

## INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes del problema

El Gobierno Nacional, ha impulsado el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, dentro del cual se ha planteado entre otros, el objetivo del cambio de la Matriz Productiva del país, siendo el Turismo, uno de los sectores priorizados, para que en un corto tiempo se convierta en la primera actividad que genere ingresos no petroleros al país, como un eje fundamental para el cambio de la matriz productiva en el Ecuador.

El Ministerio de Turismo del Ecuador, ha realizado estudios durante el año 2011, como una herramienta de análisis de la realidad turística del Ecuador, que permita sustentar las decisiones y acciones de planificación e inversión que fomenten el desarrollo sostenible, responsable y ético de la industria turística, cuyos principales resultados extractados en relación a nuestro objetivo de un **Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito**, se señalan a continuación: <sup>1</sup>

- ✓ Durante el período 2007-2010, se registró un incremento paulatino de entradas de extranjeros al Ecuador, pasando de 937.487 en 2007 a 1'140.978 en 2011 con una variación de 21,7% en el período.
- ✓ En el período 2010-2011, se registró durante el mes de diciembre una variación de 17,6%, al pasar de 96,3 a 113,3 mil visitantes extranjeros.
- ✓ Las ciudades más visitadas durante el año 2011 fueron Quito con un 66% del total de visitantes, Guayaquil (47%), Cuenca (19%), Galápagos (15%) y Baños (11%).
- ✓ El gasto turístico promedio del turista extranjero en el país asciende a USD \$1.000. Se estima una estadía promedio de 14 noches.

---

<sup>1</sup>[http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis\\_Turismo\\_folleto\\_espanol\\_completo.pdf](http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf)

- ✓ En el año 2011 se registraron en el Ministerio de Turismo 178.374 plazas de alojamiento en el país, mostrando un incremento del 21,32% respecto a las plazas instaladas en el año 2007.
- ✓ Considerando una escala del nivel 1 al 10, el 91% de los turistas no residentes manifiesta que regresaría al Ecuador calificando muy positivamente en la escala del 8 al 10.
- ✓ El 92% de los turistas no residentes recomienda visitar el Ecuador con una calificación de 8 a 10
- ✓ Al 80% de los turistas no residentes le parece que el servicio de alojamiento es cómodo y lo cataloga en la escala del 8 al 10.
- ✓ El 71% de los turistas no residentes considera a Ecuador como su país favorito en Latinoamérica.
- ✓ Un 68% de los turistas no residentes organiza su viaje por cuenta propia
- ✓ Los turistas no residentes viajaron solos en un 33%, con amigos (27%), con su pareja (23%) y en menores porcentajes con la familia, compañeros de trabajo o en un grupo organizado.

La ciudad de Quito, capital del Ecuador, ha obtenido varios reconocimientos a nivel mundial, como por ejemplo desde el año 1978 declarada por la UNESCO, “Primer Patrimonio de la Humanidad”, por segundo año consecutivo, el reconocimiento como "Destino líder de Sudamérica" durante la XXI versión regional de los World Travel Awards (WTA) 2014, conocidos como los "Óscar" de la industria del turismo, es una de las 14 ciudades finalistas del concurso "New 7 Wonders Cities" (Siete ciudades maravilla del mundo), considerada como mejor destino turístico por varios factores, entre otros: su gente, cultura, geografía, arquitectura e historia; reconocimientos muy importantes, que

permitirán incrementar significativamente el número de turistas, cuyo potencial sustenta el objetivo planteado de ofrecer una alternativa moderna de alojamiento mediante Apartamentos Turísticos, como negocio.

- ✓ Durante los años 2012 y 2013, han visitado la ciudad de Quito, 500 mil y 582 mil turistas extranjeros, respectivamente; con una tasa de crecimiento del 16,3% y entre enero y septiembre de 2014, se registran 502 mil turistas extranjeros.

La normativa en el Ecuador, contempla como actividad turística el Alojamiento, en clase extra hotelero o no hotelero, a los Apartamentos Turísticos.<sup>2</sup>

El alojamiento en Apartamentos Turísticos, forma parte de una tendencia que se realiza con más frecuencia en otros países de América y Europa, puesto que los turistas modernos buscan un hospedaje que le brinde independencia y confort, para satisfacer sus necesidades particulares.

La demanda de alojamientos alternativos a los hoteles en ciudad es una tendencia creciente por los beneficios que este tipo de alojamiento conlleva: privacidad, más espacio, flexibilidad, comodidad, ubicación y menor gasto promedio por persona.

En dicho contexto, por ejemplo el Instituto Nacional de Estadística de España, ha realizado investigaciones sobre apartamentos turísticos, en el cual manifiesta los siguientes aspectos:

“Según la Encuesta de Ocupación en Apartamentos Turísticos, proporcionó información sobre la demanda y la oferta de los servicios de alojamientos que prestan los establecimientos de apartamentos turísticos

---

<sup>2</sup> Reglamento General a la Ley de Turismo

Se estudiaron los establecimientos de apartamentos turísticos y empresas explotadoras de apartamentos turísticos, en aquellas comunidades autónomas que sus normativas así lo contemplan (Cataluña y Comunidad Valenciana), inscritos como tales en las correspondientes Consejerías de Turismo de cada Comunidad Autónoma.

Se considera apartamento turístico (unidad) el inmueble, cuyo uso se cede en alquiler, de modo habitual para hospedaje ocasional, incluyéndose apartamentos propiamente dichos, chalets, villas, bungalows.”<sup>3</sup>

En la ciudad de Quito, existen diferentes tipos de alojamiento tradicional, como hoteles, hostales y pensiones, es poco conocido el negocio de apartamentos turísticos, por lo que la investigación desarrollada del **Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito**, describe en su estructura las diferentes variables a tomarse en cuenta para su emprendimiento e inversión, se realiza un trabajo descriptivo de la organización, infraestructura básica y distribución para el alojamiento bajo dicha modalidad e identificación de su viabilidad sustentada en la rentabilidad de este negocio, cuya implementación no solo contribuirá a la obtención de beneficios de sus propietarios, sino también a la generación de ingresos a la economía del país a través del sector turístico.

## **2. Planteamiento del Problema**

El potencial crecimiento de turistas extranjeros que visitan la ciudad de Quito y la tendencia a nivel mundial de alojamiento en apartamentos turísticos, ha generado la necesidad que tienen los turistas extranjeros, de contar con una alternativa de alojamiento, que ofrezca hospedaje mediante el alquiler de un apartamento amoblado, que cuente con todos los bienes y servicios, para una estadía con total privacidad, seguridad y comodidad como la de su propia casa temporal.

---

<sup>3</sup>[http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html)

En consecuencia, se hace necesario desarrollar un plan de negocios que le permita al emprendedor la formalización de su negocio, a través de una guía en la que se identifique los diferentes factores para el emprendimiento y gestión del negocio de Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito.

### **3. Formulación del problema científico**

¿Sería factible, el desarrollo de un Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito?

### **4. Objetivo general de la investigación**

Desarrollar un Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito.

### **5. Objetivos específicos**

- Determinar el potencial mercado objetivo para el negocio de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito
- Definir entre las variables de mercadeo del negocio: precios, imagen corporativa y canales de promoción
- Proponer una estructura organizacional y funcional para este tipo de negocio y su infraestructura básica
- Determinar los aspectos financieros que sustenten la factibilidad del negocio

### **6. Preguntas científicas**

¿Cuál es la propuesta de planificación estratégica que contemplará el plan de negocios sobre alojamiento para turistas en apartamentos amoblados en Quito?

¿Cuál es el estudio de mercado al que se va a dirigir el plan de negocios para alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito?

¿Cuáles son las variables de mercadeo a considerar para el negocio de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito?

¿Cuál es la propuesta para la organización y operatividad del negocio de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito?

¿Cómo se realiza el análisis financiero de factibilidad para el alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito?

## **7. Metodología**

La metodología utilizada para la investigación, conlleva la recopilación y procesamiento de información de fuentes indirectas (bibliográficas, videos, publicaciones, etc.); y de fuentes directas, mediante el levantamiento de información de campo en la ciudad de Quito, a través de encuestas a turistas extranjeros no residentes en el país, técnica que permitirá establecer los indicadores de oferta y demanda para el alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito. Adicionalmente, se contempla técnicas estadísticas para el análisis de las variables e indicadores del mercado y el manejo de información financiera, así como métodos contables y financieros para el estudio de factibilidad económica del proyecto.

En general, para lograr el cumplimiento del objetivo propuesto en estudio, se aplica métodos de nivel teórico, como análisis y síntesis, inducción y deducción; así como el método de nivel empírico, a través de la observación y encuesta.

## **8. Alcance y contenido**

El presente estudio se estructura en tres capítulos, en el primero se describe el marco teórico referencial que incluye el marco teórico, legal y conceptual, en el que abarca los principales conceptos en torno al diseño de un plan de negocios, aspectos fundamentales para conocer el alcance e importancia de su desarrollo.

El segundo capítulo, presenta el diagnóstico en base a los resultados de las encuestas efectuadas a los turistas extranjeros; y, el tercer capítulo, consiste en el desarrollo y formulación del Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito.

Finalmente, el estudio expone las principales conclusiones y recomendaciones en torno a los objetivos específicos planteados.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se dan a conocer los fundamentos teóricos, en base al conocimiento previamente existente y los elementos planteados por diferentes autores y fuentes bibliográficas considerados en el proceso de investigación del plan de negocio para alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito.

Cada día nacen nuevas empresas, muchas de las cuales desaparecen debido a diferentes razones, siendo una de ellas la falta de planeación, falta de conocimiento y el uso de herramientas que permitan aterrizar las ideas y llevarlas a la práctica.

De acuerdo a García y Alcérreca (2000), es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de una idea para disminuir riesgos. Esta herramienta es un plan de negocios, la cual permite reflejar de manera tangible una idea.

#### 1.1 MARCO TEÓRICO

El turismo desde una perspectiva económica, se define como las actividades realizadas por los visitantes. Un visitante es una persona que viaja a un destino principal, distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios, salud, educación u otro motivo personal) que no sea la de ejercer una actividad remunerada para una entidad residente en el país o lugar visitado. Los viajes realizados por los visitantes se consideran viajes turísticos.<sup>4</sup>

---

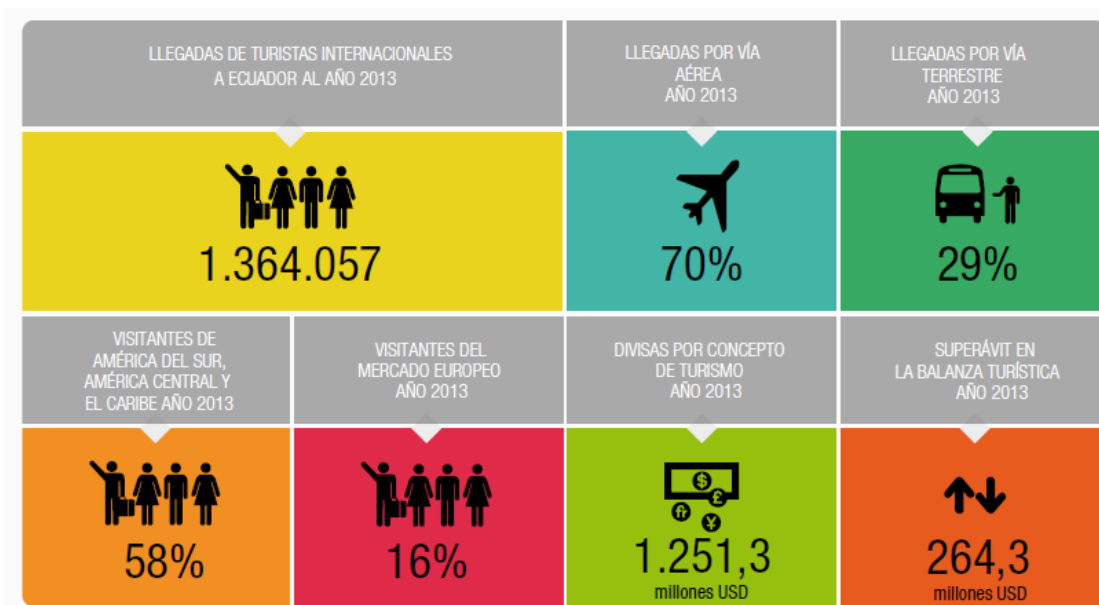
<sup>4</sup><http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletinestadisticaturisticas2006-2010.pdf>



## Principales indicadores de turismo en el Ecuador<sup>5</sup>

Según la Organización Mundial del turismo, las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron un 100% en 2013 hasta alcanzar los 1.087 millones, en donde la región de Europa contabiliza el 52% de llegadas, Asia el 23% y América el 16%, entre otras regiones que registran porcentajes menores.

**Figura 1: Cifras de Turismo año 2013 en el Ecuador**



Fuente: Ministerio de Turismo

En el mes de noviembre 2014, el Ecuador registra un crecimiento en las llegadas de extranjeros, en el orden del 14% con respecto a noviembre del año 2013, igualmente en el período enero-noviembre de 2014 alcanzó el 14% de crecimiento en relación al mismo período del año anterior.

El 45% de llegadas de extranjeros al país se registran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ciudad de Quito, el 22% se registra en el Aeropuerto Internacional José

<sup>5</sup><http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Boletin-noviembre-2014-compressed.pdf>

Joaquín de Olmedo, en Guayaquil, que corresponden al segmento aéreo, en tanto que el 27% de llegadas son por vía terrestre, principalmente por las Provincias de Carchi y El Oro.

Los principales mercados emisores que encabezan la lista de los 10 primeros países que tienen el mayor número de llegadas al Ecuador son: Colombia, Estados Unidos, Perú, Venezuela, España, Argentina, Chile, Cuba, Alemania y Canadá.

### Principales indicadores de turismo en Quito

El Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, presentó un estudio con datos que demostraron que en el 2013 llegaron a Quito un total de 628 mil turistas, superando en un 18% a la cifra alcanzada en el 2012, que fue de 533 mil.

Se estima que 680 mil turistas visitarán Quito en el 2014, lo cual significaría el 18% de crecimiento de llegadas en relación al 2013, en consecuencia se proyecta que la ciudad recibirá un millón de turistas hasta el 2018.<sup>6</sup>

**Tabla 1: Cifras de Turismo año 2013 en Quito**

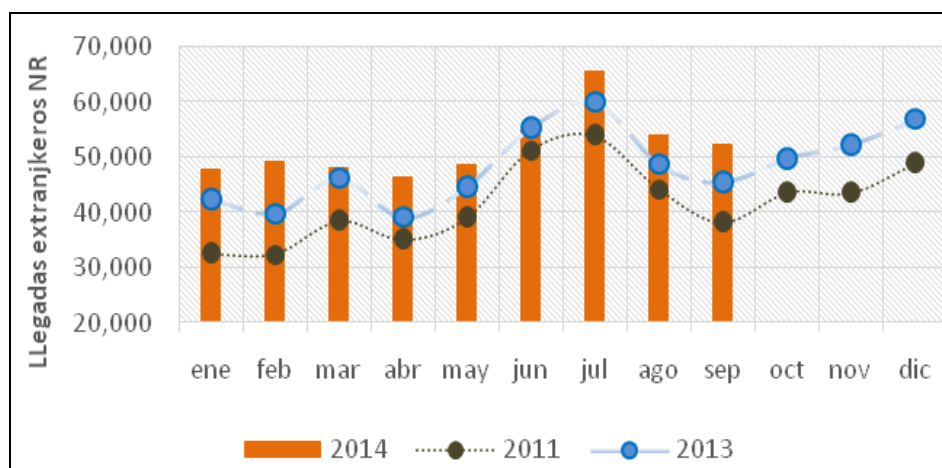
Datos Turistas DMQ – 2013			
1	Llegada de Turistas a Quito 2013	609.277	Turistas
2	Tasa de crecimiento 2012-2013	14%	Respecto del 2012
3	Proyección al 2018 (número de turistas)	1.008.123	Turistas
4	Nacionalidad - principales mercados del DMQ	Estados Unidos, Colombia, España, Canadá, Alemania, Argentina, Perú, Reino Unido, Francia, México, Chile, Brasil, Italia	
5	Sitios más visitados	Mitad del Mundo, Centro histórico, Teleférico, La Mariscal, El Panecillo, La Ronda, Iglesias	
6	Estancia media en la ciudad	7,93	Días
7	Gasto Diario (junio 2013)	65	Dólares
8	Gasto Total (junio 2013)	518	Dólares
9	Ingreso de Divisas al DMQ	332	Millones de Dólares
10	Motivo principal de viaje	Visita a familiares o amigo; Ocio, recreo, vacaciones; Negocios	

Fuente: Quito Turismo – Informe de Transición 2009-2014

<sup>6</sup>[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818758327&umt=durante\\_2013\\_en\\_un\\_18\\_ascendio\\_numero\\_visitas\\_turistas\\_a\\_quito](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818758327&umt=durante_2013_en_un_18_ascendio_numero_visitas_turistas_a_quito)

Entre enero y septiembre de 2014, se registran en Quito 502 mil turistas extranjeros, solo en el mes de septiembre de 2014, la han visitado 52 mil, su evolución se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 2: Llegadas de turistas extranjeros no residentes 2014**



Fuente: Quito Turismo

Conforme estudios estadísticos de Quito Turismo, en el año 2014, existen 587 establecimientos de alojamiento catastrados en la ciudad de Quito, mostrando un incremento del 10% respecto a las plazas instaladas en el año 2013.

## 1.2 Marco Legal

Un negocio de alojamiento para turistas en la ciudad de Quito, está sujeto al cumplimiento de reglamentos, normas y parámetros que regulan el funcionamiento de las actividades turísticas.

## **Reglamento General a la Ley de Turismo<sup>7</sup>**

- Art. 42, literal a) - Actividades turísticas.- Según lo establece el Art. 5 de la Ley de Turismo se consideran dentro de las actividades turísticas, al Alojamiento.

