brinda la seguridad de cumplimiento, evitando así problemas de retrasos o faltantes de productos esenciales para el excelente funcionamiento de la compañía.

#### **9.4.2.- DETERMINACIÓN DE PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES**

Como es de suponer, en un inicio los pagos a proveedores se realizarán de contado, posteriormente y conforme se vaya fortaleciendo la relación se puede acceder, en caso de ser necesario, a algún tipo de crédito para lo que habría que llegar a un acuerdo entre montos (cuantías) y plazos que oscilarían entre 8 a 30 días, ventajas que se pueden obtener según sus políticas de precios por pronto pago, descuentos y crédito.

#### **9.4.3.- MATERIA PRIMA**

Como se dijo con anterioridad un motel es un servicio de alojamiento por lo que sus materias primas son similares a las de cualquier otro establecimiento que se dedique a brindar este servicio ya sea hotel, residencial, hostería, etc. Sin embargo, al no generar un producto tangible, los insumos necesarios para la prestación de este servicio pueden identificarse mas como un gasto que como materias primas.

- Desinfectantes para baños, yacuzzi.
- Desinfectantes para pisos
- Toallas limpiadoras
- Líquidos para lavadoras
- Trapeadores
- Jabones

- Papel Higiénico
- Servilletas
- Cubiertos
- Vajilla ( platos)
- Licores, tabacos
- Preservativos
- Bebidas (agua, colas)
- Escobas
- Liquido para lavar vajilla, copas

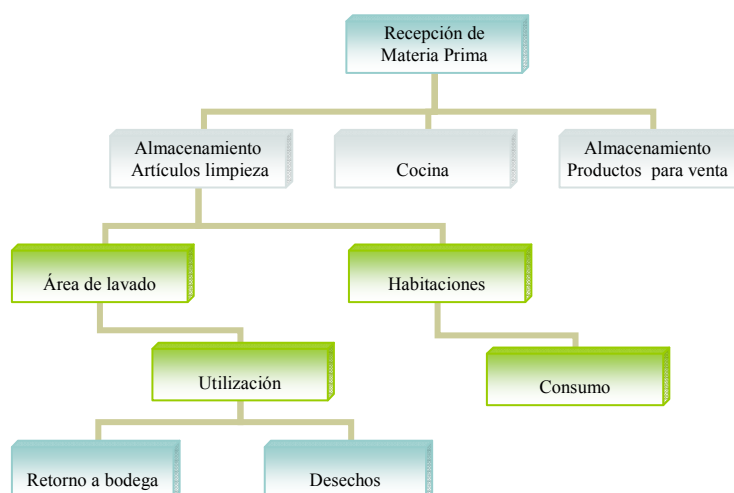
### 9.5.- SALAS DE PROCESOS

Al no fabricar un producto tangible los procesos a seguir son mínimos pero conllevan una gran responsabilidad debido a los altos niveles de higiene exigidos por la clientela. Las únicas áreas necesarias para el total cumplimiento de los mismos son:

- Área de almacenamiento de artículos para la limpieza.
- Área de almacenamiento de productos para la venta directa como preservativos, bebidas, dulces, cigarrillos, etc.
- Área de preparación de alimentos y bebidas
- Área de lavandería.

El cronograma a seguir es el siguiente:

**GRAFICO 9.1.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**



## 9.6.- MANEJO DE PERSONAL

En este tipo específico de negocio si hay algo de suma importancia para los clientes es la privacidad y seguridad; es por eso que en primera instancia todos los colaboradores firmarán una carta de confidencialidad. Con respecto al término de que tipo de contratación se realizará al personal, *Mystic Motel* preferiría trabajar bajo la modalidad de contratación por horas pero como indica el instructivo laboral de la Cámara de Comercio de Quito el porcentaje máximo posible es del 75%, porcentaje aceptado por la empresa.<sup>1</sup>

Es muy importante tener en cuenta las características fundamentales de la contratación por horas las cuales se presentan a continuación:

1. Debe celebrarse por escrito
2. Se puede celebrar para cualquier clase de actividad;
3. Carecen de la garantía de estabilidad.
4. Por su naturaleza, su duración es indeterminada;
5. No pueden coexistir con otro similar entre las mismas partes;
6. El trabajador, puede laborar bajo esta modalidad para varios empleadores;
7. Su terminación no requiere de acta de finiquito;
8. El trabajador contratado por horas tiene derecho a percibir utilidades en proporción al tiempo laborado; y,
9. El trabajador no tiene derecho al pago de Fondo de Reserva.”<sup>2</sup>

Conocedores de que el servicio a prestarse es una actividad de tiempo completo (24 horas) es comprensible que se tenga un administrador que realice todas sus actividades durante el día y, a la vez, un asistente quien realizará las funciones de su jefe inmediato pero durante las horas de la noche. Sería imposible pedirle a una sola persona que se encargue de todo el trabajo. Como se mencionó anteriormente al ser un servicio de 24 horas es importante recalcar que el personal que trabajó en jornada nocturna; es decir, en el turno entre las 7 pm y las 6 am del siguiente día, tendrán

---

<sup>1</sup> Instructivo Laboral, Cámara de Comercio de Quito, Julio 2006. p 10, ítem 2.9.3

<sup>2</sup> Instructivo Laboral, Camara Comercio Quito, Julio 2006

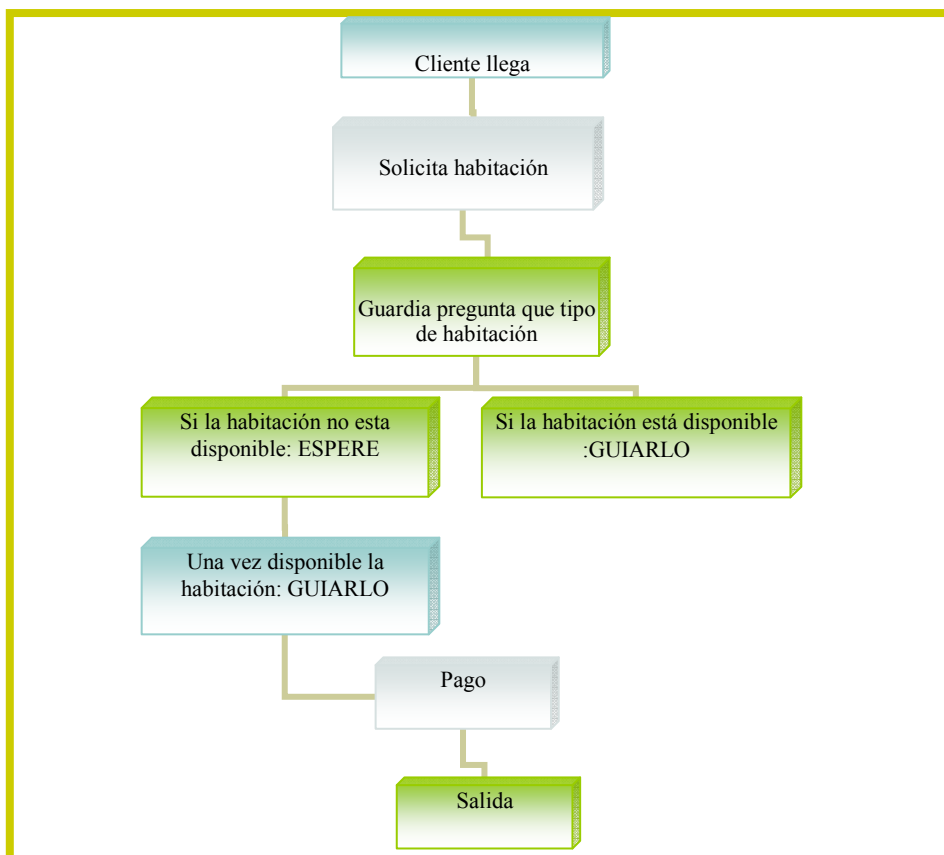
derecho a una remuneración igual a la diurna pero con un incremento del veinte y cinco por ciento, como lo señala el inciso 8.4 de la jornada de trabajo del instructivo laboral de julio del 2006 publicado por la cámara de comercio de Quito.

Es necesario dar a conocer que el contador o contadora será un empleado de tiempo parcial pues sería un gasto inútil mantener a una persona que no se necesita sea exclusividad de la empresa, a su vez se contará con un grupo de guardias los cuales no serán tercerizados para tener mayor control sobre ellos.

Finalmente se debe recordar que la higiene y aseo son de gran importancia para la empresa, es por dicha razón que se contará con un grupo de personas que se encargarán del mantenimiento y aseo continuo de las habitaciones.