Adicionalmente se establece dentro de los tipos de Alojamiento, a los Apartamentos Turísticos:

ACTIVIDAD: ALOJAMIENTO

CLASE: EXTRAHOTELEROS O NO HOTELEROS

SUBTIPO:

a.2.1 Apartamentos turísticos

a.2.2 Campamentos de turismo - camping

a.2.3 Ciudades vacacionales

- Art. 43.- Definición de las actividades de turismo.- Para efectos de la aplicación de las disposiciones de la Ley de Turismo, se define como Alojamiento:

“Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje”.

- Art. 45.- Quien puede ejercer actividades turísticas.- “El ejercicio de actividades turísticas podrá ser realizada por cualquier persona natural o jurídica, sean comercial o comunitaria que, cumplidos los requisitos establecidos en la ley y demás normas aplicables y que no se encuentren, en las prohibiciones expresas señaladas en la ley y este reglamento, se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual de las actividades turísticas establecidas en el Art. 5 de la Ley de Turismo”.

---

<sup>7</sup>Decreto Ejecutivo 1186, Registro Oficial 244, de 05 de enero de 2004

- Art. 47.- Obligación del Registro Único de Turismo.- “Toda persona natural, jurídica, empresa o sociedad, previo el inicio de cualquiera de las actividades turísticas descritas en el artículo 5 de la Ley de Turismo, obtendrán el registro de turismo, que consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos en el catastro o registro público de empresarios y establecimientos turísticos, en el Ministerio de Turismo”.
- Art. 55.- Requisito previo para la operación.- “Para el inicio y ejercicio de las actividades turísticas se requiere además del registro de turismo, la licencia única anual de funcionamiento, la misma que constituye la autorización legal a los establecimientos dedicados a la prestación de los servicios turísticos, sin la cual no podrán operar, y tendrá vigencia durante el año en que se la otorgue y los sesenta días calendario del año siguiente”.

De otra parte, el Municipio de Quito, exige el Registro Turístico que es la inscripción del prestador de servicios turísticos previo a la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) al inicio de sus actividades, y que debe hacerlo por una sola vez, en las oficinas de Quito Turismo. En este registro se establece la clasificación y categoría del establecimiento y se le asigna un número de identificación que permite darle seguimiento a futuro.

### **Reglamento General de Actividades Turísticas<sup>8</sup>**

- Art. 1.- Alojamientos.- “Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios”.

---

<sup>8</sup>Decreto Ejecutivo 3400, Registro Oficial 726, de 17 de diciembre de 2002

- Art. 3.- Clasificación.- Los alojamientos se clasifican en los siguiente grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

- Art. 50.- Apartamentos.- “Son apartamentos todos los establecimientos turísticos que de modo habitual presten el servicio de alojamiento mediante precio. Se entiende que el alojamiento conlleva el uso y disfrute del apartamento, con su correspondiente mobiliario, equipo, instalaciones y servicios, sin que se presten los servicios de un hotel.

Los apartamentos se someterán al presente reglamento cuando presten servicios de alojamiento en forma habitual y por períodos vacacionales, entendiéndose para el efecto que prestan servicios en forma habitual cuando hagan publicidad por cualquier medio o cuando faciliten alojamiento en dos o más ocasiones dentro del mismo año”.

### **1.3 Marco Conceptual**

Se han definido los siguientes conceptos básicos que están directamente involucrados en la estructura de un plan de negocios, motivo de la presente investigación.

#### **1.3.1 Plan de Negocios**

Crear empresa es un sueño que para muchos se convierte en realidad, pero, para otros, infortunadamente, no se cumple. ¿Qué hace que unos lo logren y otros no? La diferencia está en planificar el negocio, en evaluar todos sus pros y sus contras, en hacer inicialmente la empresa en el papel, en disminuir los riesgos de fracaso, en buscar la optimización en el uso de los recursos y lograr la mejor rentabilidad posible.

Un emprendedor puede tener todas las ganas de crear su propia empresa, puede desear que esa empresa sea competitiva en el mercado y puede tener un aproximado de los recursos que necesita, pero esto no es todo. Necesita algo muy importante para convertir esos sueños en realidad: Panificar.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Curso Plan de Negocios – R. Cañete 2014-2015. (Universidad Tecnológica Israel) Consultado, 25 de noviembre del 2014. Formato (PDF). Disponible en: <http://uisraelonline.edu.ec>

La mayoría de autores bibliográficos, concuerdan que el Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos, el plan de negocios permite adicionalmente evidenciar la rentabilidad y viabilidad de una idea o proyecto.

Pérez Sandi dice “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotécnica, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos” (2002, p.89)

La creación de un plan de negocio es aplicable tanto para el momento que inicia una empresa sus operaciones como para una ya existente.

Según (Richard Stutely, México 2000, página 8) indica que “Un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro”

“En cierta actividad podrían ser las operaciones de un negocio de una sola persona o de un importante conglomerado multinacional; podría referirse a toda la empresa o sólo a una pequeña división, y relacionarse con una empresa comercial, una institución de beneficencia o cualquier otra institución no lucrativa.”

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, Watson y Wise (1997) consideran que el plan de negocios puede formar parte de un proceso continuo para tener mayor control de lo que realiza la empresa.



Según (Richard Stutely, México 2000, página 10) señala que “Los planes de negocios se emplean con muy diversos fines y en esencia pueden considerarse como:

- La expresión formal de un proceso de planeación;
- Una petición de financiamiento;
- Un esquema para ser aprobado;
- Una herramienta para la administración operativa.”

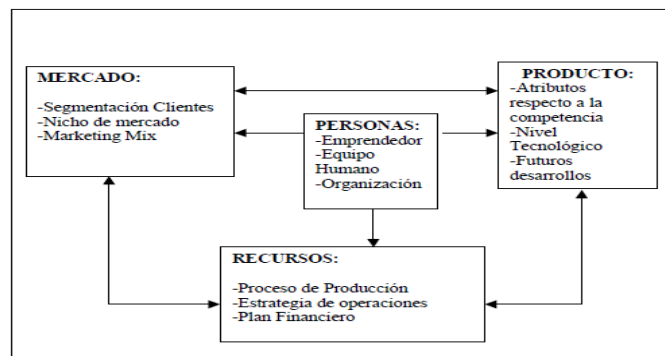
### 1.3.2 Estructura del Plan de Negocios

De acuerdo a lo que mencionan algunos autores, la estructura de un plan de negocio debe basarse en la realidad de la empresa y según las necesidades que ésta tenga, de fácil comprensión y principalmente está compuesto por las siguientes etapas:

- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado.
- Estudio técnico.
- Aspectos financieros

Para M. Ollé y otros (1998), al crear una nueva empresa es necesario tomar en cuenta cuatro elementos imprescindibles como son: el mercado, producto, las personas y los recursos, como se muestra en el siguiente gráfico:

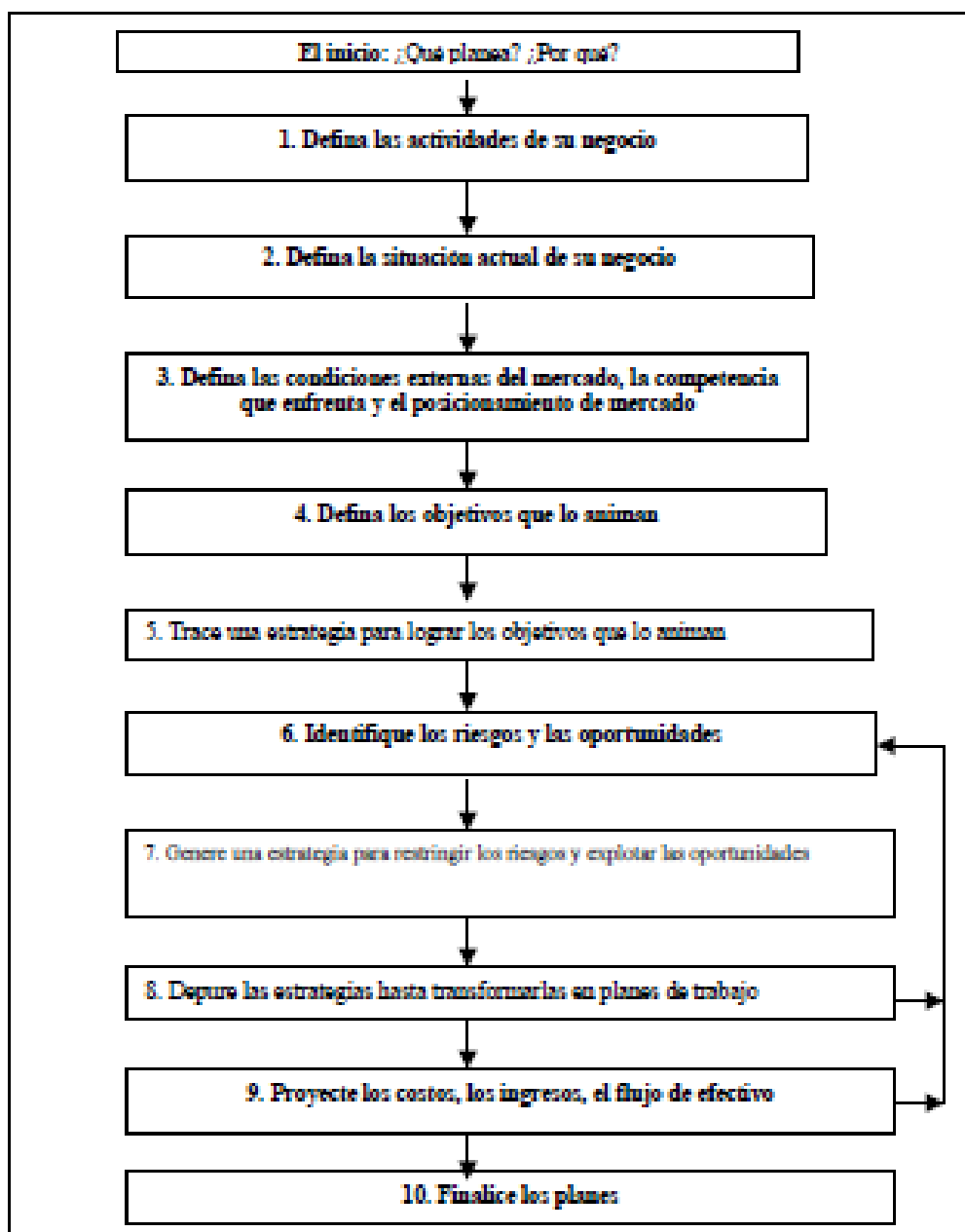
**Figura 3: “Elementos imprescindibles para una nueva empresa”**



Fuente: Ollé y otros, 1998, p.7.

Según (Stutely, 2000), es necesario conocer el por qué se planea y qué se planea, en el siguiente cuadro se muestra los diez pasos para formular un adecuado plan de negocios:

**Figura 4: “Diez pasos para un exitoso plan estratégico de negocios”**



Fuente: Stutely, 2000, p.13.

Conforme lo señala el documento “Estructura de Plan de Negocios”<sup>10</sup>, a continuación se describen los conceptos de cada uno de los componentes de un plan de negocios:

**a) Resumen Ejecutivo**

Es un documento breve, no mayor a tres páginas que destaca las variables más importantes del negocio:

- Definición del negocio
- Líneas de negocio detectadas
- Tipo de organización propuesta
- Bases de crecimiento
- Índices de evaluación financiera

**b) Antecedentes / Justificación**

Los antecedentes es la descripción del origen de la idea o negocio, en dicho contexto deberá enfocarse la información de los siguientes contenidos:

- Planeación estratégica, considerando la misión, visión y objetivos.
- Diagnóstico situacional (Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este análisis, permitirá identificar en el exterior de la organización las amenazas y oportunidades y en su interior, las fortalezas y debilidades, a fin de potenciarlas y mitigarlas, según corresponda.

---

<sup>10</sup>Curso Plan de Negocios – R. Cañete 2014-2015. (Universidad Tecnológica Israel) Consultado, 25 de noviembre del 2014. Formato (PDF). Disponible en: <http://uisraelonline.edu.ec>

### **c) Modelo de Negocio**

Constituye la definición del negocio, las ventajas de la idea del negocio propuesto, tendientes a superar la propuesta de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir un valor agregado que el negocio es capaz de crear para sus clientes, determinando así sus ventajas competitivas. Se requiere además que el valor distintivo del producto o servicio ofrecido por el negocio genere una base suficiente de clientes.

- Descripción y orientación de negocio.
- Definición del producto o servicio
- Participantes en el desarrollo
- Estatus del Proyecto y viabilidad en las condiciones actuales
- Detalle de todas las líneas de negocios -e ingresos asociados- detectadas,
- En su caso especificar cuáles han sido exploradas y probadas.
- Estrategias genéricas del negocio: Reducción de costos - Diferenciación

### **d) Análisis del Sector**

Permite identificar las empresas que ofertan el producto o servicio y posibles sustitutos, lo que dará mayor comprensión de la competencia a la que se enfrenta el negocio.

En esta etapa, se puede utilizar como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter:

1. Barreras de entrada
2. Poder de negociación del proveedor
3. Productos sustitutos
4. Poder de negociación del comprador
5. Determinantes de la rivalidad

**e) Mercado**

El mercado permite identificar el reconocimiento y participación de un producto o servicio, las características y especificaciones que debe contener, el precio y la demanda de su mercado objetivo, adicionalmente se debe analizar el entorno macro, se refiere a los actores externos de la empresa; y por micro entorno a todos los participantes directamente relacionados con el negocio: clientes, proveedores, competidores e intermediarios.

- Segmentación de Mercado
- Identificación del Mercado Meta
- Competitividad esperada de la organización
- Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto
- Captación de manifestaciones claras de interés en los resultados del proyecto

## **f) Mercadotecnia**

Santesmases (1996) dice que "La mercadotecnia es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que a otra parte necesita".

En este contexto, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Atributos del producto resultante del proyecto
- Establecimiento de Precios
- Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes
- Determinación de canales de promoción
- Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

## **g) Organización y Operaciones**

Consiste en definir la estructura organizacional y de operaciones de acuerdo al negocio propuesto, para lo cual se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Planteamiento de la Estructura Propuesta
- Asignación de Funciones Asociadas. Descripción
- Identificación de perfiles
- Organigrama
- Establecimiento de políticas
- Señalamiento de procesos iniciales
- Infraestructura Disponible. Bases
- Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto

## **h) Aspectos financieros**

Este punto consiste el desarrollo del Plan financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow), especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio y necesidades de financiamiento. Los aspectos financieros deberán contener:

- Presupuestos de 3 a 5 años
- Estado de resultados
- Estructura de la inversión: fija, pre operativa y capital de trabajo
- Balance
- Estado de resultados
- Indicadores Financieros
- Rentabilidad
- Punto de equilibrio
- Periodo de recuperación

## **i) Factores de Riesgo**

Conlleva el reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado, o riesgos que puedan afectar al proyecto o negocio, como por ejemplo: económicos, tecnológicos, regulatorios y financieros, sobre los cuales es necesario incluir medidas de mitigación.

En resumen, este capítulo permite dentro del proceso de investigación del plan de negocio para alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito, conocer el marco teórico referencial de su desarrollo, citándose entre ellos los conocimientos existentes sobre los principales indicadores turísticos en relación con este tipo de negocio tanto en el país como en la ciudad de Quito; en el marco legal, se señalan las definiciones normativas a las que está sujeta la actividad de alojamiento turístico y dentro del marco conceptual, se describen las diferentes definiciones relacionadas con la estructura de un plan de negocios, conceptos fundamentales que determinan su alcance e importancia del presente estudio.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS TURISTAS EXTRANJEROS QUE VISITAN LA CIUDAD DE QUITO**

#### **2. DIAGNOSTICO**

Para determinar el diagnóstico de la investigación del Plan de negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos amoblados en Quito, se planteó una encuesta personal estructurada a los turistas extranjeros visitantes de la ciudad de Quito.

Las preguntas fueron planteadas con el objetivo de determinar los principales elementos que permitan identificar las necesidades de alojamiento del turista extranjero en la ciudad de Quito y el segmento de mercado a proyectarse el negocio de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en la ciudad de Quito.

Para establecer la muestra a aplicar en la encuesta, se determinaron los siguientes aspectos:

##### **2.1 Población**

La población se precisa como un conjunto finito de llegadas internacionales a la ciudad de Quito de turistas extranjeros no residentes en el Ecuador, lo cual brinda información para determinar el universo necesario para la selección de la muestra a analizar en la investigación del Plan de Negocios para Alojamiento de Turistas en Apartamentos Amoblados en Quito.

##### **2.2 Selección de la muestra**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo la asunción de un error, será tomada del universo de llegadas internacionales de los

turistas extranjeros no residentes, siendo éstos los principales clientes a los cuales se prestará el servicio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito.

Los datos que se han tomado para el cálculo de la muestra están basados en la información obtenida de la página web de Quito Turismo. Se tomó en cuenta únicamente a los turistas extranjeros no residentes en el Ecuador correspondiente al mes de septiembre de 2014, conforme el siguiente cuadro, cuyo dato asciende a 52.370, de los cuales se estratificó el porcentaje correspondiente a los turistas extranjeros de Norte América (25%) y Europa (15%), que suman el 40%, cuya población asciende a 20.948.

**Tabla 2: Llegadas internacionales de turistas extranjeros no residentes, 2007-2014**

Período									Promedio
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2007 - 2013
ene	25.322	31.338	34.285	34.477	33.719	32.448	42.519	47.741	33.444
feb	24.140	42.315	30.903	35.747	31.943	32.412	39.834	49.141	33.899
mar	28.541	33.948	32.667	34.960	36.363	38.350	46.360	47.957	35.884
abr	23.370	29.163	31.984	29.157	33.131	34.974	39.198	46.454	31.568
may	24.442	33.174	30.536	33.502	35.394	38.937	44.734	48.577	34.388
jun	33.849	42.106	43.500	41.120	42.870	51.210	55.447	54.883	44.300
jul	42.417	47.672	46.911	46.040	47.609	53.980	60.218	65.551	49.264
ago	36.426	41.502	39.477	38.197	39.938	44.235	48.917	53.964	41.242
sep	27.234	33.136	29.830	28.797	32.133	38.072	45.574	52.370	33.539
oct	30.634	35.550	32.427	35.093	36.359	43.564	49.866		37.642
nov	31.236	36.578	34.307	34.414	38.237	43.429	52.322		38.646
dic	31.068	35.277	38.005	36.911	40.906	48.905	57.010		41.155
<b>ene-dic</b>	<b>358.679</b>	<b>441.759</b>	<b>424.832</b>	<b>428.415</b>	<b>448.602</b>	<b>500.516</b>	<b>581.999</b>	<b>619.040</b>	<b>454.972</b>
<b>ene-sep</b>	<b>265.741</b>	<b>334.354</b>	<b>320.093</b>	<b>321.997</b>	<b>333.100</b>	<b>364.618</b>	<b>422.801</b>	<b>466.638</b>	<b>323.317</b>

Fuente: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-principales>

### 2.3 Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

**n=** Números de elementos de la muestra

**N=** Números de elementos del universo, tomado el 40% (20.948) del total de llegadas internacionales de turistas extranjeros no residentes en el mes de septiembre del 2014, que fueron (52.370) como lo indica el cuadro anterior.

**P=** Probabilidad de servicio (0.85)

**Q=** Probabilidad de no servicio (0.15)

**Z<sup>2</sup>=** Intervalo de confianza, el valor será, Sigma 2, luego Z=2

**E=** Margen de error

### Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2}$$

$$n = \frac{2^2 \times 0.85 \times 0.15 \times 20.948}{\frac{0.10^2 (20.948 - 1) + 2^2 \times 0.85 \times 0.15}{0.15}}$$

$$n = \frac{10.683,48}{209,98}$$

$$n = 50,87$$

$$n = 51$$

Este resultado señala que la muestra a tomarse en cuenta es de 51 turistas extranjeros no residentes en el Ecuador.

### 2.4 Encuesta

La encuesta aplicada (**Ver Anexo 1**), está estructurada en forma de cuestionario integrado por un total de 12 preguntas, 10 cerradas y 2 abiertas, fue realizada mediante una investigación de campo, durante el mes de diciembre de 2014, en los sectores de la ciudad de Quito de mayor afluencia de turistas extranjeros (Mitad del Mundo y Plaza Foch), en donde se recolectó información de 60 turistas extranjeros alojados en Quito.

## **2.5 Presentación de los resultados**

Cada pregunta de la encuesta fue analizada de acuerdo al resultado obtenido en las respuestas de los 60 turistas extranjeros alojados en Quito, mediante la tabulación de los datos, representación gráfica y su interpretación.

Los resultados y análisis de este capítulo, serán también considerados en los análisis posteriores de la presente tesis, dentro de los componentes de mercado y mercadotecnia del plan de negocios para alojamiento de turistas extranjeros en Quito, motivo de estudio.

## **2.6 Tabulación y análisis**

A continuación se detalla cada pregunta de la encuesta, sus resultados e interpretación, que permiten determinar el diagnóstico para el planteamiento del plan de negocios de la presente tesis.

## PREGUNTA N° 1

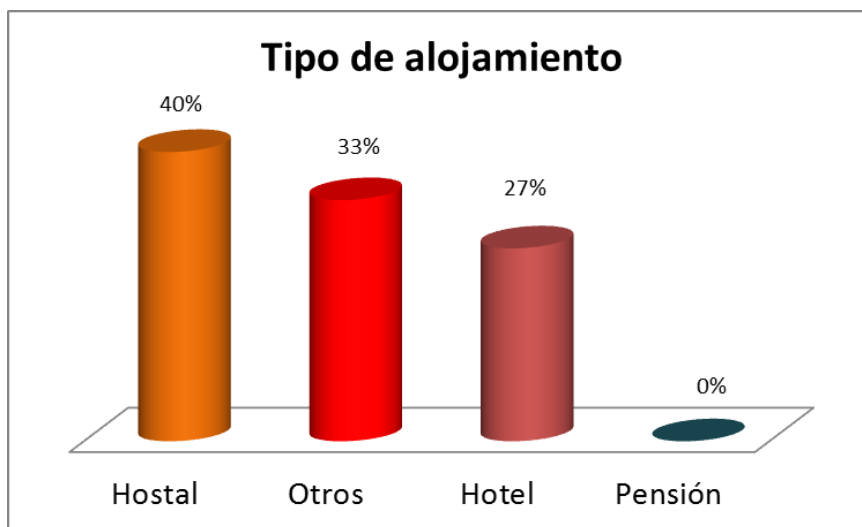
¿Actualmente en dónde se hospeda?

**Tabla 3: Pregunta 1 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hostal	24	40%
Otros	20	33%
Hotel	16	27%
Pensión	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

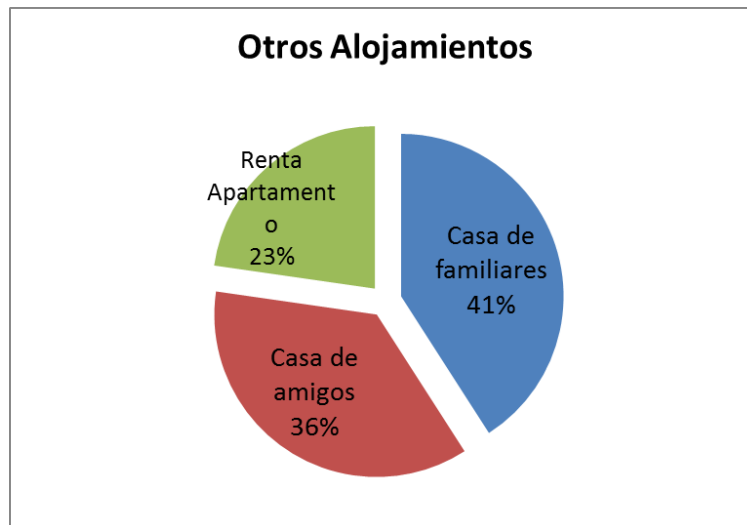
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega G.

**Figura 5: Pregunta 1 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado: Irene Ortega

**Figura 6: Pregunta 1 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado: Irene Ortega

**Análisis:**

En la pregunta N° 1 de la tabulación realizada al total de las encuestas, se obtiene que el 40% de los turistas extranjeros se alojan en hostales, el 27% en hoteles, mientras que un importante porcentaje (33%) se hospedan en otro tipo de alojamiento, como casas de familiares, amigos y alquiler de apartamentos. Este resultado refleja la necesidad del turista extranjero de contar con un lugar privado, independiente y confortable como el de su propia casa o a su vez un lugar de alojamiento que aplique tarifas accesibles por persona, como lo ofrecen las hostales, aspectos que convergen en el servicio de alojamiento a turistas en apartamentos amoblados en Quito, motivo del presente estudio.

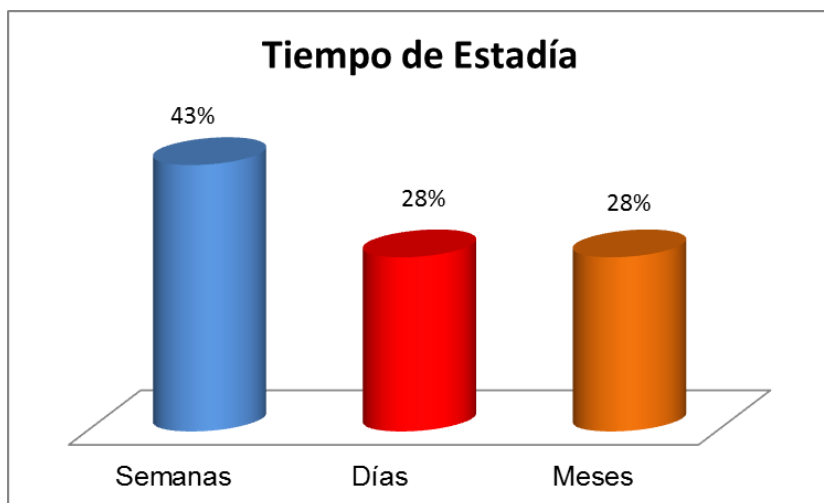
## PREGUNTA N° 2

¿Cuál es su tiempo de estadía promedio en Quito?

**Tabla 4: Pregunta 2 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Días	17	28%
Semanas	26	43%
Meses	17	28%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 7: Pregunta 2 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 2, se determina que el 43% de turistas extranjeros encuestados, se alojan durante semanas, mientras que durante meses y días representa el 28%. Tomando en cuenta dichos resultados, existe un potencial de tiempo de estadía en largos períodos.



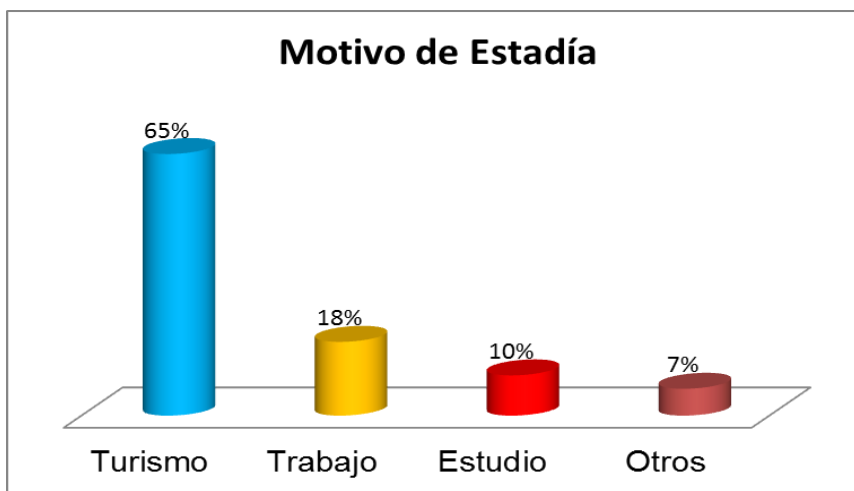
### PREGUNTA N° 3

¿Cuál es el motivo de su estadía en la ciudad de Quito?

Tabla 5: Pregunta 3 Encuesta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Turismo	39	65%
Trabajo	11	18%
Estudio	6	10%
Otros	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Figura 8: Pregunta 3 Encuesta



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

#### Análisis:

En la pregunta N° 3, se establece que el 65% de los turistas extranjeros encuestados, visitan la ciudad de Quito por turismo, mientras que el 18% la visitan por motivos de trabajo; y, en menor proporción 10% el motivo de su estadía está relacionada con estudios, mientras que el 7% se refieren a otros factores. Considerando el turismo como el principal factor de estadía, se asume un potencial alojamiento y la opción de ofrecer servicios complementarios turísticos durante su alojamiento.

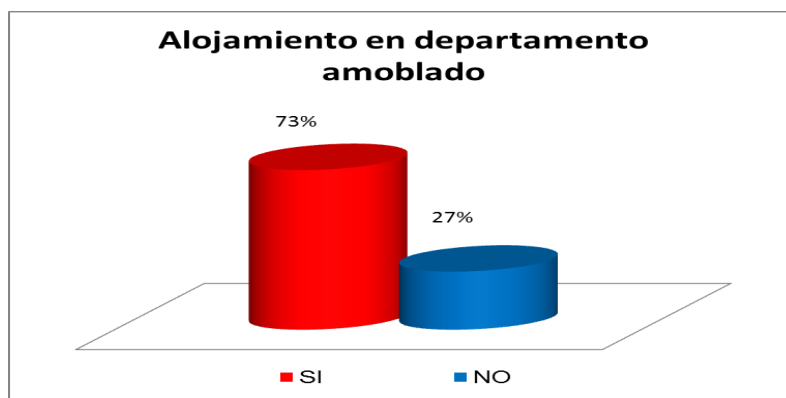
#### PREGUNTA N° 4

¿Le gustaría alojarse en una suite-apartamento amoblado, con total independencia, flexibilidad, comodidad y seguridad en un ambiente familiar de confort y privacidad como el de su propia casa?

**Tabla 6: Pregunta 4 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	73%
NO	16	27%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 9: Pregunta 4 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

#### **Análisis:**

En la pregunta N° 4, se determina que el 73% de los turistas extranjeros encuestados, les gustaría alojarse en un apartamento amoblado en la Ciudad de Quito, confirmando las características del Plan de Negocio motivo de la presente investigación, es decir cuyo negocio ofrezca un alojamiento con total independencia, flexibilidad, comodidad y seguridad, en un ambiente familiar de confort y privacidad como el de su propia casa; apenas el 27% señaló que no es de su preferencia este tipo de alojamiento. Dicho resultado refleja la necesidad del turista extranjero de contar con una alternativa de alojamiento diferente como se plantea en el modelo de negocio de la presente investigación.

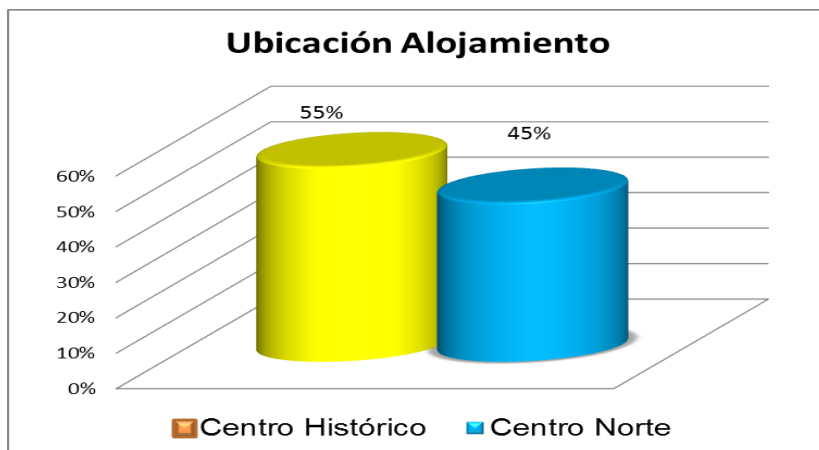
## PREGUNTA N° 5

¿De preferencia en qué lugar de Quito le gustaría hospedarse en el APARTAMENTO amoblado?

**Tabla 7: Pregunta 5 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Centro Histórico	33	55%
Centro Norte	27	45%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 10: Pregunta 5 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 5, se observa que del total de turistas extranjeros encuestados, reflejan una tendencia casi similar sobre el sector de Quito en el que prefieren alojarse; esto es, en el Centro Histórico el 55% y en el Centro Norte el 45%. Resultado que será considerado para el estudio de mercado y ubicación de los apartamentos amoblados conforme la preferencia señalada de los turistas extranjeros, dentro de la investigación motivo de estudio del Plan de negocios de alojamiento a turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito.

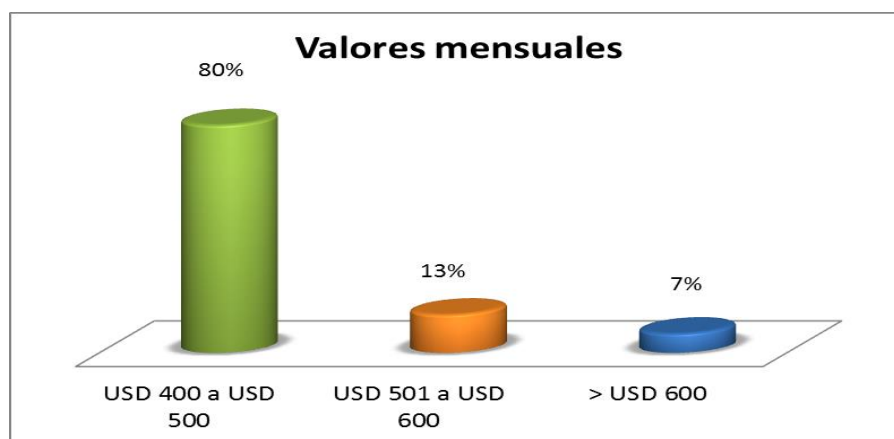
## PREGUNTA N° 6

Aproximadamente ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el hospedaje en una suite-apartamento?

**Tabla 8: Pregunta 6 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
USD 400 a USD 500	48	80%
USD 501 a USD 600	8	13%
> USD 601	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 11: Pregunta 6 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 6, se determina que la mayoría de turistas extranjeros encuestados, es decir el 80%, están dispuestos a pagar un valor mensual entre USD\$ 400 a USD\$ 500, en menor proporción el 13% valores entre USD\$ 501 a USD\$ 600 y apenas el 7% valores mayores a USD\$ 600. Esta información sustenta el análisis de precios dentro del acápite de mercadotecnia de la investigación del plan de negocios motivo de estudio de la presente tesis.

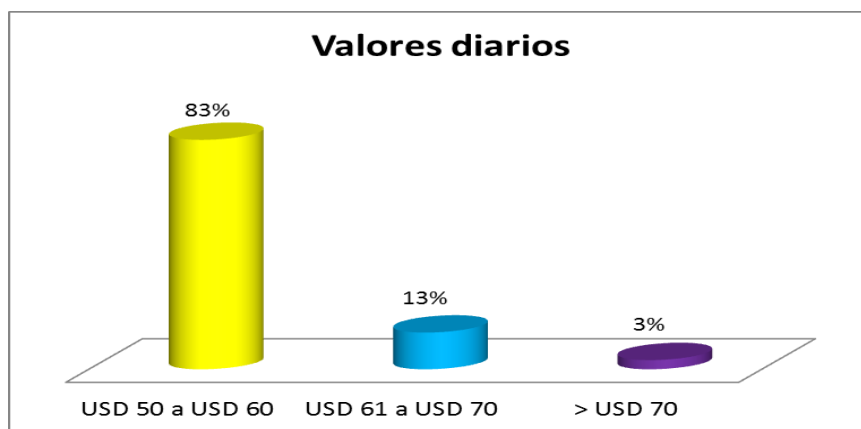
## PREGUNTA N° 7

Aproximadamente ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar diariamente por el hospedaje en una suite?