### 9.7.- DIAGRAMA DE FLUJO

**GRAFICO 9.2.- DIAGRAMA DE FLUJO**



## 9.8.- FACILIDADES DE LOCAL

Es importante tener en cuenta que gracias a que el municipio ha destinado un sector específico para este tipo de actividad, la empresa se verá beneficiada debido a que la publicidad sería relativamente inferior comparada con la publicidad necesaria para establecerse en un lugar no identificado con la industria. En cuanto al abastecimiento por parte de los proveedores, los costos de transporte no serán significativos debido a los pocos insumos que se necesitan (en variedad mas no en cantidad) y al fácil acceso a las mismas

## 9.9.- PLANES Y ESTRATEGIAS OPERATIVAS

En esta clase de negocios se debe tomar en cuenta varios aspectos que podrían dificultar en determinadas circunstancias el funcionamiento de dicho establecimiento es por esto que se ha hecho una pequeña lista de las dificultades y sus posibles soluciones.

1. *Ruido:* Para evitar esta dificultad, cada habitación contará con una especie de construcción especial la cual va a impedir la dispersión del ruido a otros cuartos.

2. *Congestión Vehicular:* Para evitar la emanación de gases vehiculares se ha analizado el contar con cuatro habitaciones Express en las cuales fluctuará el precio dependiendo del tiempo de estadía, lo cual ayudará a reducir el tiempo de espera y la emanación de los gases vehiculares en base al tiempo de espera.

3. *Asaltos:* La seguridad es muy importante por esto se otorgará a los clientes una seguridad basada en:

- guardias especializados las 24 horas
- alarmas que constan con conexión con la policía.
- Sistema de seguridad interna para saber cuantas personas entran en cada habitación.

4. *Agua Potable:* En lo que concierne al agua potable, se debe colocar un cedimentador de agua, esto es para tratar de purificar el agua que se utilizará en el área de lavado y en las habitaciones, ya que la cantidad de desechos químicos es más alta que la descarga de desechos que se producen en un hogar.

5. *Problemas con Armas, Menores de Edad y Drogas:* Se colocará normas en cada habitación del motel para que cada cliente tenga presente que es prohibido el ingreso de armas o drogas. En el caso que se presente este tipo de circunstancias que afecten a la seguridad del establecimiento y su clientela será comunicado de inmediato a los guardias y en caso de ser más grave se comunicará a la policía nacional.

6. *Escándalos:* Para evitar o controlar este tipo de disturbios, dependiendo de la gravedad del caso, los guardias acudirán con presteza a brindar sus servicios y encontrar una solución al mismo, como en el punto anterior de ser un problema mayor se acudirá a la policía.

7. *Bebidas Alcohólicas:* Con lo que respecta a las bebidas alcohólicas se expondrá una cantidad moderada, evitando de esta manera problemas que afectarán a la imagen del establecimiento.

8. *Incendios:* Se contará con una cantidad adecuada de

- extintores
- salida de emergencia

Dependiendo de la magnitud del incendio se procederá a llamar a los bomberos. Adicionalmente es necesario mencionar que se permitirán las inspecciones necesarias por del cuerpo de bomberos.

## **9.10.- DISPOSICIONES LEGALES**

### **9.10.1.- PROCESO DE OBTENCIÓN DE PERMISOS PARA EL FUNCIONAMIENTO**

Con el fin de obtener una perspectiva realista al momento de proponer un negocio, se han analizado las diferentes variables que lo pueden afectar directa o indirectamente; de esta manera se puede prever los diferentes impactos que el entorno pueda tener sobre el negocio.

En lo que respecta al negocio se necesita iniciar con los siguientes trámites:

- Permiso del Municipio de Quito



- Permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito
- Declaración ambiental
- Permiso de Captur- Ministerio de Turismo
- Inspección del Ministerio de Salud

Cada uno de estos requerimientos ayudan a establecer estándares de higiene y proporcionan mayor seguridad y bienestar a la comunidad.

#### **9.10.1.1.- PERMISO DEL MUNICIPIO DE QUITO**

Para obtener el Permiso del Municipio de Quito necesitamos:

- Buscar el terreno en áreas industriales, o zonas destinadas para estos tipos de negocios.
- Informe de Regulación Urbana o Inf. de línea de fábrica
- Compatibilidad de uso del suelo (cond. Servicio)

Una vez obtenidos estos dos permisos principales y de ser satisfactorios se debe continuar con la aprobación de los planos (municipio de Quito), Permiso del Medio Ambiente (Municipio de Quito), el informe satisfactorio de la dirección de salud (tanto del Municipio y Ministerio de Salud) y el permiso del cuerpo de bomberos (cuerpo de Bomberos de Quito) en donde se necesita adquirir el formulario para la inspección ver anexo 9.3; y para obtener visto bueno en planos. Es importante recalcar que uno de los principales requerimientos es contar con extintores y salidas de emergencia.

#### **9.10.1.2.- PROCEDIMIENTOS PARA LA DECLARACIÓN AMBIENTAL DAM**

Para obtener la declaración ambiental se hará la declaración juramentada del proponente, que consigne el compromiso del cumplimiento de la legislación vigente sobre la materia y además:

- Los antecedentes necesarios;
- Descripción detallada del tipo de obra, actividad o proyecto a realizar en la que se identifiquen y describan los potenciales impactos ambientales que tendría;

- Explicación y justificación técnica de que la obra no producirá efectos que ameriten la realización de un EsIA ( El cual propone una acción obra proyecto o actividad que puede producir un impacto ambiental significativo y genere un riesgo ambiental)
- Descripción detallada de un Plan de Manejo Ambiental en el que se expliciten todas las medidas a tomar a fin de mitigar los impactos identificados; y,
- Descripción de los compromisos ambientales no exigidos por la legislación actual, que voluntariamente el interesado decida realizar.

Dicha declaratoria debe adjuntar el informe de factibilidad de uso de suelo, informe de regulación metropolitana, certificaciones de las entidades competentes sobre la factibilidad y disponibilidad de servicios en el sector, los planos con sellos del colegio de arquitectos y sellos a su vez del cuerpo de bomberos. La verificación de la declaratoria estará a cargo de la autoridad municipal encargada del ambiente la cual tendrá la obligación de verificar la veracidad de la información y el cumplimiento de todos los requisitos dentro de término de diez días hábiles.

Una vez verificado lo prescrito, la autoridad municipal encargada del medio ambiente, emitirá el certificado ambiental correspondiente, destacando que la misma ha sido concedida con merito en una DAM y no es un EsIA.

### **9.10.1.3.- REQUISITOS PARA EL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

Es importante tener en cuenta que el RUC tiene como finalidad identificar a los contribuyentes para proporcionar información al Servicio de Rentas Internas, por ello cualquier persona natural o jurídica que realice actividades económicas en forma permanente u ocasional y que genere rentas sujetas a tributación en el Ecuador está obligado a inscribirse por una sola vez.

El trámite para obtención del RUC es:

- Acudir personalmente al Servicio de Rentas Internas presentando el original de la cedula de ciudadanía, dejar copia de este documento.

- Entregar una copia de la papeleta de votación correspondiente a las últimas votaciones o certificado de sanción en caso de no haber votado.
- Entregar copia de la factura de la luz, o del agua o del teléfono a fin de certificar la dirección del local donde desarrolla su actividad.

#### **9.10.1.4.- MINISTERIO DE TURISMO**

Con lo que respecta al permiso del Ministerio de Turismo en primera instancia se debe llenar la solicitud de registro la cual consta como anexo 9.2; dicha solicitud debe cumplir con los siguientes requisitos y formalidades para el registro:

- Copia certificada de la Escritura de Constitución, aumento de capital o reforma a los estatutos
- Nombramiento de representante Legal, debidamente inscrito en la oficina de registro mercantil
- Copia de registro único de contribuyentes
- Fotocopia de la cédula de identidad.
- Copia de la ultima papeleta de votación
- Certificado de búsqueda de nombre comercial, emitido por el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual ( IEPPI)
- Fotocopia de escrituras de propiedad, pago predial, o contrato de arrendamiento del local debidamente legalizado.
- Lista de precios de los servicios ofertados ( original y copia)
- Declaración de activos fijos para cancelación de uno por mil.
- Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos. ( firmado bajo la responsabilidad del propietario o representante legal, sobre los valores declarados).

#### **9.10.2.- LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

La impresión administrativa es que la empresa será mas eficiente mientras menos personas participen en la gestión empresarial, por lo tanto se cree que la mejor forma societaria que puede operar para este propósito es la de compañía limitada.

Al ser una compañía de responsabilidad limitada dicha figura legal será regulada por el Art. 92 de la Ley de Compañías, ésta tendrá a su cargo de la administración y manejo de *Mystic Motel*.

Es importante para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada un mínimo de tres socios los cuales responderán por las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones individuales, adicionalmente para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital.

Para constituir una compañía de responsabilidad limitada se lo hace por medio de una escritura pública, que será aprobada por el Superintendente de Compañías, quien ordena la publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispone la inscripción en el Registro Mercantil.

Los tramites para la constitución de Compañías son:

1. Reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías
2. Elaboración de escritura de constitución de la compañía.
3. Depositar aportes en numerario en una cuenta especial de integración de Capital abierta en cualquier banco a nombre de la Compañía. Para ello se presentará una solicitud con el detalle de los socios, su nacionalidad y la integración del capital social, adjuntando el certificado de reserva de nombre que lo confiera la Superintendencia de Compañías.
4. Si se aportan bienes esos deben ser evaluados, por los mismos socios en el contrato de sociedad o por un perito.
5. Solicitud de aprobación de la constitución de la compañía dirigida al Superintendente de Compañías, adjuntando tres copias de la minuta de la escritura.
6. Aprobación mediante resolución expedida por el Superintendente de Compañías.

7. A fin de dar cumplimiento a la resolución, se publicará un extracto de la misma en uno de los periódicos de amplia circulación.
8. Para su inscripción se cumplirá con ciertas formalidades como obtención de la patente municipal de funcionamiento, obtención de certificado de exoneración de otros impuestos municipales y afiliación a una de las cámaras de producción. Es importante recalcar que dicha afiliación será previa a la emisión de la Resolución del Superintendente de Compañías.
9. A partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil la compañía tiene vida jurídica por tanto deberá cumplir con los siguientes pasos:
  - Entregar la tercera copia certificada de la escritura en la Superintendencia de Compañías.
  - Emitir nombramiento de los administradores y representantes legales, que también se inscribirán en el Registro Mercantil.
  - Obtener su Registro Único de Contribuyente ante el Servicio de Renta Interna, presentando para el efecto un ejemplar de los nombramientos. Con este registro la compañía puede facturar.
10. Finalmente, la Superintendencia de Compañías emitirá un oficio dirigido al banco donde abrió la cuenta de integración del capital social, a fin de que los fondos puedan ser retirados por el administrador o por quien designe<sup>1</sup>.

## **9.11.- POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Para ser más objetivos en cuanto al financiamiento, es importante aclarar que basados en la fuente de recursos se tiene como posibles:

1. Crédito de la Corporación Financiera Nacional
2. Crédito directo de un Banco Comercial
3. Un inversionista extranjero.

### **9.11.1.- CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

---

<sup>1</sup> Manual Practico de derecho Societario, Camara de Comercio de Quito, Junio 2004.

La Corporación Financiera Nacional, financia este tipo de proyectos en un 70% del porcentaje total de la inversión, por dicho motivo el 30% restante sería financiado por los accionistas de la compañía.

Cabe resaltar que la Corporación Financiera Nacional financia este tipo de proyectos con una tasa de interés entre el 9% y el 12% anual, dicha institución requiere para acceder a este tipo de financiamiento una garantía real de un 140% del total de la inversión, adicionalmente se necesita una calificación A en la central de riesgos bancarios.

Para la adquisición de este tipo de financiamiento es importante presentar un proyecto de factibilidad, para que dicha institución pueda corroborar que es un proyecto rentable y que se puede retribuir el total de la inversión en un plazo que se puede determinar en base al flujo de caja futuro.

#### **9.11.2.- CRÉDITO DIRECTO DE UN BANCO**

Al analizar esta posible fuente de financiamiento *Mystic Motel*, tiene muy en cuenta que el banco pide una garantía real. Al ser un proyecto de construcción el banco financiaría el 70% de la obra lo cual estará respaldado por una hipoteca real del terreno donde la compañía va a construir. La tasa de interés a la cual se accedería sería del 12.5%<sup>1</sup> la cual es ajustada trimestralmente y esta respaldada por el monto del préstamo que se está solicitando, el plazo máximo es a 15 años por ser un proyecto de construcción.

#### **9.11.3.- UN INVERSIONISTA**

El inversionista aportaría el 100% de la inversión a cambio de entregar en un plazo de 5 a 10 años la inversión realizada por dicha persona con un interés no superior al 12% anual. Los respaldos que se presentarán no solo se basarán en el aspecto económico sino que se presentará en primera instancia un flujo de caja y todos los instrumentos financieros que han sido parte de la tesis como respaldo de que este proyecto es atractivo para invertir y que es posible una retribución del dinero en este tiempo ya dicho. El respaldo económico que se ha solicitado es una promesa de pago.

---

<sup>1</sup> Tasa obtenida gracias a ejecutiva de cuentas del Banco MM Jaramillo Arteaga el día 4 de septiembre del 2007 (revisar anexos)

Para el presente proyecto se ha considerado como la opción más viable una mezcla entre un crédito bancario concedido a 5 años, con una tasa de interés del 12.5%, respaldado por una hipoteca real del terreno donde se construirá el motel y un crédito de un prestamista externo concedido a 10 años, con una tasa de interés del 10% y respaldado con una pagaré como promesa de pago.

## CAPITULO 10

### MANEJO ADMINISTRATIVO

#### 10.1.- ORGANIGRAMA

**GRAFICO 10.1.- ORGANIGRAMA**



#### 10.2.- GRUPO ADMINISTRATIVO

Considerando que a mayor número de niveles jerárquicos mayores serán los costos, este tipo de empresa debe sentirse afortunada porque no necesita una gran estructura jerárquica, con hacer una pequeña diferenciación entre la alta dirección y los staff operativo y de apoyo es suficiente.

Como se anotó anteriormente los niveles son mínimos y por tanto el personal necesario para el funcionamiento de la empresa también. Así se puede estimar que se necesitaría:

- Gerente
- Asistente de gerencia
- Contador

- Abogado
- Guardias
- Supervisora
- Mucamas. Personal para aseo y mantenimiento

La alta dirección estará formada por la junta general y el gerente; el staff operativo estará formado por la supervisora, los guardias y el personal para aseo y mantenimiento y el staff de apoyo estará formado por el contador, asistente de gerencia y el abogado.

Conociendo que el servicio a prestarse es una actividad de tiempo completo (24 horas) es comprensible que se tenga un gerente que realice todas sus actividades durante las horas del día y, a la vez, un asistente que realice las funciones de su jefe inmediato durante las horas restantes. Sería imposible pedirle a una sola persona que se encargue de todo el trabajo.

Es necesario dar a conocer que el contador o contadora será un empleado de tiempo parcial pues sería un gasto inútil mantener a una persona que no se necesita sea exclusiva de la empresa, con unas cuantas horas al mes será más que suficiente. Al abogado, en cambio, se le solicitarán sus servicios eventualmente y solo en caso de ser estrictamente necesarios.

En este tipo específico de negocio si hay algo de suma importancia para los clientes es la privacidad y seguridad; es por eso que se contará con un grupo de guardias cuya principal finalidad será velar por los requerimientos mencionados con anterioridad.

Finalmente se debe recordar que la higiene y aseo son de gran importancia para la empresa, es por dicha razón que se contará con un grupo de personas que se encargarán del mantenimiento y aseo continuo de las habitaciones. El personal de aseo se reportará con una supervisora que será la encargada de cumplir y hacer cumplir las normas de higiene del local.

**Bonificaciones:** Se considera que los colaboradores además de una remuneración justa deberían recibir otros incentivos para recompensar su sobresaliente desempeño. Es por esto que se incluirá en el paquete de remuneración de los



colaboradores no solo los beneficios legales sino también compensaciones adicionales basadas en cuan comprometidos estén con la empresa y cuan responsables sean con lo que respecta al servicio que brindan. De esta forma *Mystic Motel* motiva a sus colaboradores recompensándoles por todo su desempeño destacado elevando así su motivación y por ende su productividad.

*Mystic Motel* cumple a cabalidad con los beneficios legales exigidos por la ley y entre estos beneficios se encuentran los siguientes:

- Según lo establecido en la legislación repartirá entre sus empleados el 15 % de las utilidades obtenidas.
- El personal de trabajo estará afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para que pueda beneficiarse de su asistencia y beneficios.

*Mystic Motel* ofrecerá también compensaciones al grupo de colaboradores en general por su gran esfuerzo por cumplir a cabalidad en lo que se refiere a ofrecer un servicio de alta calidad, higiene y seguridad. Entre estas compensaciones se encuentran:

- Pólizas de seguros de accidentes pagadas en su totalidad por la organización.
- Servicio de alimentación pagado en su totalidad por la empresa.

#### **10.2.1.- JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

Por disposición legal y aunque se tenga el mínimo de 3 socios, se tendrá la junta general, donde todos juegan un rol importante dentro de la compañía pues son profesionales en ramos complementarios con una maestría en administración lo cual beneficia directamente para que exista una sinergia en la empresa.

#### **10.2.2.- GERENTE GENERAL**

El Gerente General será nombrado por la junta general de socios y sus funciones se basarán en:

- Planear organizar y dirigir la empresa optimizando los recursos.
- Investigación del mercado
- Investigación y desarrollo: nuevas habitaciones y/o servicios potenciales.