**Tabla 9: Pregunta 7 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
USD 50 a USD 60	50	83%
USD 61 a USD 70	8	13%
> USD 70	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 12: Pregunta 7 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 7, se determina que la mayoría de turistas extranjeros encuestados 83%, están dispuestos a pagar un valor diario entre USD\$ 50 a USD\$ 60, en menor proporción el 13% valores entre USD\$ 61 a USD\$ 70 y apenas el 3% valores mayores a USD\$ 70. Esta información sustenta el análisis de precios dentro del acápite de mercadotecnia de la investigación del plan de negocios motivo de estudio de la presente tesis.

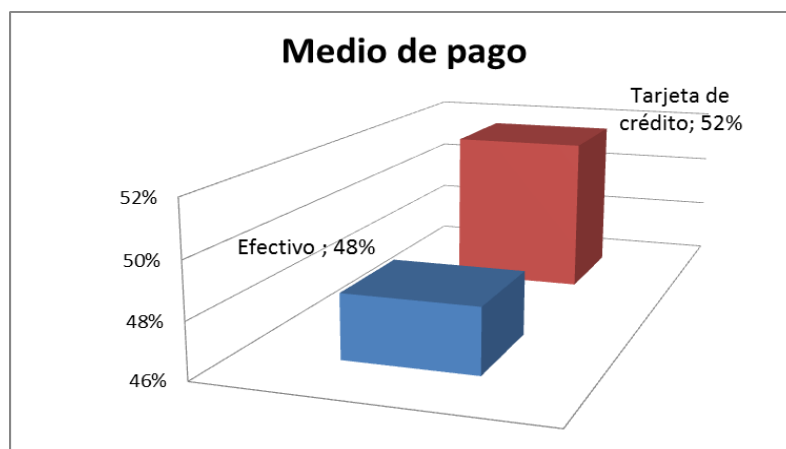
## PREGUNTA N° 8

¿Cuál sería su medio de pago?

**Tabla 10: Pregunta 8 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tarjeta de crédito	31	52%
Efectivo	29	48%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Figura 13: Pregunta 8 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### Análisis:

En la pregunta N° 8, los resultados de tabulación realizada al total de las encuestas, se obtiene que el 52% de los turistas extranjeros, utilizarían tarjeta de crédito para cancelar el servicio de alojamiento, mientras que el 48%, lo realizaría mediante dinero en efectivo. Estos aspectos son considerados en el análisis de mercadotecnia del Plan de Negocios de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito.

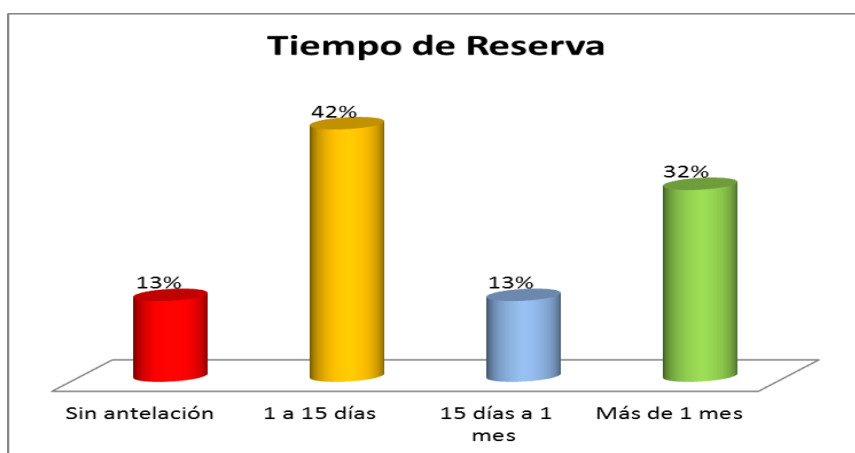
## PREGUNTA N° 9

¿Con cuánto tiempo realizaría la reserva?

Tabla 11: Pregunta 9 Encuesta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sin antelación	8	13%
De 1 a 15 días:	25	42%
De 15 días a 1 mes:	8	13%
Más de 1 mes	19	32%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Figura 14: Pregunta 9 Encuesta



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### Análisis:

En la pregunta N° 9, se desprende que el 42% de los turistas extranjeros encuestados, realizaría la reserva para alojarse en los apartamentos amoblados en Quito, con un tiempo de 1 a 15 días, el 32% prefiere reservar con más de 1 mes de antelación, el 13% de 15 días a 1 mes y sin ninguna antelación el 13%. Este resultado, es considerado en el análisis de mercadotecnia de la investigación motivo de estudio.

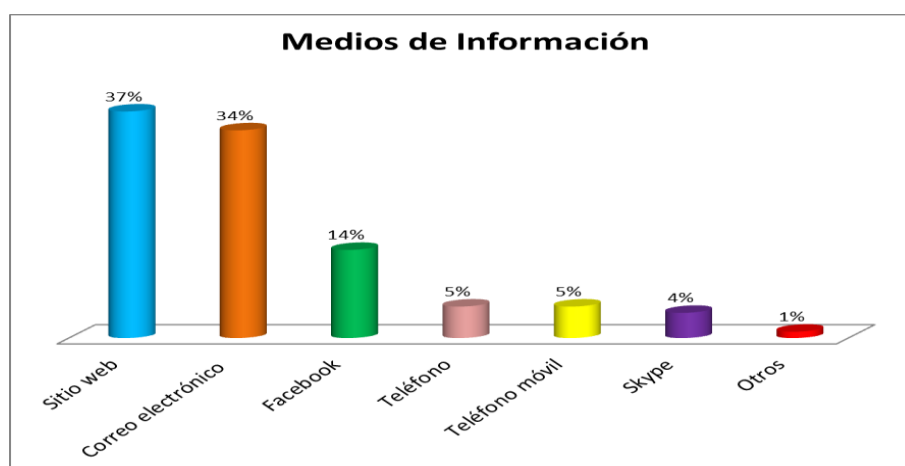
## PREGUNTA N° 10

¿De qué forma desearía recibir usted información del apartamento amoblado?

**Tabla 12: Pregunta 10 Encuesta**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sitio web	36	37%
Correo electrónico	33	34%
Facebook	14	14%
Teléfono	5	5%
Teléfono móvil	5	5%
Skype	4	4%
Otros	1	1%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

**Figura 15: Pregunta 10 Encuesta**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 10, los resultados obtenidos de la encuesta realizada, determina que los turistas extranjeros prefieren el 37% recibir información del apartamento amoblado para su alojamiento, mediante sitio web, el 34% a través de correo electrónico, el 14% por Facebook; mientras que en porcentajes menores a través de medios convencionales y telefónicos, suman el 15%. Esta información permite identificar los medios de distribución analizados en el acápite de mercadotecnia, del plan de negocios motivo del presente estudio.



## PREGUNTA N° 11

¿En el apartamento amoblado, con qué cosas (equipamiento) a usted le gustaría contar para su comodidad?

Tabla 13: Pregunta 11 Encuesta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
wi fi	29	17%
televisión	17	10%
cocina completa	17	10%
buena cama	12	7%
refrigeradora	7	4%
agua caliente	7	4%
direc tv	7	4%
buen baño	6	4%
calefacción A/C	6	4%
lavadora	5	3%
sillones	4	2%
lavandería	4	2%
seguridad	4	2%
información turística	3	2%
línea blanca	3	2%
micoondas	3	2%
piscina	3	2%
teléfono	3	2%
terrazza	2	1%
agua caliente	2	1%
televisión	2	1%
libros	2	1%
secadora	2	1%
toallas y sábanas	2	1%
artículos de limpieza	2	1%
decoración	2	1%
ducha	1	1%
mapas de la ciudad	1	1%
piscina	1	1%
baño privado	1	1%
tomas corrientes	1	1%
secador de pelo	1	1%
vista a la calle	1	1%
agua potable	1	1%
parqueadero	1	1%
equipo de sonido	1	1%
cosas aseo personal	1	1%
amaca	1	1%
patio	1	1%
	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 11, se obtuvo como resultado algunos aspectos importantes y preferencias, referidos por los turistas extranjeros encuestados, con los que debe contar un apartamento amoblado para su alojamiento, entre ellos los más representativos son: wifi 17%, televisión 10%, cocina completa 10% y buena cama el 7%.

### **PREGUNTA N° 12**

**¿Qué servicios complementarios al apartamento amoblado, le gustaría que le ofrezcan durante su estadía en Quito?**

**Tabla 14: Pregunta 12 Encuesta**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
salidas guiadas dentro y fuera de Quito, excursiones de 1 día; guía turístico; city tours; viajes y excursiones país	18	26%
información turística: mapas, actividades ciudad y alrededores, atracciones, programas y actividades culturales	17	25%
transporte turístico	8	12%
restaurante: desayuno	5	7%
taxi	4	6%
transporte público: horarios y rutas	3	4%
servicio de limpieza	2	3%
acompañamiento salida noche		
tour entretenimiento nocturno	2	3%
GPS	2	3%
lavado de ropa	2	3%
médico	1	1%
caja fuerte	1	1%
tours en bicicleta	1	1%
número de servicio de taxi	1	1%
deportes de aventura	1	1%
contacto con agencias turísticas	1	1%
	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

### **Análisis:**

En la pregunta N° 12, se puede identificar las necesidades de los turistas extranjeros encuestados, de servicios complementarios al apartamento amoblado durante su alojamiento, entre los más representativos están las salidas guiadas dentro y fuera de Quito 26%, información turística el 25%, transporte turístico 12%; servicio de restaurante – desayunos 7% y servicio de taxi el 6%. Esta información es muy importante para el análisis de otros ingresos e indicadores financieros del plan de negocio motivo de investigación de la presente tesis.

En resumen, mediante las encuestas realizadas, se pudo confirmar que los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Quito, están de acuerdo con el tipo de alojamiento mediante apartamentos amoblados, como una alternativa diferente de hospedaje a la tradicional que ofrece un hotel u hostel, dadas las diferentes características y bondades que conlleva el tipo de negocio que se plantea en esta tesis.

Por otro lado, se debe resaltar que los turistas extranjeros, potenciales clientes de este negocio, también analizaron entre otros aspectos, el precio, la ubicación, el equipamiento de los apartamentos amoblados y el requerimiento de ciertos servicios complementarios para gozar de una estadía placentera.

La información descrita en este capítulo, permite determinar el diagnóstico de la situación real que sustenta las diferentes variables y componentes del Plan de negocio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito y constituyen elementos importantes para su desarrollo.

Mediante el análisis realizado a los aspectos más importantes de la información recopilada con la encuesta, se demuestra que el plan de negocios es atractivo y tiene un gran potencial dentro del mercado turístico de la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA ALOJAMIENTO DE TURISTAS EN APARTAMENTOS AMOBLADOS EN QUITO

#### 3.1 ANTECEDENTES - JUSTIFICACIÓN

Los apartamentos amoblados que constituyen este Plan de Negocio, están ubicados en los sectores de mayor afluencia turística de la ciudad de Quito, capital del Ecuador. En el Centro Histórico, se encuentra 1 apartamento, en una casa colonial de patrimonio cultural con patios y balcones; rodeada de plazas e iglesias. En el Centro Norte, están 3 apartamentos, en una casa antigua muy conservada, con balcón y jardines, rodeada de hermosos parques. **(Ver fotografías en Anexo 2)**

Hace aproximadamente 5 años, inició el alquiler del primer apartamento amoblado que recibía a turistas extranjeros por periodos cortos de estancia, cuya demanda y fidelidad de aquellos clientes recurrentes, originó hace 2 años, la construcción y remodelación de 3 apartamentos adicionales, que brindan el mismo servicio de alojamiento temporal. Actualmente, se prevé implementar una casa adicional con 6 apartamentos amoblados, que formarán parte de Casa d' Irene, cuya denominación deriva del nombre de su propietaria, quien a su vez administra el negocio que aspira a transformarse en una empresa formalizada y que constituye el plan de negocio motivo de propuesta.

Dado el potencial turístico que presenta la ciudad capital, según datos estadísticos, entre enero y septiembre de 2014, se registran en Quito 502 mil turistas extranjeros, solo en el mes de septiembre de 2014, la han visitado 52 mil, convirtiendo la idea de ofrecer alojamiento a los turistas extranjeros en un negocio atractivo.

### **3.1.1 Planeación estratégica**

“Una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que ésta sea”.<sup>11</sup>

### **3.1.2 Misión**

Significa la razón de ser de una empresa y lo que le distingue de otras, a tal efecto en el plan de negocio propuesto, se establece como misión:

“Brindar a los turistas hospitalidad y confort en la mitad del mundo, con apartamentos amoblados independientes en el entorno de un ambiente familiar”.

### **3.1.3 Visión**

Constituye la situación deseada en el largo plazo para cada organización, en tal sentido para fines de esta investigación, se define como visión:

“Ser una empresa líder para alojamiento de turistas en apartamentos amoblados, con la entrega de un servicio personalizado de excelencia”.

### **3.1.4 Valores**

Dentro del plan de negocios es necesario delimitar pautas que guíen el comportamiento diario de todos quienes hacen la empresa, transmitiéndolo a sus clientes, lo que constituye en los valores corporativos o empresariales propios de cada negocio, de su cultura organizacional, en base a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y empleados.

---

<sup>11</sup>Curso Plan de Negocios – R. Cañete 2014-2015. (Universidad Tecnológica Israel) Consultado, 25 de noviembre del 2014. Formato (PDF). Disponible en: <http://uisraelonline.edu.ec>

Por lo tanto, se plantea los siguientes valores empresariales para Casa d' Irene:

- Amabilidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Perseverancia
- Esfuerzo

### **3.1.5 Objetivos**

Como objetivos generales, factibles de lograr y priorizar, se plantean los siguientes:

- Lograr la satisfacción total de cada uno de los clientes, a cumplir cada día.
- Implementar la tercera casa de apartamentos amoblados, en un plazo no mayor a un año.

### **3.1.6 Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), constituye una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una organización, mediante la cual se analiza la situación actual de Casa d' Irene, para los objetivos específicos de: posicionamiento, crecimiento y rentabilidad.

#### **a) Objetivo de Posicionamiento:**

**Posicionar al negocio como una alternativa de alojamiento en apartamentos amoblados para el turista extranjero**

#### **Fortalezas:**

- Experiencia de cinco años en el área del negocio
- Nivel de conocimientos y habilidades de la dirección
- Espíritu emprendedor
- Claridad de sus objetivos
- Crecimiento de los mercados

#### **Oportunidades:**

- Aceptación del servicio de alojamiento para turistas en apartamentos amoblados
- Cambios de estilos de alojamiento de los clientes
- Potencial crecimiento de turistas extranjeros que visitan la ciudad de Quito
- Tendencia a nivel mundial de alojamiento en apartamentos turísticos

#### **Debilidades:**

- Moderado conocimiento del mercado en estudio
- Segmentos no explotados
- Clientela específica desconocida (turistas extranjeros de países de Norte y Centro América, Asia y África)

#### **Amenazas:**

- Regulación de organismos de control que puedan limitar este tipo de negocio en el futuro
- Mensajes publicitarios poco eficaces

## **b) Objetivo de Ventas:**

**Alcanzar un volumen de ventas en el año 2016, con un crecimiento del 150% en unidades de apartamentos amoblados.**

### **Fortalezas**

- Buena relación calidad/precio
- Precios competitivos
- Servicios básicos y propios
- Servicio personalizado

### **Oportunidades**

- El turismo es uno de los sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva del país
- Difusión del Gobierno local, a través de medios de comunicación, para el turismo extranjero en la ciudad de Quito
- Aceptación del turista extranjero del servicio de alojamiento en apartamentos amoblados
- Aplicabilidad del internet y redes sociales, para la búsqueda de alojamiento por parte de los turistas extranjeros

### **Debilidades**

- Falta de un plan de administración
- No existe una planificación de marketing

### **Amenazas**

- Masiva oferta de otros tipos de alojamiento (hoteles, hostales, pensiones)
- Cierta estacionalidad (temporadas vacacionales según los países de origen de los turistas)
- Posible falta de financiamiento por parte de una institución financiera pública



**c) Objetivo de rentabilidad:**

**Obtener un beneficio neto del 20% de las ventas, con un crecimiento aproximado del 4% anual.**

**Fortalezas**

- Conocimientos técnicos financieros
- Buenas relaciones con instituciones financieras públicas y privadas
- Precios competitivos
- Capacidad para generar servicios complementarios

**Oportunidades**

- Convenios de financiamiento del sector financiero público para negocios en actividades turísticas
- Aceptación del turista extranjero del servicio de alojamiento en apartamentos amoblados
- Crecimiento sostenido de turistas extranjeros en la ciudad de Quito
- Se estima que 680 mil turistas visitarán Quito en el 2014, lo cual significaría el 18% de crecimiento de llegadas en relación al 2013, en consecuencia se proyecta que la ciudad recibirá un millón de turistas hasta el 2018.

**Debilidades**

- Inexistencia de un control de ingresos y gastos
- Inexistencia de planes de compras y ventas

**Amenazas**

- Oferta de alojamiento informal con precios menores
- Cierta estacionalidad (temporadas vacacionales según los países de origen de los turistas)
- Posible falta de financiamiento por parte de una institución financiera pública

## **3.2 MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio Casa d' Irene, está enfocado a prestar un servicio de alojamiento a turistas extranjeros, en apartamentos amoblados independientes, en casas ubicadas en el Centro Histórico y Centro Norte, de la ciudad de Quito.

### **3.2.1 Definición del producto o servicio**

El servicio que presta Casa d' Irene, consiste en una alternativa diferente de alojamiento tradicional, mediante apartamentos totalmente amoblados e independientes, con flexibilidad en el tiempo de estadía, brindando a sus clientes, comodidad y privacidad como si estuvieran en su propia casa, bajo el entorno de un ambiente familiar. **(Ver fotografías en Anexo 2)**

### **3.2.2 Estrategias genéricas del negocio, diferenciación**

Este negocio, no es un concepto tradicional de hotel, con grandes edificios, lujos, servicios sofisticados y costosos; Casa d' Irene, se diferencia por los siguientes aspectos estratégicos:

- Independencia y privacidad versus la infraestructura de un hotel u hostel
- Seguridad y confort de una casa familiar, lo que propicia una estadía placentera
- Flexibilidad en el tiempo de estadía, versus el tiempo de renta tradicional de un apartamento
- Acceso ilimitado a los bienes y servicios que cuenta el apartamento amoblado a diferencia de las limitaciones de horarios y costos por servicios específicos que fijan los hoteles
- Costos menores de estadía diario y por persona, a los que representan los hoteles u hostales

### **3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR**

Bajo el modelo de cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar el ambiente y determinar la atractividad del sector al que se incorpora la nueva empresa o negocio, considerando las oportunidades y amenazas del entorno, a continuación se incluye un resumen de dichos factores que influyen en su inversión.

#### **3.3.1 Barreras de Entrada**

- Alta inversión de infraestructura para la implementación de los apartamentos amoblados
- Posicionamiento local, nacional e internacional de hoteles como negocios de la competencia
- Trámites y costos de patentes y marcas
- Costos de constitución y registros de operación
- Formalización del manejo contable y financiero
- Declaraciones y pagos en forma periódica de impuestos al SRI

#### **3.3.2 Poder de negociación del proveedor**

- Incrementos de aranceles
- Alza de precios de bienes nacionales e importados en muebles y enseres
- Posible escases de ciertos materiales de construcción y mantenimiento

### **3.3.3 Amenaza de Sustitución**

- Existen servicios sustitutos de alojamiento que ofrecen los hoteles y hostales
- Los precios de los servicios sustitutos podrían ser más asequibles para el cliente
- El cliente, turista extranjero podría propender a buscar un servicio sustituto como: casa de familiares o casa de amigos

### **3.3.4 Poder de negociación del comprador**

- Sensibilidad al precio, por lo que podría existir alto poder de negociación del cliente
- El cliente podría negociar el número de ocupación por apartamento, sin que genere un ingreso adicional
- Negociación respecto del tiempo de alojamiento
- Negociación sobre el menaje y equipamiento para satisfacción del servicio
- Posible pre cancelación del alojamiento

### **3.3.5 Determinantes de la Rivalidad**

- El crecimiento permanente del sector turístico, genera una competitividad potencial de nuevos actores en la actividad de alojamiento en apartamentos turísticos
- Diversidad de competidores en servicios sustitutos, que pueden representar una rivalidad para el negocio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados

### 3.4 ANÁLISIS DE MERCADO

Comprende el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores<sup>12</sup>

#### 3.4.1 Macro Entorno

Al ser un negocio que ofrece servicio de alojamiento a turistas extranjeros, es importante analizar el macro entorno de los países que de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas constituyen el potencial mercado al que estará dirigido el servicio de alojamiento para turistas extranjeros.

En tal sentido se detallan a continuación, de los principales países de donde provienen los turistas extranjeros encuestados por continente, las variables a ser consideradas en el ámbito demográfico y socio económico de influencia en el negocio propuesto, como: producto interno bruto, tasa de crecimiento PIB, salario promedio anual, capital de cada país, población, idioma, moneda, tipo de cambio y época de vacaciones turísticas:

**Tabla 15: Datos de Europa**

DATOS	ALEMANIA	SUIZA	FRANCIA	INGLATERRA	ESPAÑA	ITALIA
Producto Interno Bruto	3,636 billones USD (2013)	651 billones USD (2013)	2,737 billones USD (2013)	2,536 billones USD (2013)	1,359 billones USD (2013)	2,071 billones USD (2013)
Tasa de Crecimiento PIB	3.1%	1.9%	1.7%	0.7%	0.7%	0.4%
Salario básico anual	\$ 42.870	\$ 101.420	\$ 28.328	\$ 46,243	\$ 35,796	\$ 38,047
Capital	Berlín	Berna	Paris	Londres	Madrid	Roma
Población	80 millones de habitantes	8 millones de habitantes	66 millones de habitantes	52 millones de habitantes	46 millones de habitantes	60 millones de habitantes
Idioma	Alemán	Alemán, francés, italiano y romanche	Francés	Inglés	Español	Italiano
Moneda	Euro	Franco suizo	Euro	Libra esterlina	Euro	Euro
Tipo de cambio por dólar	USD/EUR= 1,0478 EUR/USD=0,95438	USD/CHF=0,99431 CHF/USD= 1,0057	USD/EUR= 1,0478 EUR/USD=0,95438	USD/GBP=1,4731 GBP/USD=0,67885	USD/EUR= 1,0478 EUR/USD=0,95438	USD/EUR= 1,0478 EUR/USD=0,95438
Época de vacaciones	diciembre, enero febrero	julio y agosto	junio	junio y diciembre	junio, julio agosto y septiembre	julio, agosto septiembre y octubre

<sup>12</sup>Curso Plan de Negocios – R. Cañete 2014-2015. (Universidad Tecnológica Israel) Consultado, 25 de noviembre del 2014. Formato (PDF). Disponible en: <http://uisraelonline.edu.ec>

**Tabla 16: Datos de Norte América**

DATOS	ESTADOS UNIDOS	CANADA
Producto Interno Bruto	16,799 billones USD (2013)	1,827 billones USD (2013)
Tasa de Crecimiento PIB	1.7%	2.5%
Salario promedio anual	\$ 51,726	\$ 48,395
Capital	Washington D.C.	Ottawa
Población	316,5 millones	35,15 millones
Idioma	Inglés 80,4% Español 12,6%	Inglés 68,3% Francés 22,3%
Moneda	Dólar	Dólar Canadiense
Tipo de cambio por dólar	1 dólar=1 dólar	USD/CAD=0,78124 CAD/USD=1,28
Época de vacaciones	febrero, marzo, abril	marzo, abril

**Tabla 17: Datos de Sudamérica**

DATOS	VENEZUELA	COLOMBIA	CUBA	ARGENTINA	ECUADOR
Producto Interno Bruto	374 billones USD (2013)	382 billones USD (2013)	72 billones USD (2012)	488 billones USD (2013)	94 billones USD (2013)
Tasa de Crecimiento PIB	4.2%	5.9%	1.5%	8.9%	7.8%
Salario básico anual	\$ 9.313	\$ 2.809	\$ 288	\$ 7.814	\$ 4.248
Capital	Caracas	Bogotá	Habana	Bueno Aires	Quito
Población	28 millones	47 millones	11 millones	42 millones	14 millones
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español
Moneda	Bolívar Venezolano	Peso Colombiano	Peso Cubano	Peso Argentino	Dólar
Tipo de cambio por dólar	USD/VEF=0,15873 VEF/USD=6,3000	USD/COP=0,00038000 COP/USD=2.662,70	USD/CUB=0,04320 CUB/USD= 22,22	USD/ARS=0,11384 ARS/USD= 8,7841	1 dólar=1 dólar
Época de vacaciones	abril, julio agosto, diciembre	junio, julio, octubre diciembre, enero	julio, septiembre, diciembre	julio, diciembre enero	abril, julio agosto, diciembre

Los datos del Ecuador, país en el que se encuentra el negocio de alojamiento a turistas extranjeros, presenta los siguientes datos socio - económicos y demográficos:

**Tabla 18: Datos de Ecuador**

DATOS	ECUADOR
Producto Interno Bruto	94 billones USD (2013)
Tasa de Crecimiento PIB	7.8%
Salario básico anual	\$ 4.248
Capital	Quito
Población	14 millones
Idioma	Español
Moneda	Dólar
Tipo de cambio por dólar	1 dólar=1 dólar
Época de vacaciones	abril, julio agosto, diciembre

Elaborado por: Irene Ortega

### 3.4.2 Micro entorno

El micro entorno comprende a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa, esto es:

#### Clientes

Los principales clientes que forman parte del negocio de alojamiento en apartamentos amoblados, constituyen los turistas extranjeros, que según la estadística propia del negocio durante los últimos 5 cinco años, provienen de los siguientes países de Europa: Inglaterra, Francia, España, Suecia, Italia y de Sudamérica: Colombia y Venezuela

#### Proveedores

El negocio de alojamiento en apartamentos amoblados, requiere proveerse de varios productos, entre ellos los de mayor importancia son los bienes muebles y enseres, así también se requiere de diferentes artículos para el mantenimiento de los apartamentos, como material eléctrico, plomería, pintura y otros.

Entre los principales proveedores que actualmente han sido seleccionados por variedad, precios y facilidades de pago, se encuentran:

**Tabla 19: Proveedores**

PROVEEDORES	PRODUCTO
Supermaxi	Menaje de cocina Menaje de dormitorio Productos de limpieza
Ferrisariato	Materiales eléctricos Materiales de construcción Materiales de mantenimiento
Al Kosto	Electrodomésticos Artículos de decoración Muebles y enseres
Muebles El Bosque	Muebles de sala Muebles de comedor Muebles de dormitorio

## Competidores

Entre los principales competidos que se ha logrado identificar en este tipo de alojamiento, mediante apartamentos amoblados, son:

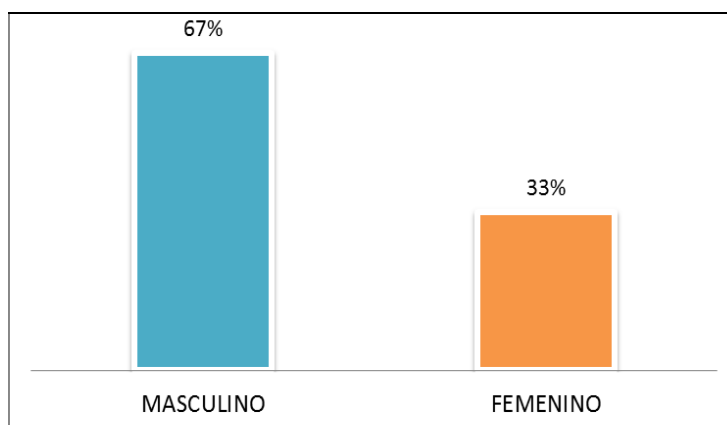
**Tabla 20: Competidores**

Competidor	Ubicación	No. Apartamentos	Precio
Casa Musa	Norte de Quito - Plaza de Toros	8	USD 800
Casona Karnak	Centro Norte - Sector Floresta	4	USD 900

### 3.4.3 Encuestas

Mediante las encuestas efectuadas para el presente estudio, a los turistas extranjeros que visitaron la ciudad de Quito, en el mes de diciembre de 2014, se obtuvo la siguiente información socio demográfica:

**Figura 16: Género Turistas Extranjeros**

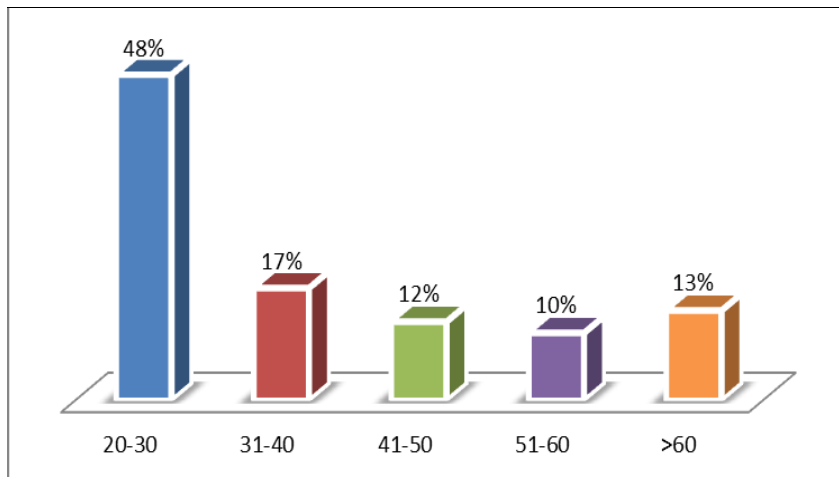


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 67% de los turistas extranjeros encuestados, son de género masculino y el 33% femenino

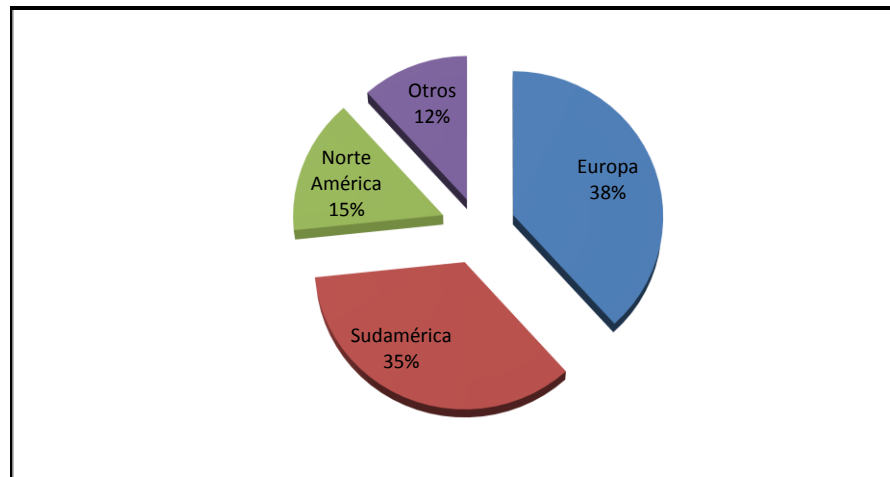


**Figura 17: Edad Turistas Extranjeros**



El mayor porcentaje de turistas extranjeros encuestados que visitaron la ciudad de Quito, es decir el 48% tienen entre 20 y 30 años, mientras que el 29% oscilan entre 31 y 50 años y el 23% más de 51 años.

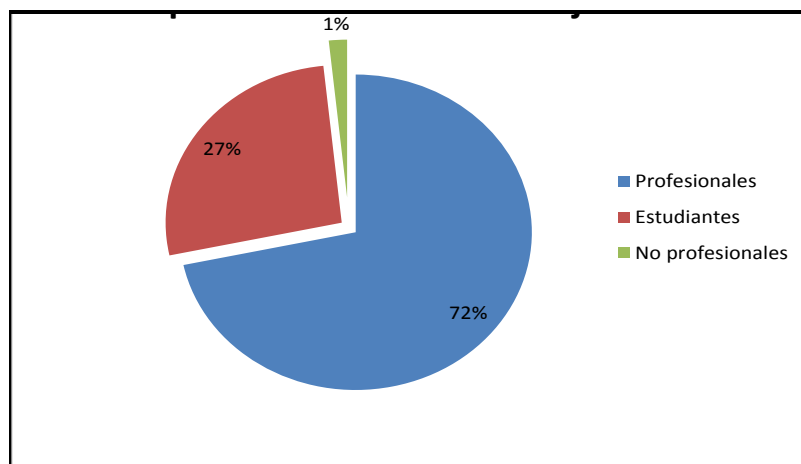
**Figura 18: País de Origen**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 38% de los turistas extranjeros encuestados registran su país de origen en Europa, el 35% en Sudamérica y el 15% en Norte América.

**Figura 19: Ocupación del turista extranjero**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 72% de turistas extranjeros, son profesionales en diversas ramas, mientras que el 27% son estudiantes y apenas el 1% no son profesionales

### 3.4.4 Segmentación de Mercado

El mercado potencial de acuerdo al análisis de los resultados de las encuestas realizadas, está compuesto por los turistas extranjeros cuyo país de residencia se encuentra en Europa, Norte América y Sudamérica, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 21: Segmentación de Mercado**

EUROPA	Porcentaje	NORTE AMERICA	Porcentaje	SUDAMERICA	Porcentaje	OTROS	Porcentaje
Alemania	35%	Estados Unidos	56%	Venezuela	43%	Egipto	43%
Suiza	13%	Canadá	44%	Colombia	19%	Australia	14%
Ucrania	13%			Cuba	19%	Japón	14%
Francia	13%			Argentina	19%	Paquistán	14%
Inglaterra	9%					Costa Rica	14%
Irlanda	4%						
Dinamarca	4%						
Holanda	4%						
Suecia	4%						
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### **3.4.5 Identificación del Mercado Meta**

De acuerdo a los resultados de las encuestas efectuadas a los turistas extranjeros que visitaron Quito en el mes de diciembre, se identifica como mercado meta a atender en el corto plazo, a turistas extranjeros cuya edad fluctúa entre 20 y 50 años, 33% mujeres y 67% hombres, de aquellos países de Europa que registran mayor porcentaje: Alemania 35% y Suiza 13%; en Norteamérica: Estados Unidos 56% y Canadá 44%; y, en Sudamérica: Venezuela 43%.

#### **Características del segmento de mercado:**

- Turistas que prefieren una alternativa de alojamiento diferente, con independencia, seguridad y confort
- Turistas que prefieren alojarse en el Centro Histórico y Centro Norte de Quito
- Muestran preferencias por precios competitivos y flexibilidad en el tiempo de estadía
- Requieren como mínimo el equipamiento de wi fi , televisión, cocina completa y buena cama

### **3.4.6 Competitividad esperada de la empresa**

En el análisis del plan de negocio propuesto, que enmarca el servicio de alojamiento a turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, se considera las siguientes dimensiones de competitividad:

#### **Factores tangibles**

- Tamaño: Servicio a través de infraestructura propia, mediante tres bienes inmuebles ubicados en sectores estratégicos de Quito: Centro Histórico y Centro Norte
- Crecimiento: Mantener porcentajes superiores a los registrados en la inflación anual
- Productividad: Reinversión en activos productivos que generen ingresos operativos
- Rentabilidad: Mantener indicadores de rentabilidad superiores a la tasa pasiva

## **Factores intangibles**

- Innovación: Crear y diseñar servicios y productos innovadores para mantener y motivar la competitividad
- Actitud estratégica: Diseñar y aplicar estrategias acordes a una planificación estratégica y operativa para su implementación
- Calidad total: Mantener la calidad y excelencia, que permitan en todo momento la satisfacción del servicio de alojamiento al turista extranjero

### **3.5 ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA**

Según (Rafael Alcaraz, México 2001, página 44) señala que “La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ésta ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización”.