- Control de Calidad.
- Comercialización

#### **10.2.2.1.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Esta área estará encargada de:

- Garantizar el desarrollo de nuevas variedades de habitaciones.
- Garantizar medidas adicionales en lo que se refiere a seguridad de los clientes.
- Otorgar servicios adicionales en los cuales se vea reflejada la discreción y eficiencia.
- Establecer una cadena de proveedores para que la empresa no tenga dificultades en lo que representa insumos necesarios para el correcto funcionamiento.

#### **10.2.2.2.- CONTROL DE CALIDAD**

Esta área se encargará de:

- Garantizar la cordialidad y buen servicio de guardias y camareras cuando el cliente ingresa y sale de cada habitación.
- Garantizar la higiene en cada habitación tomando en cuenta el garaje y los baños.
- Garantizar el cambio de sábanas, toallas y demás menajes.
- Garantizar la comida o cócteles que se servirán en cada habitación.
- Garantizar el tener bien informados a los clientes mediante afiches en los cuales se otorgue la respectiva comunicación de los servicios adicionales y/o promociones.
- Garantizar el cuidado del medio ambiente basados en la contaminación que puede existir en el manejo del área de lavado de sábanas y toallas.

#### **10.2.2.3.- COMERCIALIZACIÓN**

Elaborará los planes de mercadeo para:

- Hacer conocer a los clientes potenciales por qué *Mystic Motel* es diferente e innovador frente a la competencia.
- Dar un manejo eficaz y eficiente en lo que se refiere a promociones ya sea por San Valentín o días en los cuales según la rotación de habitaciones se necesite concentrarse en este ámbito.

### **10.3.- EMPRESAS FAMILIARES**

No muchas personas tienen en consideración la importancia de los negocios familiares a pesar de que representan una de las principales fuentes de creación de empresas, constituyendo el 95% en lo que se refiere al total de empresas en los países capitalistas. Es importante valorar la importancia de la empresa familiar, como lo señala Improve Consultores que suponen que el 90% del total de las empresas en España aportan el 65% al PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores. Estos datos a nivel mundial están en la misma línea que los españoles ya que en Argentina estas empresas representan el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo<sup>1</sup>.

Las empresas familiares tienen sus particularidades ya que en este tipo de organizaciones el gerente general, cabeza de la familia, fundador y accionista mayoritario es la misma persona, la cual ha llevado al cumplimiento de las metas que sea ha trazado a corto mediano y largo plazo, con su propio estilo de administrar.

A pesar de la proliferación de estas empresas, se estima que solo el 30% logran pasar a la siguiente generación y tan solo el 13% que llegaría a la tercera.

Al crear una empresa familiar se deben tener presentes varios factores pero uno de los principales y más conflictivos podría ser la sucesión, es decir cómo es el proceso de ingreso de los hijos a la empresa familiar.

Las relaciones existentes entre los hijos en una empresa familiar implican gran poder emocional ya que al trabajar juntos sus rivalidades puedes salir a flote con mayor

---

<sup>1</sup>Improve Consultores,. Conociendo las Particularidades de la Empresa Familiar. ( en red). Disponible en. [www.gestiopolos.com/canales/emprendedora/articulos/46/empresafamiliar.htm](http://www.gestiopolos.com/canales/emprendedora/articulos/46/empresafamiliar.htm)

fuerza, es aquí cuando los lazos de sangre entre hermanos pueden estabilizar una empresa ó inducir hacia la destrucción.

Son difíciles de entender los diferentes factores por los cuales un padre da un trato preferencial a uno o varios hijos sin embargo existen y son éstos lo que darán a conocer con anticipación quien/es serán el/los candidato/s más oprimido/s para una promoción aunque su desempeño en el trabajo no esté al nivel esperado, situación que en ocasiones genera resentimientos y rivalidades dentro del contexto familiar.

Lamentablemente no siempre se tiene clara la diferencia existente entre los lazos familiares y empresariales lo que podría ocasionar problemas. Generalmente, mientras mas fuertes sean los lazos familiares menores serán las exigencias laborales. Así, a algunos hijos se les explica por qué comenzar desde abajo es fundamental para ser un buen administrador pues esto les permite conocer todas las áreas de la empresa para finalmente tener una idea global del negocio familiar; sin embargo, para otros el trato es diferente y comienzan su vida laboral con puestos ejecutivos como gerente de marketing, por ejemplo, un cargo que conlleva una gran responsabilidad y para el que quizás no estén aptos porque es posible que ni siquiera tengan el conocimiento adecuado de la cadena de distribución, presentación de productos, etc.

Si bien es cierto en ocasiones estos problemas son llevados hacia la familia, es de gran importancia comprender y hacer comprender que las relaciones de familia no dependen de los resultados de los negocios y que adicionalmente los resultados que se den en la empresa no deben influir en el ámbito familiar. El reto consiste en encontrar una fórmula que permita resolver los problemas familiares sin perjudicar la marcha del negocio o viceversa. Una buena propuesta puede ser crear un protocolo familiar el cual ayudará a resolver problemas que combinan aspectos relacionados con la empresa y la familia, trabajando en favor de la unión familiar y preservando sus valores.

Si bien es cierto el protocolo familiar puede ser de gran ayuda, en ocasiones el jefe de familia, gerente, accionista no solo tiene poder de mando en la empresa, sino también en protocolo familiar lo que podría dificultar la interacción familiar. En este caso vincular a otras personas en el protocolo podría ser de gran ayuda pero si se tienen dos familias interactuando, como es el caso, el problema se minimiza o incluso desaparece porque un miembro de la familia A puede llevar las riendas empresariales

mientras un miembro de la familia B puede ser el regente del protocolo familiar. Si se analiza la cultura y forma de pensar de esta sociedad a nadie le gusta que sus problemas económicos peor aun familiares sean expuestos ante extraños, sin embargo hay temas que deben ser sometidos a consideración de todos los interesados especialmente aquellos que afecten el desarrollo de la empresa como es la sucesión.

### **10.3.1.- SUCESIÓN**

“Hablar sobre sucesión es un tema tan delicado que no merece ser tratado en el lugar más obvio que es el seno familiar. Pero a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio. Tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente”<sup>1</sup>. Es aquí cuando surgen las preguntas y los problemas tales como: ¿Hay un plan de sucesión?, ¿Son los hijos competentes?, ¿Hay una junta directiva? Por lo general, el tema de la sucesión genera abundantes conflictos entre los integrantes de la familia. Para el fundador es muy difícil reconocer que llegó la hora de dejar su cargo y dar paso a las nuevas generaciones.

Inquietudes tales como si el/la hijo/a del fundador va a dirigir mejor la empresa no es solo preocupación de la alta gerencia ya que todos los colaboradores de la organización estarán a la expectativa de dicho suceso. Es por esta razón que se debe primero recibir una adecuada capacitación ó quizás prepararse trabajando junto al gerente-propietario para llegar a ser un buen administrador, ya que “el dirigir una empresa es una tarea más compleja que requiere la posesión de unos conocimientos y técnicas especiales para esa empresa, y que, además, trabajar algunos años al lado de quienes ocupan los cargos de dirección, da la soltura suficiente antes de saltar a ellos”<sup>2</sup>. El proceso de sucesión estará basado principalmente en:

#### **10.3.1.1.- REESTRUCTURACIÓN DEL PROTOCOLO DE FAMILIA.**

---

<sup>1</sup> Gersick, K., Davis, J., . Empresa Familiar, México: Mc Graw Hill. McCollom Hampton, M.

<sup>2</sup> Lea Jeames W. “ La sucesión del management en la empresa familiar”. Editorial Granica, Barcelona, España, 1993. Pág. 193.

Se realizará reestructuración del protocolo de familia en base a un acuerdo que deberá estar por escrito, el cual servirá para regular las relaciones, con el objetivo de garantizar principios básicos como pueden ser la unidad, la armonía, el rendimiento económico, entre otros. Dicho protocolo no solo debe tratar asuntos concernientes a la sucesión sino, política de remuneración a los familiares que prestan sus servicios a la compañía, el intercambio de las acciones, la entrada de los miembros de la familia y otros muchos.

#### **10.3.1.2.- MAYOR CAPACITACIÓN A LOS NUEVOS MIEMBROS.**

La brecha en la preparación de los padres respecto a la de los hijos se ha reducido notablemente, transformaciones que tienen una influencia directa en lo que se refiere a la gestión de la empresa familiar. Afortunadamente, hoy en día las familias han comprendido que la inversión en la educación de sus miembros es el activo máspreciado y se hacen los mejores esfuerzos posibles para lograr en ello su más sólido cimiento.