#### **3.5.1 Atributos del producto - servicio**

El producto que se oferta constituye un bien intangible, a través del servicio de alojamiento a turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, con los siguientes atributos para sus clientes:

- Una alternativa de alojamiento diferente a la tradicional, en apartamentos amoblados totalmente equipados
- Alojamiento que satisface la necesidad de independencia, flexibilidad, comodidad y seguridad
- Oportunidad de compartir un ambiente familiar de confort y privacidad como el de su propia casa en forma temporal

### 3.5.2 Establecimiento de Precios

Siendo el precio un factor importante en las ventas e ingresos que obtendrá el negocio, se ha considerado el estudio de precios de acuerdo a diferentes ámbitos: el mercado, la competencia y la estadística propia del negocio, presentando los siguientes resultados:

**Precios del mercado:** En base a las encuestas aplicadas a los turistas extranjeros en el mes de diciembre de 2014, los precios que están dispuestos a pagar oscilan en los siguientes valores:

**Tabla 22: Precios del mercado**

Pago Mensual	Porcentaje	Pago Diario	Porcentaje
USD 400 a USD 500	80%	USD 50 a USD 60	83%
USD 501 a USD 600	13%	USD 61 a USD 70	13%
> USD 600	7%	> USD 70	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Irene Ortega

**Precios de la competencia:** Se ha identificado los siguientes precios de la competencia, que presenta características similares al servicio ofertado:

**Tabla 23: Precios de la competencia**

COMPETIDOR	PRECIO MENSUAL	PRECIO SEMANAL	PRECIO DIARIO
Casa Musa	USD 800	N/A	N/A
Casa Karnak	Entre USD 600 y USD 900	Entre USD 250 y USD 350	Entre USD 50 y USD 70

Elaborado por: Irene Ortega

### **Precios estadística propia:**

Durante los años 2012 al 2015, se han establecido los siguientes precios mensuales:

**Tabla 24: Precios estadística propia**

<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
USD 380	USD 400	USD 420	USD 450

Elaborado por: Irene Ortega

### **Precios propuestos:**

Acorde al servicio que se promueve ofertar a los clientes, en función de la flexibilidad de tiempo de alojamiento y su relación directa con el precio, se establece los siguientes valores:

**Tabla 25: Precios propuestos**

<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>DIARIO</b>
Entre USD 450 y USD 500	Entre USD 200 y USD 250	Entre USD 40 y USD 50

Elaborado por: Irene Ortega

Los precios plateados consideran un valor mínimo y máximo, según la ocupación del alojamiento; es decir está vinculado al número de personas por apartamento amoblado: mínimo (1 persona) y máximo (2 personas adultas y un niño).

### **Políticas de precios:**

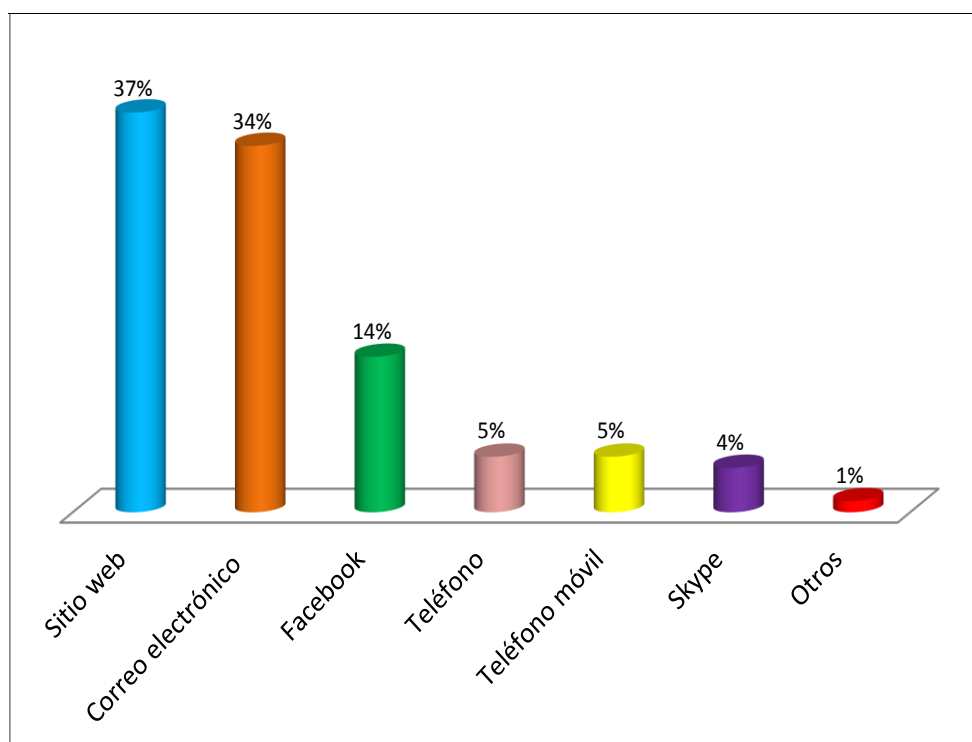
- Precios menores que la competencia.
- Precios flexibles de acuerdo al tiempo de estadía, según tarifas establecidas y número de ocupación.
- El pago del servicio se realizará en efectivo, al iniciar el alojamiento, por el número total de días o semanas requeridas.
- En el caso de alojamiento mensual se realizará el pago en efectivo al inicio de cada mes.
- Se requiere como garantía, un valor reembolsable en efectivo de USD 100 en alojamiento menor a 1 mes y de USD 450 a USD 500 en alojamiento mayor a 1 mes, conforme tarifa mensual.
- En caso de precancelación se descontará USD50 del valor de la garantía
- A la entrega de la suite se descontará USD20 del valor de la garantía por servicio de limpieza
- La ocupación de una persona extra tendrá un cargo adicional, USD 10 por día en alojamiento menor a 1 mes y de USD 50 mensuales, en alojamiento mayor a 1 mes, sin que exceda la ocupación de 3 personas por cada apartamento
- De acuerdo a requerimiento del cliente, se podrá ofrecer los siguientes servicios complementarios con costo adicional a convenir: Servicio de limpieza y lavandería semanal, taxi al aeropuerto, transporte turístico, renta de auto, salida guiada dentro y fuera de Quito.

### **3.5.3 Determinación de canales de promoción - comunicación**

Según (Rafael Alcaraz, México 2001, página 71) indica que “Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede dar a conocer un producto o servicio, incrementar el consumo del mismo, etc.,”

Mediante el estudio de mercado a través de las encuestas realizadas a los turistas extranjeros que visitaron Quito en el mes de diciembre de 2014, se determinaron los siguientes resultados relacionados con los medios de promoción y ventas:

**Figura 20: Medios de Información**

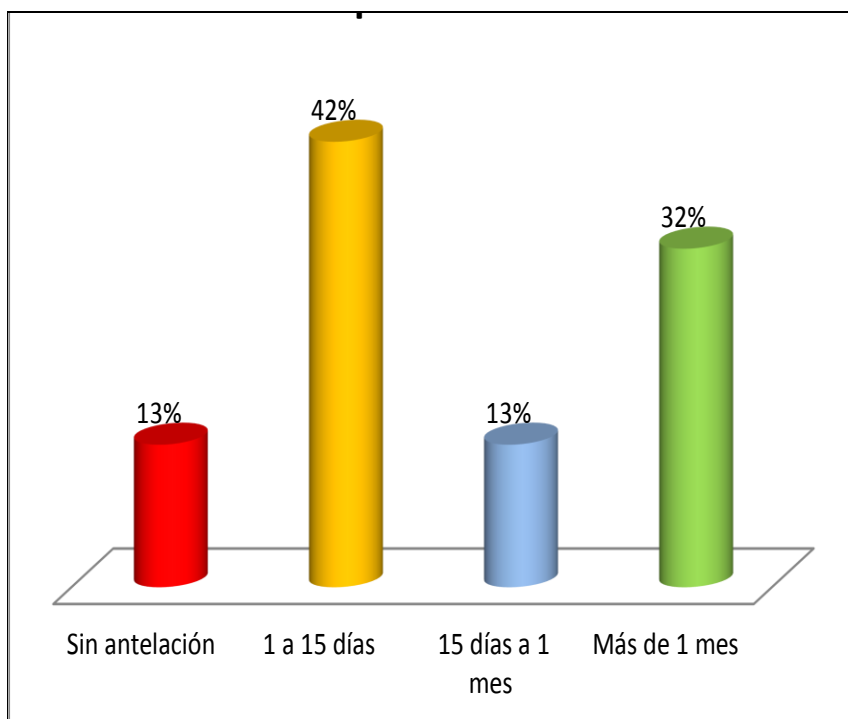


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 37% de los turistas extranjeros encuestados prefieren ser informados del servicio ofertado, mediante la página web, mientras que el 34% prefiere el uso de correo electrónico y el 14% a través de redes sociales: Facebook; lo que promueve una publicidad a través del internet.



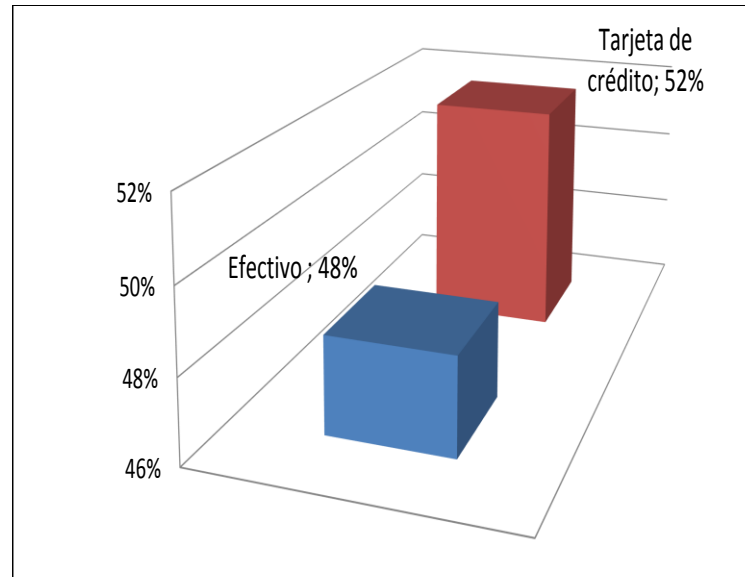
**Figura 21: Tiempo de Reserva**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 42% de los turistas extranjeros encuestados prefieren anticipar la reserva de alojamiento en los apartamentos amoblados en Quito, de 1 a 15 días, el 13% de 15 días a 1 mes, mientras que el 32% prefiere realizar con más de 1 mes de anticipación; lo que determina como tiempo mínimo a ser considerada la promoción y publicidad del servicio de por lo menos un mes de anticipación, por ejemplo previo a las vacaciones del país de origen del turista extranjero, para que pueda realizar su reservación con la debida antelación.

**Figura 22: Medio de pago**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Irene Ortega

El 52% de los turistas extranjeros encuestados prefieren como medio de pago la tarjeta de crédito, mientras que el 48% realizaría el pago en efectivo.

En tal sentido y considerando que los clientes potenciales se encuentran en el exterior, se hace necesario aplicar la publicidad para promocionar el servicio de alojamiento a los turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, mediante los canales de internet, a través de:

- Página web de la empresa: en donde se detalle el servicio, tarifas, forma de pago, reservación y demás información empresarial; así como fotografías y video de los apartamentos amoblados. **(Ver Anexo No. 3)**
- Páginas sociales: Facebook
- Páginas publicitarias especializadas en la promoción de alojamiento turística, como por ejemplo: [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.despegar.com](http://www.despegar.com), [www.hoteles.com](http://www.hoteles.com), [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
- Páginas de anuncios gratuitos, por ejemplo: [www.olx.com.ec](http://www.olx.com.ec), [anunciosgratis.ec](http://anunciosgratis.ec)

### 3.5.4 Establecimiento de imagen corporativa y mensaje

Se plantea como imagen corporativa y logotipo; utilizar una imagen que promueve la fusión de las dos casas actuales mediante las cuales se da el servicio de alojamiento a los turistas extranjeros, ubicadas en el Centro Histórico de Quito y Centro Norte, mismas que tienen como factor común la fachada acogedora de una casa familiar con chimenea, teja y balcón, que junto a su mensaje, contribuyen a la diferenciación e imagen corporativa del servicio que se oferta motivo de estudio: Plan de negocio de alojamiento a turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito.

**Figura 23: Logotipo**

*“Como estar en casa...en la mitad del mundo”*



Elaborado por: Irene Ortega

Un aspecto a considerar en la definición de la identidad corporativa de una empresa son los colores a utilizar, ya sea en el logotipo, publicidad, página web, etc., lo que ayudará a definir la personalidad o el estilo de una empresa.

El color tomate representa alegría, creatividad y éxito; y, el color azul representa seguridad, confiabilidad, responsabilidad, serenidad. En el caso de una empresa podría transmitir un mensaje de confianza, seguridad, madurez y éxito; en tal sentido se ha propuesto utilizar estos dos colores combinados para la imagen de este negocio, que reflejan el mensaje a transmitir y está acorde con los valores empresariales planteados de: amabilidad, responsabilidad, honestidad, perseverancia y esfuerzo.

### **3.6 ORGANIZACIÓN**

“La organización se encarga de dividir el trabajo, de agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

El organizar es por tanto, un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad o establece un ambiente adecuado para el trabajo en equipo. También lleva implícito el reconocimiento del factor humano, es decir, que los trabajos deben concebirse para ajustarse al ser humano, considerando sus capacidades y puntos débiles, y de cómo debe motivarse a través de su función para contribuir con eficiencia a las metas de la empresa”.<sup>13</sup>

En tal sentido, es importante definir la organización que debe ser implementada para la administración del negocio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, considerando para ello el tamaño, naturaleza y complejidad de sus operaciones.

#### **3.6.1 Planteamiento de la Estructura Propuesta**

Se plantea una estructura acorde al giro del negocio, tamaño, naturaleza y complejidad de las operaciones a ser desarrolladas por la organización; al tratarse de una empresa pequeña, cuya actividad es el servicio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados, que involucra una mínima operatividad, requiere de una estructura organizacional básica y lineal, que identifique el nivel jerárquico directivo, ejecutivo y operativo, sus funciones y responsabilidades.

---

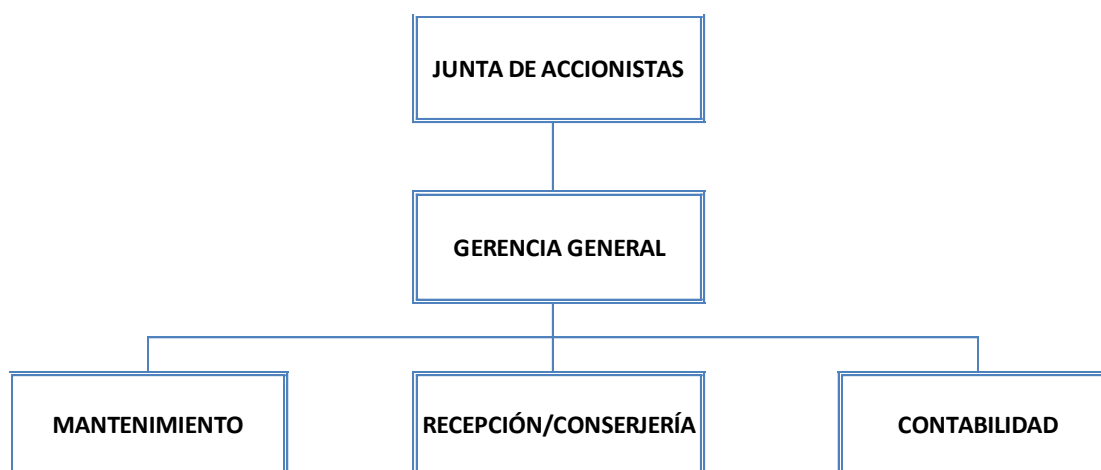
<sup>13</sup>Curso Plan de Negocios – R. Cañete 2014-2015. (Universidad Tecnológica Israel) Consultado, 25 de noviembre del 2014. Formato (PDF). Disponible en: <http://uisraelonline.edu.ec>

El Gerente General deberá asumir varias funciones administrativas, así como el personal operativo realizará en forma unificada las funciones de recepcionista y conserje, también debe ser considerado en esta estructura los servicios de especialistas en forma ocasional cuando se requiera su contingente para el desarrollo de las funciones de: contabilidad y mantenimiento.

### 3.6.2 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama estructural en sentido vertical a ser considerado en la administración empresarial de Casa d' Irene:

**Figura 24: Organigrama Estructural**



Elaborado por: Irene Ortega

La Junta de Accionistas, aplica en el caso de que la empresa se constituya bajo la figura jurídica de compañía de responsabilidad limitada o sociedad anónima, en ambos casos se requiere el mínimo de dos socios; sin embargo como empresa unipersonal de responsabilidad limitada, estructura jurídica creada por la Ley 2005-27 que fue publicada en el Registro Oficial No.196 del 26 de enero de 2006, constituye una nueva alternativa para las personas que de forma individual quieran realizar actividades económicas determinadas por una persona jurídica.

### **3.6.3 Descripción de Funciones y Perfiles**

En función de la estructura organizacional planteada para Casa d' Irene, se describe la misión del puesto, nivel de reporte, nivel de supervisión, funciones y responsabilidades y el perfil requerido para los puestos de: Gerencia General y Recepción y Conserjería, dado que los puestos de Mantenimiento y Contabilidad, se desempeñarán en forma ocasional, sin que exista una relación de dependencia directa, sino a través de la contratación de servicios especializados cuando se requiera de su contingente.

#### **Gerente General**

**Misión del puesto:** Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

**Nivel de reporte:** Junta de accionistas y Directorio de ser aplicable

**Nivel de supervisión:** Todas las dependencias bajo su cargo

#### **Funciones y responsabilidades**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y coordinar los diversos aspectos de la empresa.
- Evaluar la gestión de las diferentes áreas bajo su dependencia.
- Responder por la gestión comercial, financiera y operativa.
- Administrar y evaluar los distintos medios de promoción y publicidad que permitan cumplir los objetivos planteados.
- Controlar que las metas y objetivos de planificación se cumplan para obtener las ganancias previstas.
- Analizar las cifras de los estados financieros mensualmente, las ventas y ganancias obtenidas y elaborar estrategias de comercialización y gestión de ingresos.

- Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Velar por el correcto funcionamiento de los servicios que ofrece la empresa.
- Realizar un análisis periódico de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
- Seleccionar y mantener una relación óptima con proveedores y profesionales especializados.
- Mantener un alto grado de calidad de servicio y atención al cliente.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y procedimientos, relacionados con la administración de la empresa.

**Perfil del puesto:**

- Título profesional en Administración de Empresas o carreras afines
- Deseable Maestría en Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares y tipo de empresas afines
- Conocimientos escritos y verbales del idioma inglés
- Deseable otro idioma (francés, italiano, alemán)

**Recepcionista-Conserje**

**Misión del puesto:** Recibir a los turistas extranjeros para alojamiento en los apartamentos amoblados, atender y coordinar sus requerimientos, manejar el registro de recepción y la agenda de confirmaciones y reservas; atender y cuidar de la limpieza de las instalaciones y de cada apartamento amoblado, su acceso y manejo de llaves.

**Nivel de reporte:** Gerente General

**Nivel de supervisión:** No aplica

## **Funciones y responsabilidades**

- Brindar con amabilidad, iniciativa y responsabilidad, la recepción, asistencia e información a los turistas extranjeros en el alojamiento de apartamentos amoblados
- Procurar que el cliente se lleve una buena impresión del alojamiento en base a una excelente atención
- Manejar un registro actualizado de los apartamentos amoblados que se encuentren ocupados y disponibles para el alojamiento
- Atender al turista en los servicios de conserjería
- Informar a los turistas sobre los servicios de los apartamentos amoblados y servicios complementarios
- Realizar las labores de atención al turista extranjero en los servicios solicitados
- Recibir, tramitar y coordinar en forma oportuna la solución de consultas y reclamos de los turistas sobre los servicios correspondientes
- Velar por el orden, tranquilidad y seguridad dentro de las instalaciones de los apartamentos amoblados y sus huéspedes
- Recibir y entregar correspondencia a los ocupantes de los apartamentos amoblados
- Realizar el pago de los servicios básicos de los apartamentos amoblados: agua, luz, teléfono e internet
- Realizar la limpieza de los apartamentos y sus instalaciones

## **Perfil del puesto:**

- Estudios de bachillerato
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares

### **3.6.4 Establecimiento de políticas**

Las políticas constituyen guías de acción, reglas y lineamientos a seguir, para la toma de decisiones en el momento y circunstancias que sean necesarias aplicarlas.



### **Políticas de alojamiento:**

- La reservación para alojamiento se realizará a través de la página web, correo electrónico o telefónicamente con la administración
- Todos los ocupantes deben ser registrados en recepción
- Presentar copia del pasaporte o cédula de ciudadanía
- Presentar una referencia laboral o personal escrita
- Suscribir el contrato de alquiler para su alojamiento
- Cancelar en efectivo el valor correspondiente según la política de precios establecidos
- No se permite el alojamiento a otra persona no contemplada en el contrato y no autorizada
- En caso de ser autorizado la ocupación de otra persona tendrá un cargo adicional, sin que exceda de 3 personas adultas por cada apartamento
- Los precios fijados consideran un valor mínimo y máximo para alojamiento mensual, semanal y diario, es decir está vinculado al número de personas ocupantes: mínimo (1 persona) y máximo (2 personas adultas y un niño).
- Para prolongar el tiempo de alojamiento deberá comunicar con antelación de una semana (alojamiento mensual) y con 48 horas (alojamiento diario y semanal)
- Prohibido fumar en el interior de los apartamentos a excepción de las áreas exteriores
- Prohibido realizar reuniones o fiestas que ocasionen ruido o tocar instrumentos musicales o electrónicos en alto volumen
- No se permiten mascotas
- Dar el uso y cuidado debido a las instalaciones, muebles y enseres del apartamento amoblado
- Cualquier daño ocasionado por el ocupante del apartamento a las instalaciones, muebles y enseres será cancelado en efectivo el valor correspondiente, a la administración
- La administración se reserva el derecho de terminar el contrato de alquiler para su alojamiento, por el incumplimiento de alguna de las normas descritas en las políticas

### **Políticas para servicios complementarios:**

- Se pondrá a disposición de los clientes, los siguientes servicios complementarios con costo adicional a convenir:
  - ✓ Servicio semanal de limpieza o lavandería
  - ✓ Taxi de y hacia el aeropuerto
  - ✓ Transporte turístico
  - ✓ Renta de auto con o sin chofer
  - ✓ Salida guiada dentro y fuera de Quito: Mitad del Mundo, Valle de Cumbayá, Valle de los Chillos, Cotopaxi, Cayambe, Otavalo, Laguna de San Pablo, Laguna de Cuicocha, Cotacachi, San Antonio de Ibarra, Ibarra, Laguna de Yahuarcocha y otros lugares turísticos del Ecuador.
  - ✓ City tour Centro Histórico de Quito: Iglesia la Catedral, Plaza Grande; Palacio del Gobierno, Iglesia de la Compañía, Iglesia de San Francisco, Iglesia de Santo Domingo, La Ronda (opcional visita a: Museo de la Ciudad o Museo de Cera)
  
- Los servicios complementarios estarán sujetos a la disponibilidad del proveedor bajo convenio con la administración; por lo que deberán ser requeridos con 48 horas de anticipación.
  
- La cancelación del servicio complementario se realizará en efectivo al inicio del mismo.

### **3.7 OPERACIONES**

El proceso productivo de este negocio, constituye el conjunto de actividades que se llevan a cabo para prestar el servicio de alojamiento a turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, mediante el recurso humano, infraestructura, recursos físicos e instalaciones previstos para el efecto.

### 3.7.1 Proceso

Dentro del proceso para el alojamiento de turistas en apartamentos amoblados, se describen a continuación las principales actividades que involucran la prestación del servicio al cliente:

- Recepción y registro del cliente y sus ocupantes
- Suscripción del contrato de alojamiento y documentos habilitantes
- Emisión de factura y cobro de valores
- Entrega recepción del apartamento amoblado verificándose el contenido y estado de las instalaciones, muebles y enseres al inicio y fin del alojamiento
- Entrega recepción de llaves y claves para uso de internet al inicio y fin del alojamiento
- Devolución de la garantía por el valor correspondiente
- Limpieza del apartamento al inicio y fin del alojamiento

### 3.7.2 Infraestructura

La prestación del servicio se realizará utilizando la infraestructura de tres bienes inmuebles, que formarán parte del negocio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito, de Casa d´ Irene ubicados estratégicamente en los siguientes sectores:(**Ver video Anexo 3**)

- **Casa d´ Irene 1:** Centro Histórico de Quito – Caldas y Guayaquil – Sector San Blas
- **Casa d´ Irene 2:** Centro Norte de Quito – La Isla y Paraguay – Sector Las Casas
- **Casa d´ Irene 3:** Centro Norte de Quito – Nueva inversión

### 3.7.3 Recursos físicos e instalaciones

Los recursos físicos estarán constituidos en diez apartamentos amoblados, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 26: Bienes Inmuebles**

<b>INMUEBLE</b>	<b>APARTAMENTOS AMOBLADOS</b>	<b>DORMITORIOS</b>
Casa d' Irene I	1	1
Casa d' Irene II	3	3
Casa d' Irene III	6	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Elaborado por: Irene Ortega

El equipamiento de cada apartamento amoblado, constituyen los siguientes muebles y enseres:

**Tabla 27: Bienes Muebles y Enseres**

<b>Muebles y Enseres</b>
Cama, colchón y menaje
TV a colores
Closeth
Velador y lámpara
Sofá cama y butacas
Refrigerador
Microondas
Cocineta
Vajilla y menaje
Mesa desayunador y sillas

Elaborado por: Irene Ortega

Las instalaciones de cada apartamento amoblado contienen los siguientes servicios:

**Tabla 28: Instalaciones**

<b>Instalaciones</b>
Internet
TV cable
Agua
Luz
Teléfono

Elaborado por: Irene Ortega

Como ejemplo se muestra el prototipo de apartamento amoblado, que forma parte actualmente de Casa d' Irene I. **(Ver video y fotografías Anexo 3)**

#### **3.7.4 Distribución**

La distribución de cada apartamento consta de 40m<sup>2</sup> a 50 m<sup>2</sup> de superficie, compuesto por: 1 dormitorio, área social estilo americano y 1 baño completo, con acabados de construcción, remodelación y mantenimiento confortables. **(Ver ejemplos Anexo 4)**

### **3.8 ASPECTOS FINANCIEROS**

Es importante considerar todos los aspectos financieros que se deben realizar para poner en marcha el negocio de alojamiento de turistas en apartamentos amoblados en Quito, de Casa d' Irene, las necesidades de desembolsos y los ingresos provenientes de las ventas que se pretende realizar, lo que constituye la fuente principal para el análisis de su viabilidad económica.

### 3.8.1 Estructura de la inversión

La inversión para este proyecto será financiado por capital propio y crédito bancario:

**Capital Social:** “Es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de operaciones de ésta.”

**Créditos:** “Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos de inversión que no pueden ser solventadas con el capital de la misma”<sup>14</sup>

En el proyecto empresarial propuesto para Casa d’ Irene, se plantea la siguiente estructura de inversión y su financiamiento, para el inicio de la actividad de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito:

**Tabla 29: Inversiones**

**INVERSIONES  
(Cifras en dólares)**

DESCRIPCIÓN	VALOR	%
Bienes inmuebles existentes	250.000,00	60,68%
Adquisición de bienes inmuebles	150.000,00	36,41%
Compra de muebles y enseres	9.000,00	2,18%
Instalaciones necesarias	1.000,00	0,24%
Gastos para inicio de la actividad	2.000,00	0,49%
<b>Total Inversiones</b>	<b>412.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Irene Ortega

<sup>14</sup> Alcaraz, R. (2001) Guía de Planes de Negocios, segunda edición. México: McGraw-Hill

A continuación se muestra en detalle, las inversiones en bienes inmuebles, muebles y enseres, instalaciones y gastos necesarios para empezar el negocio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito, Casa d´ Irene:

**Tabla 30: Detalle de Bienes Inmuebles**

(Cifras en dólares)

Inmueble	Cantidad Apartamentos	Valor Unitario	Valor Total
Casa d´ Irene I	1	50.000,00	50.000,00
Casa d´ Irene II	3	66.666,67	200.000,00
Casa d´ Irene III	6	25.000,00	150.000,00
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>400.000,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

**Tabla 31: Detalle de Muebles y Enseres**

(Cifras en dólares)

Muebles y Enseres	Cantidad Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Cama, colchón y menaje	6	250,00	1.500,00
TV a colores	6	300,00	1.800,00
Closeth	6	200,00	1.200,00
Velador y lámpara	6	50,00	300,00
Sofá cama y butacas	6	200,00	1.200,00
Refrigerador	6	200,00	1.200,00
Microondas	6	70,00	420,00
Cocineta	6	30,00	180,00
Vajilla y menaje	6	50,00	300,00
Mesa desayunador y sillas	6	150,00	900,00
<b>Total</b>		<b>1.500,00</b>	<b>9.000,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

**Tabla 32: Detalle de Instalaciones****(Cifras en dólares)**

<b>Instalaciones</b>	<b>Cantidad Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Intenet	6	21,67	130,00
TV cable	6	15,00	90,00
Agua	6	20,00	120,00
Luz	6	50,00	300,00
Teléfono	6	60,00	360,00
<b>Total</b>		<b>166,67</b>	<b>1.000,00</b>

**Tabla 33: Detalle de Gastos****(Cifras en dólares)**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Gastos de estudio	1.500,00	75,00%
Gastos notariales	300,00	15,00%
Otros gastos	200,00	10,00%
<b>Total Gastos</b>	<b>2.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Las inversiones necesarias para el negocio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito, se financian con el 55% de capital propio y el 45% con crédito bancario, de la siguiente manera:

**Tabla 34: Financiamiento****(Cifras en dólares)**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	
Capital propio - Efectivo	57.000,00	13,83%	55%
Capital propio - Bienes inmuebles	170.000,00	41,26%	
Préstamo Delbank	80.000,00	19,42%	45%
Préstamo CFN	105.000,00	25,49%	
<b>TOTAL</b>	<b>412.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Irene Ortega



La inversión en efectivo suma USD 242.000,00, compuesto por capital propio (USD 57.000,00) y crédito bancario (USD 185.000,00); mientras que el restante valor de USD170.000,00 corresponde a capital propio en bienes inmuebles.

A continuación se detalla la composición del financiamiento de las inversiones:

**Tabla 35: Detalle de Financiamiento**

(Cifras en dólares)

Inmueble	Valor Total	Capital Propio	%	Crédito bancario	%
Casa d' Irene I	50.000,00	50.000,00	12,14%	-	0,00%
Casa d' Irene II	200.000,00	120.000,00	29,13%	80.000,00	19,42%
Casa d' Irene III	150.000,00	45.000,00	10,92%	105.000,00	25,49%
Muebles y Enseres	9.000,00	9.000,00	2,18%		0,00%
Gastos de Instalación	1.000,00	1.000,00	0,24%		0,00%
Gastos de Constiución	2.000,00	2.000,00	0,49%		0,00%
<b>Total</b>	<b>412.000,00</b>	<b>227.000,00</b>	<b>55,10%</b>	<b>185.000,00</b>	<b>44,90%</b>

Elaborado por: Irene Ortega

Para el flujo de caja proyectado, se considera el siguiente cálculo de inversión inicial:

**Tabla 36: Cálculo de Inversión Inicial**

<b>Ingresos</b>	<b>242.000</b>
Capital propio	57.000
Préstamos	185.000
<b>Egresos</b>	<b>412.000</b>
Inversión en activo fijo	409.000
Inversión en diferidos	3.000
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-170.000</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### 3.8.2 Ingresos Proyectados

#### Ingresos por Servicios de Alojamiento

En base a las características propias del plan de negocio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, se estima los siguientes ingresos por servicios de alojamiento, para los siguientes 10 años, partiendo con un precio unitario de venta promedio de USD 500,00 mensuales, conforme los precios determinados en el estudio de mercado. Se estima un crecimiento anual del 3,85%, en base a la tasa de inflación promedio anual de los últimos cinco años, cuyos resultados se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 37: Detalle de Ingresos por Ventas Proyectadas**  
(Cifras en dólares)

3,85%				
No. Años	No. Apartamentos	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
1	10	500,00	5.000,00	60.000,00
2	10	519,25	5.192,50	62.310,00
3	10	539,24	5.392,41	64.708,94
4	10	560,00	5.600,02	67.200,23
5	10	581,56	5.815,62	69.787,44
6	10	603,95	6.039,52	72.474,25
7	10	627,20	6.272,04	75.264,51
8	10	651,35	6.513,52	78.162,20
9	10	676,43	6.764,29	81.171,44
10	10	702,47	7.024,71	84.296,54
<b>Total</b>				<b>324.006,60</b>

Elaborado por: Irene Ortega

## Otros Ingresos

Se incluye otros ingresos proyectados, en concepto de alquiler de un apartamento amoblado para vivienda de 200 m<sup>2</sup>, en uno de los bienes inmuebles (Casa d' Irene II), que no constituye parte del servicio de alojamiento a turistas. El valor inicial considerado para el primer año en función del sector, tamaño y precio de mercado es de USD 1.500,00. Se estima un crecimiento anual del 3,85%, en base a la tasa de inflación promedio anual de los últimos cinco años, cuyos resultados para 10 años se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 38: Detalle de Otros Ingresos Proyectados**

**(Cifras en dólares)**  
3,85%

No. Años	No. Servicios	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
1	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
2	1	1.557,75	1.557,75	18.693,00
3	1	1.617,72	1.617,72	19.412,68
4	1	1.680,01	1.680,01	20.160,07
5	1	1.744,69	1.744,69	20.936,23
6	1	1.811,86	1.811,86	21.742,28
7	1	1.881,61	1.881,61	22.579,35
8	1	1.954,05	1.954,05	23.448,66
9	1	2.029,29	2.029,29	24.351,43
10	1	2.107,41	2.107,41	25.288,96
<b>Total</b>				<b>97.201,98</b>

Elaborado por: Irene Ortega

## Ingresos por revalorización

La revalorización de activos fijos es una práctica contable que permite incrementar el valor en libros de los activos fijos a valores de mercado.<sup>15</sup>

Según estudios de rentabilidad en el mercado inmobiliario en Quito, el sector de mayor plusvalía es el Centro Norte, con una rentabilidad bruta del 60% del valor de la inversión en los últimos tres años. La variación de precios en el periodo 2011 al 2014, fluctúa entre el 6% y 24% para el Centro Norte y del 1% al 10% para el Centro Histórico.<sup>16</sup>

Para el proyecto en estudio, se considera aplicar un porcentaje promedio anual del 4%, para la revalorización de los bienes inmuebles de Casa d' Irene, dada su ubicación en el Centro Histórico y Centro Norte de Quito, a efectos de proyectar su situación financiera, porcentaje acorde con la inflación promedio anual de los últimos 5 años del 3,85%.