#### **10.3.1.3.- PROCESO PARA ESCOGER AL SUCESOR IDÓNEO**

“El reemplazo de un gran líder familiar no es una cuestión de azar ni tampoco democrática, ya que el sucedido tiene todo el poder en sus manos para escoger meticulosamente a su reemplazo”<sup>1</sup>. Es por esta razón que el plan de sucesión que se presentará no es cuestión de un mes o un año, este plan se estipulará desde el comienzo como lo hizo Jack Welch, el Presidente de General Electric.

Se empezará con la definición de los requerimientos personales y profesionales de los candidatos que se presenten para ocupar la gerencia, los mismos que contarán con retos particulares y se analizará como cada uno de estos se han desempeñado según las soluciones y alcance de objetivos, los retos serán supervisados por el gerente general y el protocolo de familia.

#### **10.3.1.4.- POSICIONAMIENTO DEL NUEVO GERENTE**

---

<sup>1</sup> Andres Rico Toro, La sucesión es la función más importante de un líder familiar. ( en red). Disponible en. [www.google.com/canales/Empresas Familiares.html](http://www.google.com/canales/Empresas_Familiares.html)

Después de identificar a la persona idónea para el cargo es importante que el posicionamiento se haga en una reunión con la asistencia de todo el personal que trabaja en la empresa y el protocolo de familia.

Se debe tener presente que la finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas ya sea por su fundador o sucesor. Las empresas familiares han tenido un éxito rotundo en lo que se ambiciona día a día: el trabajar duro, el llegar a sentir una pasión por el trabajo es lo que impulsa las empresas familiares.

Es por dicho motivo que el trabajar en una empresa familiar involucra más entrega, más compromiso, una cultura estable, confianza, orgullo, rapidez en la toma de decisiones pero a su vez más preocupación, conflicto de intereses y estrés.

## **CAPITULO 11**

### **PLAN FINANCIERO**

El principal objetivo de un plan financiero es ordenar y sintetizar la información de carácter monetario en cuadros analíticos que permitan evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad. En este capítulo se emplean los presupuestos mencionados en el capítulo seis conjuntamente con los presupuestos de amortización (anexo 4.5.), depreciación (anexo 4.6.), ingresos (anexo 6) y valor de desecho (anexos 7.1. y 7.2.) que no se han mencionado hasta el momento por ser suministrados por el propio estudio financiero.

#### **11.1.- FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja es el resultado de ordenar y organizar los diferentes presupuestos de costos y beneficios, es por ello que se incluirán los presupuestos de costos, gastos e inversiones además de los ya mencionados en el primer párrafo. (Para ver los respectivos presupuestos revisar anexos)

Los presupuestos de amortización y depreciación han sido hechos siguiendo el método de línea recta y tomando en consideración las normas contables en cuanto a los años de vida útil de los diferentes activos.

El presupuesto de ingresos se deduce del índice de ocupación estimado, calculado en el estudio de mercado, de las estimaciones de ventas de productos dentro

del establecimiento y del cálculo de ingresos por venta de equipo cuyo reemplazo está previsto durante el período de evaluación del proyecto.

El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. Siendo este un proyecto de larga duración pues se prevé la permanencia en el tiempo, se ha escogido un horizonte de 15 años, donde el valor de desecho refleja el valor remanente de la inversión después de ese tiempo. Para estimar el valor de salvamento se ha seguido un criterio de valor de mercado que es mucho más realista que un valor contable, aunque no es un valor seguro resulta en una buena aproximación de la realidad.

La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos,<sup>1</sup> la misma que se utilizó para presentar el flujo del cuadro 11.1.

Este flujo de caja permite medir la rentabilidad de toda la inversión puesto que agrega el efecto del financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda.

Se presentan otros escenarios adicionales que visualizan las expectativas de eventos favorables o desfavorables que pudieren presentarse una vez comenzado el funcionamiento del Motel. Para los escenarios optimistas se han tomados los supuestos de un incremento en los ingresos y una disminución en los costos, aislados uno del otro. Para el escenario pesimista se han tomado los mismos factores pero en sentido contrario, es decir una disminución en los ingresos y un incremento en los costos.

Para cada escenario se ha utilizado una variación del 5%. Se presenta un escenario adicional que refleja el efecto que tendría en el VAN la variación de la tasa de descuento. Los respectivos escenarios se presentan en los anexos 8.1.- Escenario real, 8.2.- Escenarios optimistas y 8.3.- escenarios pesimistas.

El flujo de caja es de utilidad en el estudio de las inversiones puesto que gracias a la tasa de descuento aplicada pone en consideración el valor del dinero en el tiempo, es decir, conforme transcurre el tiempo el inversionista debe ser remunerado con una

---

<sup>1</sup> El modelo general es propuesto por Nassir Sapag en Criterios de Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 1993.



rentabilidad que compense su decisión de invertir hoy y aplazar el consumo de su dinero para el futuro, como explicaron Bierman y smidt<sup>1</sup> “un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años en virtud de las posibilidades de inversión disponibles para el dólar hoy. Al invertir o prestar el dólar recibido hoy, puedo tener considerablemente más de mi dólar dentro de cinco años. Si el dólar recibido se emplea ahora para el consumo, estaré dando más que el valor de un dólar de consumo en el año cinco. Por esta razón, los ingresos futuros deben descontarse siempre”.

La tasa de descuento que se aplica depende del proyecto pero toma en consideración elementos como el costo de la deuda en caso de existir, la inflación y el riesgo país además de los factores propios del negocio. Sin embargo, al ser un proyecto financiado absolutamente con deuda la tasa de descuento a aplicarse es la tasa de la deuda pero considerando que existen dos deudas de diferentes montos y tasas de interés es necesario calcular una tasa promedio ponderada. Para el mismo se ha utilizado la siguiente formula:

$$rwacc = (1 - Tc) * kd1 * \frac{D1}{D1 + D2} + (1 - Tc) * kd2 * \frac{D2}{D1 + D2}$$

donde Tc representa la tasa de impuestos de 36.25% (15% de impuesto a los trabajadores y 25% de impuesto a la renta), kd representa el costo de la deuda y D representa el monto o capital de la deuda. Obteniendo una tasa de descuento del 6.80%. El calculo de la tasa se descuento se encuentra detallado en el anexo 9.

No es una tasa de descuento alta pero es mayor a la tasa pasiva de los bancos que se mantiene alrededor del 5.61% para el mes de septiembre del año 2007 y que es la única referencia confiable con la que se puede comparar aunque no es muy apropiada porque esa alternativa presenta el menor riesgo existente en el mercado.

El objetivo principal de un flujo de caja, entonces, es determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que otras alternativas disponibles para el uso del dinero. Los principales criterios de evaluación que se utilizan son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

---

<sup>1</sup> H. Bierman y S. Smidt. El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de cultura Económica, 1977, p78.

Según el criterio del valor actual neto, un proyecto debe aceptarse solo si su VAN, es decir la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual es igual o superior a cero. En el presente trabajo, en su escenario mas realista, *Mystic Motel* presenta un VAN de \$ **2,382,443.89**, es decir el proyecto proporciona esta cantidad por sobre lo exigido por los inversionistas. En los demás escenarios presentados los valores actuales netos oscilan entre \$ **1,631,620.9** hasta \$ **2,882,230.4** lo que demuestra que el proyecto es rentable aunque ésta dependerá de cuan cercanos estén estos escenarios a la realidad.

Como señalan Bierman y Smidt<sup>1</sup>, 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 inicial (principal e interés acumulados) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. Según esta apreciación, el criterio de la tasa interna de retorno permite evaluar un proyecto en función de una única tasa de interés que iguale los beneficios con los desembolsos del proyecto expresados en moneda actual, es decir su valor actual neto (VAN) sea igual a cero. Según este criterio, un proyecto debe aceptarse solo si la TIR es mayor que la tasa de descuento aplicada para obtener el VAN. En este caso, existe una diferencia aproximada de 25.68% (TIR 32.48% - tasa de descuento 6.80%) entre ambas tasas, diferencia que se convierte en un determinante al momento de aceptar el proyecto.

Existe otro criterio utilizado a la hora de evaluar proyectos conocido como período de recuperación de la inversión mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial. Para conocer dicho período se emplea la siguiente formula<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> H. Bierman y S. Smidt. El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de cultura Económica, 1977, p 39.

<sup>2</sup> Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: MCGraw-Hill, 2000, p 310.

**CUADRO 11.1.- FLUJO DE CAJA**

<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>INGRESOS</b>																
Ingresos por ventas	-	424,195	627,244	762,106	784,969	808,518	832,773	857,757	883,489	909,994	937,294	965,413	994,375	1,024,206	1,054,932	1,086,580
Ingresos marginales	-	-	-	600	-	1,150	700	-	-	800	1,400	-	900	-	-	-
Total ingresos	-	424,195	627,244	762,706	784,969	809,668	833,473	857,757	883,489	910,794	938,694	965,413	995,275	1,024,206	1,054,932	1,086,580
<b>EGRESOS</b>																
Inversión inicial intangibles	58,691	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial tangible	514,637	-	-	965	1,904	3,674	1,017	-	16,831	1,081	4,203	-	3,572	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	89,068	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos preoperativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos	-	103,721	115,287	120,288	133,414	137,416	141,539	145,785	150,158	154,663	159,303	164,082	169,004	174,075	179,297	45,846
Gastos gen y admin	-	89,197	90,075	83,013	85,061	87,766	90,767	92,861	96,630	99,088	101,802	104,497	108,336	110,852	114,264	53,246
Gastos financieros	-	72,500	65,856	58,460	50,226	41,057	30,847	25,794	20,236	14,123	7,398	-	-	-	-	-
Depreciación	-	19,021	19,021	19,021	18,843	18,864	19,174	19,220	19,220	19,288	19,338	17,943	17,943	18,024	17,729	17,729
Amortización	-	7,296	7,296	7,296	2,909	2,909	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total egresos	662,396	291,735	297,535	289,044	292,357	291,687	283,343	283,659	303,076	288,243	292,043	286,522	298,856	302,950	311,289	116,821
Utilidad Bruta	-662,396	132,460	329,709	473,662	492,611	517,981	550,131	574,097	580,413	622,551	646,651	678,891	696,419	721,256	743,643	969,760
15%		19,869	49,456	71,049	73,892	77,697	82,520	86,115	87,062	93,383	96,998	101,834	104,463	108,188	111,546	145,464
Utilidad antes de impuestos	-662,396	112,591	280,253	402,613	418,720	440,284	467,611	487,983	493,351	529,168	549,653	577,057	591,956	613,068	632,097	824,296
25%		28,148	70,063	100,653	104,680	110,071	116,903	121,996	123,338	132,292	137,413	144,264	147,989	153,267	158,024	206,074
Utilidad neta	-662,396	84,443	210,189	301,960	314,040	330,213	350,708	365,987	370,014	396,876	412,240	432,793	443,967	459,801	474,073	618,222
Depreciación +	-	19,021	19,021	19,021	18,843	18,864	19,174	19,220	19,220	19,288	19,338	17,943	17,943	18,024	17,729	17,729
Amortización +	-	7,296	7,296	7,296	2,909	2,909	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos +	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de deuda -	-	59,426	66,070	73,466	81,701	90,869	50,526	55,579	61,137	67,250	73,975	-	-	-	-	-
Valor de desecho +	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	956,140
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-662,396</b>	<b>51,334</b>	<b>170,436</b>	<b>254,810</b>	<b>254,091</b>	<b>261,117</b>	<b>319,356</b>	<b>329,628</b>	<b>328,097</b>	<b>348,914</b>	<b>357,603</b>	<b>450,736</b>	<b>461,910</b>	<b>477,825</b>	<b>491,801</b>	<b>1,592,090</b>
tasa descuento	6.80%															
<b>VAN</b>	<b>2,382,444</b>															
<b>TIR</b>	<b>32.5%</b>															

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

“donde PR, período de recuperación, expresa el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial  $I_0$  cuando los beneficios netos generados por el proyecto en cada período son BN.” Como en este caso, el flujo difiere entre períodos, para el cálculo se utiliza la suma acumulada de los flujos de los diferentes períodos hasta obtener una suma igual a la inversión inicial. Al hacer el cálculo se obtiene que el período de recuperación aproximado es de casi 4 años. Pero, para evitar pasar por alto el valor del dinero en el tiempo, se descuentan los flujos y se suman los beneficios expresados en moneda actual dando como resultado un período de recuperación de casi 5 años, es decir que la inversión inicial se recuperaría en un plazo cercano a 5 años.

## 11.2.- ANÁLISIS DE RIESGO

“EL comportamiento único de los flujos de caja supuestos con anterioridad es incierto, puesto que no es posible conocer con anticipación cual de todos los hechos que pueden ocurrir y que tienen efectos en los flujos de caja ocurrirá efectivamente. Al no tener certeza sobre los flujos futuros de caja que ocasionará cada inversión, se estará en una situación de riesgo o incertidumbre. Existe riesgo cuando hay una situación en la cual una decisión tiene más de un posible resultado y la probabilidad de cada resultado específico se conoce o se puede estimar.”<sup>39</sup>

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados<sup>40</sup>. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto.

La falta de certeza de las estimaciones del comportamiento futuro se puede asociar normalmente a una distribución de probabilidades de los flujos de caja generados por el proyecto. Existen formas de medición precisas que manifiestan su importancia principalmente en la comparación de proyectos o entre alternativas de un mismo proyecto. La más común es la desviación estándar que se calcula mediante la siguiente expresión:

---

<sup>39</sup> Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 2000, p 347

<sup>40</sup> Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 2000, p 347

$$\sigma = \sqrt{\sum_{x \in A}^n (A_x - \bar{A})^2 P_x}$$

El riesgo se refleja en la diferencia de los rendimientos puesto que éstos se calculan sobre una proyección de flujos de caja mas no sobre valores reales.

Para este trabajo se han realizados 6 posibles escenarios. Al escenario realista se la ha dado la probabilidad de ocurrencia de 50% mientras que los otros escenarios tienen probabilidades iguales (10%) tales que la sumatoria total sea igual a 100%. Al aplicar la formula se obtiene que el valor esperado  $\bar{A} = 2,353,574.9$  Reemplazando con este valor el resto de la ecuación se calcula la desviación estándar en 1,710,547.8.

**CUADRO 11.2.- ANALISIS DE RIESGO**

X	Probabilidad	VAN				
	Px	Ax	PxAx	Ax- $\bar{A}$	(Ax- $\bar{A}$ ) <sup>2</sup>	(Ax- $\bar{A}$ ) <sup>2</sup> Px
Real	50%	2,382,443.9	1,191,221.9	-1,162,352.9	1,351,064,363,156.6	675,532,181,578.3
Pesimista caída ventas 5%	10%	2,157,013.2	215,701.3	-2,137,873.6	4,570,503,391,740.9	457,050,339,174.1
Pesimista costos suben 5%	10%	2,344,790.3	234,479.0	-2,119,095.9	4,490,567,261,841.5	449,056,726,184.2
Optimista ventas suban 5%	10%	2,607,874.6	260,787.5	-2,092,787.4	4,379,759,224,821.2	437,975,922,482.1
Optimista costos bajen 5%	10%	2,882,230.4	288,223.0	-2,065,351.8	4,265,678,247,362.1	426,567,824,736.2
Optimista tasa descuento 17%	10%	1,631,620.9	163,162.1	-2,190,412.8	4,797,908,202,856.8	479,790,820,285.7
		$\bar{A}$	2,353,574.9			2,925,973,814,440.6
					<b>Raíz</b>	<b>1,710,547.8</b>

Después de obtener la desviación estándar desarrollamos la siguiente ecuación para obtener el coeficiente de variación que es una unidad de medida de la dispersión relativa.

$$v = \frac{\sigma}{\bar{A}}$$

Reemplazando con los valores antes obtenidos se tendría un coeficiente de 0.73. Si bien, tanto la desviación estándar ( $\sigma$ ) como el coeficiente de variación ( $v$ ) son medidas de riesgo para comparar proyectos, en este caso no es posible hacer comparación alguna porque se trató de un mismo proyecto, pero si se puede

interpretar el coeficiente de variación como el 27% donde las variables de riesgo pueden encontrarse y alterar los resultados esperados.

### **11.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos; es decir, revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. Saber que variables tienen mayor efecto en el resultado permite conocer el grado de importancia que cada una de ellas tiene y así mejorar las estimaciones y reducir el riesgo de error.

En el presente trabajo se ha utilizado un análisis unidimensional porque se busca conocer si es sensible a los parámetros a emplearse y en caso de que así sea cual es la reacción que esta variación genera.

El análisis unidimensional de sensibilidad del VAN determina hasta donde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable; por ejemplo, hasta dónde puede bajarse el precio o caer el índice de ocupación para que ese VAN positivo se haga cero. Con este análisis se le da el mismo nivel de ocurrencia a cada variable puesto que se modifica una sola por cada escenario. (Ver análisis de sensibilidad detallados en anexos 8.4.

Al realizar el análisis en Excel se obtuvieron los siguientes resultados:

- El índice de rotación puede caer hasta 0.71 carros por habitación por día.
- El precio de las habitaciones normales puede caer hasta \$ 1.87.
- El precio de las habitaciones con jacuzzi puede caer hasta \$ -32.03 es decir que sin importar el precio de éstas, no hay manera de que el VAN sea negativo porque aun si se las cediera de manera gratuita no habría perdida alguna gracias a la existencia de las demás habitaciones, su índice de ocupación, su precio y las ganancias generadas por la venta de productos adicionales.
- Los costos del primer período pueden subir hasta \$ 431,854.61

Con este método también se obtiene la tasa de descuento máxima que se puede ofrecer a los inversionistas 32.48%, conocida como la tasa interna de retorno (TIR) y que ya se trató con anterioridad.

## **CAPITULO 12**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se conoce que un proyecto no es más que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que pretende satisfacer una necesidad humana, en este caso el sexo. Sin importar cual sea la idea que se pretende desarrollar lo que se busca es dar una respuesta a las necesidades de las personas. Así el proyecto surge ya sea como la resolución a un problema o como una forma de aprovechar una oportunidad existente en el mercado de tal forma que se pueda resolver una necesidad de forma rentable, eficiente y segura. En este caso, *Mystic Motel* se identifica con ambas teorías pues es una empresa que busca aprovecharse de una oportunidad latente en el mercado; es decir, la demanda insatisfecha en la industria motelera y al mismo tiempo pretende satisfacer una necesidad de los seres humanos.

Como se planteó al inicio de esta tesis la industria del sexo vende sus productos y servicios a millones de personas ya sea directamente o a través del Internet y la televisión convirtiendo a esta industria en una de las más redituables. Las razones de este incremento en la busca de algún tipo de producto y servicio relacionado con el sexo es difícil de explicar; muchos creen que se debe a un cambio en el comportamiento sexual debido a la desinhibición o libertad sexual que está invadiendo a las nuevas generaciones, otros atribuyen este cambio de mentalidad a las innumerables imágenes de sexo disponibles en diarios, revistas, programas televisivos y mas aún la Internet, lo que si es un hecho es que la industria del sexo está creciendo y generando cada vez mayores utilidades. En el Ecuador todavía existen concepciones morales y religiosas que no permiten tratar los temas sexuales como lo que realmente son: necesidades básicas del ser humano como la vivienda y la alimentación. Sin embargo debido quizás a esta corriente que está cambiando los conceptos sexuales alrededor del mundo, el Ecuador ha comenzado a ver al sexo como lo que es: una industria más de la que puede aprovecharse y gracias a ello hoy en día es posible encontrar mayores establecimientos comerciales dispuestos a tomar

ventaja de las necesidades sexuales insatisfechas y sacar provecho de ellas. Esto es precisamente lo que *Mystic Motel* pretende hacer a futuro: aprovechar una oportunidad existente en una industria creciente para dar solución a un problema latente en el mercado que es la insatisfacción sexual de un gran número de personas por falta de lugares destinados a ofrecer los servicios que ellos requieren.

Ningún proyecto puede darse por concluido si no se demuestra que es posible alcanzar los objetivos propuestos en un inicio. Es así que el presente proyecto pretende poner a disposición del público en general un lugar ideal para el descanso y la satisfacción del deseo. Con sus 21 habitaciones perfectamente adecuadas y con decoraciones modernas totalmente a la vanguardia *Mystic Motel* es la opción perfecta para quienes buscan confort, elegancia y prestigio a la hora de satisfacer sus necesidades básicas, al mismo tiempo que le brinda un ambiente seguro y novedoso para salir de la rutina, alcanzando así su objetivo principal “Satisfacer la demanda de un mercado insatisfecho y cada vez más creciente”.

Como se ha venido mencionando a lo largo del presente trabajo existe cierto rechazo a la industria del sexo, en todas las áreas que este abarca, debido a falsos conceptos moralistas y tabúes mal fundados que pretenden satanizar una necesidad propia de los seres humanos. *Mystic Motel* propone un modelo de proyecto que ofrece un servicio directamente relacionado al sexo pero que indudablemente no afecta a la sociedad principalmente porque lo que estas empresas hacen es ofrecer un lugar cómodo, privado y seguro donde satisfacer sus deseos sexuales pero sin incentivar a las personas al sexo en sí. Su propósito no es alentar a las personas a tener más y más sexo solo incentivarlos a hacerlo en un lugar adecuado. No se está fomentando la promiscuidad o el sexo desmedido y despreocupado sino que se busca concientizar a las personas acerca de los peligros que corre al usar lugares públicos o establecimientos no dedicados a esta actividad.

Otro de los objetivos planteados al inicio del proyecto radica en hacer de este un proyecto rentable y atractivo para los accionistas en vista de que no se prevé tener socios para asegurar el control de la compañía. Solo es necesario revisar el flujo de caja para darse cuenta que el proyecto recupera su capital invertido y al mismo tiempo genera rentabilidad utilizando.



Desde un inicio se planteó el deseo de presentar un modelo técnico del manejo adecuado de un motel para posibles emprendedores y es lo que *Mystic Motel* representa: un modelo eficiente de cómo debería manejarse este tipo de organizaciones, demostrando su eficiencia y rentabilidad.

Volverse competitivo es otro de los objetivos que se puede conseguir si se sigue cada uno de los estándares detallados en todo el texto del presente proyecto. Con la variedad del servicio a ofrecerse, las medidas de seguridad y control y demás características que permitirán crear conciencia de calidad, ingresar en el mercado, permanecer en él y crecer progresivamente será una realidad.

Se mencionó también que *Mystic Motel* desea alcanzar mayor diversidad en el servicio tendiente a satisfacer las necesidades y fantasías de los clientes y es precisamente esto lo que se alcanzará con los buzones de sugerencias: conocer lo que los clientes demandan y de ser necesario realizar cambios decorativos para complacerlos.

Aunque no sea uno de los objetivos principales, se planteó el deseo de mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos al crear fuentes de trabajo. Si bien es cierto estas empresas no requieren de gran cantidad de personal para su operación si se debe dejar claro que la construcción e infraestructura generarán empleo aunque solo sea de manera temporal. Sin embargo unas pocas familias se verán beneficiadas al poder laborar en *Mystic Motel* lo que sin duda es un beneficio social. Además los proveedores de los insumos recibirán mayor demanda de sus productos por lo que podrán mejorar el nivel de vida de sus colaboradores gracias a su relación comercial con *Mystic Motel* lo que convierte a esta empresa en un colaborador indirecto a la hora de mejorar sus beneficios. Cabe mencionar también que gracias a las utilidades obtenidas *Mystic Motel* colaborará con el estado ecuatoriano al contribuir con el pago de impuestos, hecho que también beneficia a la sociedad.

La productividad no es más que el uso eficiente de los recursos disponibles. Así, *Mystic Motel* con su modelo demuestra que utiliza los recursos a su disposición de manera tal que cumple con las exigencias del proyecto y generar rentabilidad para sus accionistas.

Para finalizar, es imprescindible demostrar las hipótesis que se plantearon anteriormente es así que se pretende esclarecer que cada una de ellas puede ser realizada gracias a un manejo adecuado de las oportunidades existentes, recursos disponibles y habilidades propias de los seres humanos.

En primer lugar, es totalmente factible satisfacer la demanda del mercado en cuanto a una necesidad propia de los seres humanos sin afectar a la sociedad y sus valores morales, éticos y religiosos. Como se ha mencionado, lo que se pretende hacer no es fomentar la promiscuidad o el sexo desmedido sino simplemente incentivar a la realización del mismo con estrictas medidas de seguridad e higiene para evitar posibles problemas futuros. Además, la localización es favorecedora porque se planea abrir las puertas de un nuevo prestador de servicios en un sector destinado para esta industria, no existen centros educativos ni áreas residenciales vecinas. Otro de los factores que preocupa a la sociedad es el medio ambiente pero la empresa contará con todas las medidas necesarias para el tratamiento de los residuos y aguas contaminadas con detergentes y desinfectantes, además cuidará de evitar la contaminación por ruido gracias a materiales de construcción que aseguran la no proliferación del mismo.

También es factible competir con un producto de alta calidad debido al fomento tecnológico. Hoy en día algunas empresas están esperanzadas en otras para su operación y funcionamiento. Las empresas estatales son las grandes proveedoras de servicios como energía eléctrica y comunicación y las tercerisadoras sirven de apoyo a muchas organizaciones en aspectos como marketing e investigación y desarrollo, sistemas de contabilidad, facturación y manejo tributario, y de otras actividades como seguridad, alimentación, lavado y planchado, etc. Sin embargo hoy en día existe la posibilidad de adquirir los equipos, medios y sistemas necesarios para desarrollar las actividades vitales de la empresa sin necesidad de depender de terceras personas, teniendo un manejo total de las mismas dándole al mismo tiempo un mayor avance tecnológico. No se trata de eliminar las tercerisadoras ni la delegación de funciones a empresas conocedoras del tema sino de contar con las habilidades, destrezas y equipos necesarios para no depender de terceros. El personal de *Mystic Motel* preocupado por brindar el mejor servicio posible ha adquirido maquinaria y equipo de buena calidad para evitar posibles inconvenientes en la oferta del mismo.

Debido a los cambios en los sistemas estructurales, a los avances tecnológicos y reformas educativas, los jóvenes de hoy en día están más preparados que nunca para afrontar los retos laborales que se presentan. A pesar de la difícil situación que atraviesa el país por las altas tasas de pobreza y desempleo y la poca credibilidad frente a inversionistas extranjeros, todavía hay gente que cree en el Ecuador, especialmente gente joven, creadora, soñadora, gente con ansias de desarrollar ideas nuevas basadas en conceptos ya existentes en el mercado pero con su toque especial para convertirlas en algo totalmente diferente que venga a cambiar las ideas preconcebidas y de esta manera poder abrirse paso en la lucha de la competitividad. Varios son los campos en que las personas visionarias han incursionado y los moteles no distan de ser uno de ellos. El flamingo es un buen ejemplo de eso, comenzó ofreciendo variedad solo en ciertos detalles decorativos y la aceptación fue tal que construyó una nueva infraestructura con el nombre de Venecia, donde ofrece decoraciones similares a las del flamingo pero una habitación con jacuzzi incluido, permitiendo que personas más exigentes a la hora de satisfacer sus deseos sexuales puedan disfrutar de algo diferente. Si ellos y el Dubai consiguieron tal aceptación, por qué no sucedería lo mismo con *Mystic Motel*? Una empresa seria, responsable y comprometida con sus clientes potenciales. Como dice el conocido adagio “en la variedad está el gusto”, es precisamente lo que *Mystic Motel* pretende ofrecer.

## BIBLIOGRAFIA

- Gersick, K., Davis, J., Empresas Familiares, México: McGraw Hill. McCollom Hampton, M.
- H. Bierman y S. Smidt. El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de cultura Económica, 1977
- Lea James W. “La sucesión del Management en la empresa familiar”. Editorial Granica, Barcelona, España, 1993.
- Nassir Sapag . Criterios de Evaluación de Proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 1993.
- Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Chile: MCGraw-Hill, 2000.
- Nassir Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Madrid: MCGraw-Hill, 2000. x edición.
- W.k. Hall, “Survival Strategies in a Hostile Environment”, Harvard Business Review, 1980, 75-85 Hambrick, “High Profit Strategies”,
- Manual Practico de derecho Societario, Cámara de Comercio de Quito, Junio 2004.
- Andres Rico Toro, La sucesión es la función más importante de un líder familiar. ( en red). Disponible en: [www.google.com/canales/EmpresasFamiliares.html](http://www.google.com/canales/EmpresasFamiliares.html)
- Improven Consultores. Conociendo las Particularidades de la Empresa Familiar. (En red). Disponible en:

[www.gestiopolos.com/canales/empresadadora/articulos/46/empresafamiliar.htm](http://www.gestiopolos.com/canales/empresadadora/articulos/46/empresafamiliar.htm).

## ANEXO 1





## **ANEXO 2**

### **INVESTIGACION DE CAMPO QUE REFLEJA LA AFLUENCIA DE CLIENTES A LOS DIFERENTES MOTELES**

<b>Viernes 14 de julio/2006</b>					
<b>VENECIA (7:53 - 8:53) 4 guardias</b>					
	<b>hora p.m.</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>	<b>Espera</b>	<b>No ingresa por falta de espacio</b>
	7:54	3	1		2
	7:56	1			
I: taxi	7:57	1			
	7:58		1		
S: taxi, sin pass	7:59		1		
I: taxi	8:01	1	1		
S: taxi, sin pass	8:03	2	1		
	8:06	1			1
I: taxi	8:07				1
	8:08				1
	8:12		1		
	8:14		1		1
	8:20		1		
	8:24	1			
	8:26	1	1		
	8:27	1			
	8:28				1
	8:33	1			
	8:35	1			
	8:37		1		
	8:38		1		
	8:41				1
	8:43			camion no permitido ingreso por tamaño	
	8:45		1		
	8:50		1		
	8:51		1		
	8:52		1		
<b>Total</b>		14	15	0	8

<b>Domingo 16 de julio 2006</b>			
<b>VENECIA (7:40 - 8:41)</b>			
	<b>hora p.m</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
	7:42		1
	7:46		1
I: taxi vacio	7:57	1	
	7:58		1
	8:02		1
S: taxi con pass	8:04		1
	8:12		1
	8:13		1
	8:15	1	
	8:16		2
	8:20	1	
I: taxi vacio	8:21	1	
	8:27	2	
	8:29		1
	8:32		1
S: taxi con pass	8:35		1
	8:40		1
	8:41		1
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>14</b>

<b>Martes 18 de julio 2006</b>		
<b>VENECIA (12:00 - 13:00)</b>		
<b>hora p.m</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
12:02		1
12:06		1
12:34	1	
12:35	1	
12:36	1	
12:51		2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>



<b>Jueves 20 de julio del 2006</b>		
<b>VENECIA (19:25 - 20:25pm)</b>		
<b>hora p.m.</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
19:25	1	
19:28	1	
19:31		2
19:36	1	1
19:39		1
19:42	1	
19:43		1
19:46		1
19:48	1	
19:52	1	2
19:55		1
19:58		1
20:00	1	
20:03		1
20:05		1
20:07	2	
20:10	1	1
20:12	1	
20:15		1
20:18	1	1
20:20	2	
20:24		1
	<b>14</b>	<b>16</b>

<b>Sábado 22 de julio del 2006</b>		
<b>VENECIA (22:00 - 23:00)</b>		
<b>hora p.m.</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
22:02	2	
22:05	1	2
22:07		1
22:11	2	
22:14		1
22:15	1	2
22:16		1
22:17	2	
22:19		1
22:20	1	
22:24		1
22:25	2	
22:31	1	3
22:33	1	
22:24		1
22:37		1
22:40	2	1
22:43	1	2
22:46	1	
22:47		2
22:52		1
22:56	1	1
22:57	1	
22:58		1
	<b>19</b>	<b>22</b>

**Martes 22 de Agosto del 2006**  
**LA GAVIOTA AZUL (5:28 - 5:50)**

hora p.m.	Ingresan	Salen
5:30	1	
5:35	1	
5:38	1	
5:40	1	
5:46		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

<b>Martes 22 de Agosto 2006</b>						
<b>(3:55 - 5:20)</b>		<b>FLAMENCOS</b>	<b>FLAMINGO</b>		<b>PARAISO</b>	
	hora p.m.	Ingresan	Ingresan	salen	Ingresan	salen
(1 taxi)	3:55		2			
	4:02	1		1		
	4:10	1				
	4:15	1	1			
	4:18	1		1		
	4:20					1
	4:21		1			
	4:26			1		
	4:27	1				
	4:28			1		
	4:30		1			1
	4:31	1			1	
	4:36	1				
	4:45				1	
	5:00			1		
(Taxis)	5:05	1	1			
	5:06	1				
	5:10	1				
	5:11	1				
(taxi)	5:12		1			
	5:14			1		
	5:15		1	1		
	5:16		1			
(taxi con pas)	5:17		1	1		
(taxi)	5:18				1	
	5:20			1		
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

<b>Miércoles 19 de julio del 2006</b>					
<b>18:40 - 19:40</b>	<b>FLAMENCOS</b>	<b>FLAMINGO</b>		<b>PARAISO</b>	
<b>hora p.m.</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
18:42	1				
18:43		1			1
18:45	2	1		1	
18:48			2		1
18:52	1	1		1	
18:53	1		1		
18:56		2	1		
18:57	2			1	
19:04		1	1		1
19:05	1	1			1
19:06			1		
19:11		1	1	1	
19:13	1	2			
19:14	1		1	1	
19:16		1	1		1
19:22	1	1			
19:23				1	
19:26		1			
19:29	1		1		1
19:30	1			1	1
19:31		1		1	
19:34		1			
19:35			1		
19:38				1	
	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

<b>Sábado 22 de julio del 2006</b>					
<b>20:30 - 21:30</b>	<b>FLAMENCOS</b>	<b>FLAMINGO</b>		<b>PARAISO</b>	
<b>hora p.m.</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>	<b>Ingresan</b>	<b>Salen</b>
20:34	1				
20:36	1	1		1	
20:39		1	1		
20:40		2	1	1	
20:43	2				
20:44	1		1		1
20:45		1		1	
20:48		2	1		1
20:51	1	1			
20:52	1			1	
20:55		1	2		
20:56	1	1	1		1
20:57	1		1		1
21:00				1	
21:03		1			
21:04	2		1		
21:06	1		1		
21:09	1		2		
21:11		1		1	1
21:14		1			
21:15	1	2			
21:17		1	1	1	
21:20	1		1		
21:21			1		
21:24	2			1	
21:25		2			
21:32		1			
	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>5</b>