A continuación se detalla, el cálculo de revalorización para los bienes inmuebles, que constituyen el plan de negocio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito, que suman USD 16.000,00 anuales, cuyo valor será considerado para cada año proyectado:

**Tabla 39: Cálculo de Revalorización**  
(Cifras en dólares)

Activo	Costo	%	Anual
Casa D' Irene I (Centro Histórico)	50.000,00	4%	2.000,00
Casa D' Irene II (Embajada Italia)	200.000,00	4%	8.000,00
Casa D' Irene III (Centro Norte)	150.000,00	4%	6.000,00
<b>Total</b>	<b>400.000,00</b>		<b>16.000,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

<sup>15</sup><http://www.tuguiaccontable.com/2012/09/revaluacion-de-activos-fijos.html> (2015, 20 de marzo)

<sup>16</sup>[http://www.clave.com.ec/1231-rentabilidad\\_del\\_mercado\\_inmobiliario\\_en\\_quito.html](http://www.clave.com.ec/1231-rentabilidad_del_mercado_inmobiliario_en_quito.html) (2015, 22 de marzo)

### 3.8.3 Gastos Proyectados

#### Gastos de Administración

Para las proyecciones financieras de los gastos de administración, se estima un crecimiento en función de la tasa de inflación anual promedio del 3,85% de los últimos 5 años, partiendo del valor determinado para el primer año por USD 19.587,00, conforme se desglosa en el siguiente cuadro:

**Tabla 40: Detalle de Gastos de Administración**

(Cifras en dólares)

Concepto	No.	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Servicios básicos	10	40,00	400,00	4.800,00
Mantenimiento	10	10,00	100,00	1.200,00
Sueldo Gerente General	1	704,50	704,50	8.454,00
Sueldos Recepcionista-Conserje	1	427,75	427,75	5.133,00
<b>Total</b>			<b>1.632,25</b>	<b>19.587,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

Los valores de sueldos antes detallados, incluyen el valor en concepto del sueldo nominal, más las prestaciones de ley: aporte patronal, décimos, vacaciones y fondos de reserva, que suman en total USD 13.587,00 en el primer año, así:

**Tabla 41: Detalle de Sueldos y Prestaciones**

(Cifras en dólares)

No.	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Sueldo Anual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Sueldo Total Anual
1	Gerente General	600,00	66,90	7.200,00	600,00	354,00	300,00	600,00	8.454,00
1	Recepcionista- Conserje	354,00	40,18	4.248,00	354,00	354,00	177,00	354,00	5.133,00
2	<b>Total</b>	<b>954,00</b>	<b>107,08</b>	<b>11.448,00</b>	<b>954,00</b>	<b>708,00</b>	<b>477,00</b>	<b>954,00</b>	<b>13.587,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### **Gastos de Depreciación**

Los bienes muebles e inmuebles que componen el activo fijo de una empresa, están sujetos a depreciación contable.

La depreciación de los activos fijos se calcula de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:<sup>17</sup>

- Inmuebles (excepto terrenos) 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

<sup>17</sup>Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, artículo 28 (2015, 18 de marzo)

A continuación se detalla, el cálculo de depreciación para los bienes muebles e inmuebles, que constituyen el plan de negocio de alojamiento en apartamentos amoblados en Quito, cuyo valor anual asciende a USD 20.900,00:

**Tabla 42: Cálculo de Depreciación**

(Cifras en dólares)

Activo	%	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Anual
Casa D' Irene I (Centro Histórico)	5%	50.000,00	208,33	2.500,00
Casa D' Irene II (Embajada Italia)	5%	200.000,00	833,33	10.000,00
Casa D' Irene III (Centro Norte)	5%	150.000,00	625,00	7.500,00
Muebles y enseres	10%	9.000,00	75,00	900,00
<b>Total</b>		<b>409.000,00</b>	<b>1.741,67</b>	<b>20.900,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### Gastos Diferidos

Los gastos de instalación, estudios y constitución de la empresa, son parte del activo diferido, los cuales se amortizan a 5 años.

A continuación se detalla, el cálculo de amortización para los gastos diferidos utilizados para iniciar las actividades de este negocio, cuyo valor anualmente suma USD 600,00:

**Tabla 43: Cálculo de la Amortización**

(Cifras en dólares)

Activo	%	Costo	Amortización Mensual	Amortización Anual
Gastos de Instalación	20%	1.000,00	16,67	200,00
Gastos de constitución	20%	2.000,00	33,33	400,00
<b>Total</b>		<b>3.000,00</b>	<b>50,00</b>	<b>600,00</b>

Elaborado por: Irene Ortega

## Gastos Financieros

Los gastos financieros provienen del financiamiento bancario de CFN y Delbank, con dividendos iguales por 10 años, cuyo valor de capital más intereses suman USD 30.205,76, como se detalla en el siguiente cuadro; así como en las tablas de amortización correspondientes a cada préstamo:

**Tabla 44: Detalle de Financiamiento Bancario**

(Cifras en dólares)

Banco	Monto	Plazo	Tasa	Dividendo	
				Mensual	Anual
Préstamo Delbank	80.000,00	10	10,50%	1.108,38	13.300,59
Préstamo CFN	105.000,00	10	9,75%	1.408,76	16.905,17
<b>Total</b>	<b>185.000,00</b>			<b>2.517,15</b>	<b>30.205,76</b>

Elaborado por: Irene Ortega

**Tabla 45: Tabla de Amortización - CFN**

(Cifras en dólares)

Préstamo	105.000,00
Tasa	9,75%
Periodo	10 años

Periodo	Saldo	Interés	Principal	Dividendo
0	105.000,00			
1	98.332,33	10.237,50	6.667,67	16.905,17
2	91.014,55	9.587,40	7.317,77	16.905,17
3	82.983,30	8.873,92	8.031,25	16.905,17
4	74.169,00	8.090,87	8.814,30	16.905,17
5	64.495,30	7.231,48	9.673,70	16.905,17
6	53.878,42	6.288,29	10.616,88	16.905,17
7	42.226,39	5.253,15	11.652,03	16.905,17
8	29.438,29	4.117,07	12.788,10	16.905,17
9	15.403,35	2.870,23	14.034,94	16.905,17
10	(0,00)	1.501,83	15.403,35	16.905,17

Elaborado por: Irene Ortega



**Tabla 46: Tabla de Amortización – Del Bank**  
**(Cifras en dólares)**

Préstamo	80.000,00
Tasa	10,50%
Periodo	10 años

Periodo	Saldo	Interés	Principal	Dividendo
0	80.000,00			
1	75.099,41	8.400,00	4.900,59	13.300,59
2	69.684,27	7.885,44	5.415,15	13.300,59
3	63.700,53	7.316,85	5.983,74	13.300,59
4	57.088,50	6.688,56	6.612,03	13.300,59
5	49.782,21	5.994,29	7.306,29	13.300,59
6	41.708,75	5.227,13	8.073,45	13.300,59
7	32.787,59	4.379,42	8.921,17	13.300,59
8	22.929,70	3.442,70	9.857,89	13.300,59
9	12.036,73	2.407,62	10.892,97	13.300,59
10	0,00	1.263,86	12.036,73	13.300,59

Elaborado por: Irene Ortega

### 3.8.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja, es “un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un período determinado”<sup>18</sup>

El flujo de caja proyectado que se plantea para este proyecto, presenta un horizonte de 10 años, por las características propias de inversión en bienes inmuebles; activos fijos que son necesarios para su actividad y financiados al mismo plazo. Los ingresos y gastos han sido calculados en base a los supuestos detallados anteriormente para cada rubro.

<sup>18</sup> Alcaraz, R. (2001) Guía de Planes de Negocios, segunda edición. México: McGraw-Hill

A continuación se detalla el flujo de efectivo proyectado, el cual presenta flujos positivos en cada uno de los 10 años presupuestados y un flujo acumulado positivo luego de cubrir las actividades de operación, inversión y financiamiento que asciende a USD 360.440,00, como se muestra a continuación:

**Tabla 47: Flujo de Caja Proyectado**  
(Cifras en dólares)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>	<b>242.000</b>	<b>94.000</b>	<b>97.003</b>	<b>100.122</b>	<b>103.360</b>	<b>106.724</b>	<b>109.410</b>	<b>113.007</b>	<b>116.742</b>	<b>120.620</b>	<b>124.648</b>
Capital propio	57.000										
Préstamos	185.000										
Ventas efectivo		60.000	62.310	64.709	67.200	69.787	72.474	75.265	78.162	81.171	84.297
Otros ingresos		18.000	18.693	19.413	20.160	20.936	20.936	21.742	22.579	23.449	24.351
Ingresos por revalorización		16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
<b>Egresos</b>	<b>412.000</b>	<b>59.725</b>	<b>59.314</b>	<b>58.815</b>	<b>58.217</b>	<b>57.508</b>	<b>56.075</b>	<b>55.103</b>	<b>53.976</b>	<b>52.676</b>	<b>51.184</b>
Inversión en activo fijo	409.000										
Inversión en diferidos	3.000										
Gastos de Administración		19.587	20.341	21.124	21.938	22.782	23.659	24.570	25.516	26.498	27.519
Amortización de Intereses		18.638	17.473	16.191	14.779	13.226	11.515	9.633	7.560	5.278	2.766
Depreciación inmuebles		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Depreciación muebles y enseres		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Amortización diferidos		600	600	600	600	600					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>34.276</b>	<b>37.689</b>	<b>41.307</b>	<b>45.143</b>	<b>49.216</b>	<b>53.336</b>	<b>57.904</b>	<b>62.766</b>	<b>67.944</b>	<b>73.464</b>
Participación de Trabajadores		5.141	5.653	6.196	6.772	7.382	8.000	8.686	9.415	10.192	11.020
Impuesto a la Renta		7.284	8.009	8.778	9.593	10.458	11.334	12.305	13.338	14.438	15.611
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>21.851</b>	<b>24.027</b>	<b>26.333</b>	<b>28.779</b>	<b>31.375</b>	<b>34.002</b>	<b>36.914</b>	<b>40.013</b>	<b>43.314</b>	<b>46.833</b>
Amortización de Principal		11.568	12.733	14.015	15.426	16.980	18.690	20.573	22.646	24.928	27.440
Depreciación		20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900
Amortización		600	600	600	600	600					
<b>Saldo del Periodo</b>	<b>-170.000</b>	<b>31.782</b>	<b>32.794</b>	<b>33.818</b>	<b>34.853</b>	<b>35.895</b>	<b>36.211</b>	<b>37.241</b>	<b>38.267</b>	<b>39.286</b>	<b>40.293</b>
Caja Inicial		0	31.782	64.576	98.394	133.247	169.142	205.353	242.594	280.861	320.147
<b>Caja Final</b>		<b>31.782</b>	<b>64.576</b>	<b>98.394</b>	<b>133.247</b>	<b>169.142</b>	<b>205.353</b>	<b>242.594</b>	<b>280.861</b>	<b>320.147</b>	<b>360.440</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### 3.8.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados, comprende los rubros de ingresos y gastos incurridos en un periodo de tiempo, en este caso se considera una proyección de 10 años, en el cual se refleja utilidad neta en cada año proyectado, conforme se muestra a continuación:

**Tabla 48: Estado de Resultados Proyectado**

(Cifras en dólares)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	94.000	97.003	100.122	103.360	106.724	109.410	113.007	116.742	120.620	124.648
(-)Costo de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>94.000</b>	<b>97.003</b>	<b>100.122</b>	<b>103.360</b>	<b>106.724</b>	<b>109.410</b>	<b>113.007</b>	<b>116.742</b>	<b>120.620</b>	<b>124.648</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>41.087</b>	<b>41.841</b>	<b>42.624</b>	<b>43.438</b>	<b>44.282</b>	<b>44.559</b>	<b>45.470</b>	<b>46.416</b>	<b>47.398</b>	<b>48.419</b>
Gastos de Administración	19.587	20.341	21.124	21.938	22.782	23.659	24.570	25.516	26.498	27.519
Depreciación inmuebles	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Depreciación muebles y enseres	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Amortización diferidos	600	600	600	600	600					
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>52.913</b>	<b>55.162</b>	<b>57.497</b>	<b>59.923</b>	<b>62.442</b>	<b>64.851</b>	<b>67.537</b>	<b>70.326</b>	<b>73.222</b>	<b>76.229</b>
(-) Gasos Financieros	18.638	17.473	16.191	14.779	13.226	11.515	9.633	7.560	5.278	2.766
<b>=Utilidad antes de Part. Trabaj.</b>	<b>34.276</b>	<b>37.689</b>	<b>41.307</b>	<b>45.143</b>	<b>49.216</b>	<b>53.336</b>	<b>57.904</b>	<b>62.766</b>	<b>67.944</b>	<b>73.464</b>
Participación de Trabajadores 15%	5.141	5.653	6.196	6.772	7.382	8.000	8.686	9.415	10.192	11.020
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>29.134</b>	<b>32.036</b>	<b>35.111</b>	<b>38.372</b>	<b>41.833</b>	<b>45.335</b>	<b>49.219</b>	<b>53.351</b>	<b>57.752</b>	<b>62.444</b>
Impuesto a la Renta 25%	7.284	8.009	8.778	9.593	10.458	11.334	12.305	13.338	14.438	15.611
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>21.851</b>	<b>24.027</b>	<b>26.333</b>	<b>28.779</b>	<b>31.375</b>	<b>34.002</b>	<b>36.914</b>	<b>40.013</b>	<b>43.314</b>	<b>46.833</b>

Elaborado por: Irene Ortega

### 3.8.6 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto o “Valor Presente Neto (VPN), consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Si la equivalencia (VPN) es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:<sup>19</sup>

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de periodos considerado.

$k$ ,  $d$  o  $TIR$  es el tipo de interés.

**Tabla 49: Valor Actual Neto (VAN)**  
(Cifras en dólares)

<b>K= Tasa de descuento</b>		<b>10%</b>
<b>n= número de periodos</b>	<b>Flujos</b>	
	<b>Vt= flujos de caja</b>	
1	31.782,37	
2	32.793,86	
3	33.817,98	
4	34.852,56	
5	35.895,08	
6	36.211,26	
7	37.240,68	
8	38.267,16	
9	39.286,28	
10	40.293,02	
lo= Inversion Inicial	(170.000,00)	
<b>VAN</b>	<b>47.094,67</b>	

Elaborado por: Irene Ortega

El proyecto bajo este criterio resulta viable en su realización, pues de acuerdo con los resultados obtenidos considerando el descuento de la tasa pasiva máxima del sector financiero del 10% en un periodo de 10 años, presenta un valor actual neto positivo de USD 47.094,67

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_net](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net) (2015, 25 de marzo)

### 3.8.7 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos o egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto”<sup>20</sup>

Con el cálculo efectuado a continuación, el proyecto de alojamiento para turistas en apartamentos amoblados en Quito, presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva del 15,84%, que representa una rentabilidad mayor que la mínima requerida del 10%, correspondiente a la tasa pasiva del sistema financiero, es decir es superior al costo de oportunidad, así:

**Tabla 50: Tasa Interna de Retorno (TIR)**

(Cifras en dólares)

TIR= 15,84%

n= número de periodos	Flujos Vt= flujos de caja
1	31.782,37
2	32.793,86
3	33.817,98
4	34.852,56
5	35.895,08
6	36.211,26
7	37.240,68
8	38.267,16
9	39.286,28
10	40.293,02
Io= Inversion Inicial	(170.000,00)
<b>VAN</b>	-

Elaborado por: Irene Ortega

<sup>20</sup> Alcaraz, R. (2001) Guía de Planes de Negocios, segunda edición. México: McGraw-Hill

### **3.8.8 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio de un negocio está dado por el nivel de ventas suficiente para cubrir los costos totales de operación, es decir la empresa no gana ni pierde y a partir del punto de equilibrio todos los ingresos se convierten en rentabilidad.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es:

$$\mathbf{PE = CF / (P - CV)}$$

CF= Costos Fijos

P= Precio Unitario

CV= Costos Variables Unitarios

#### **Costos Fijos**

Los costos fijos son aquellos que se deben cubrir independientemente de que el negocio funcione y se produzcan o no las ventas, como por ejemplo el pago de servicios básicos de energía eléctrica, teléfono, internet y sueldos.

#### **Costos Variables**

Los costos variables son aquellos relacionados con materias primas para la producción de artículos para la venta y dependen de la cantidad de productos a fabricar.

En el caso del proyecto en estudio para el negocio de alojamiento de turistas extranjeros en apartamentos amoblados en Quito, no existen costos variables, dadas las características propias del servicio.

Los costos fijos para este tipo de negocio, se relacionan precisamente con los gastos por servicios básicos y gastos administrativos de sueldos, como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 51: Detalle de Costos Fijos**

(Cifras en dólares)

Concepto	No.	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Servicios básicos	10	40,00	400,00	4.800,00
Mantenimiento	10	10,00	100,00	1.200,00
Sueldo Gerente General	1	704,50	704,50	8.454,00
Sueldos Recepcionista- Conserje	1	427,75	427,75	5.133,00
<b>Total</b>		<b>1.182,25</b>	<b>1.632,25</b>	<b>19.587,00</b>

**Cálculo de Punto de Equilibrio:**

$$PE = CF / (P - CV)$$

$$PE = 1.632,25 / (500 - 0)$$

$$PE = 3,26$$

Aplicada la fórmula señalada, se determina el Punto de Equilibrio en 3,26 unidades mensuales, es decir equivale a 4 apartamentos amoblados que constituyen las unidades necesarias para cubrir los costos operativos mensuales, a partir de lo cual se presenta utilidad, como se muestra a continuación:

**Tabla 52: Cálculo de Punto de Equilibrio**

(Cifras en dólares)

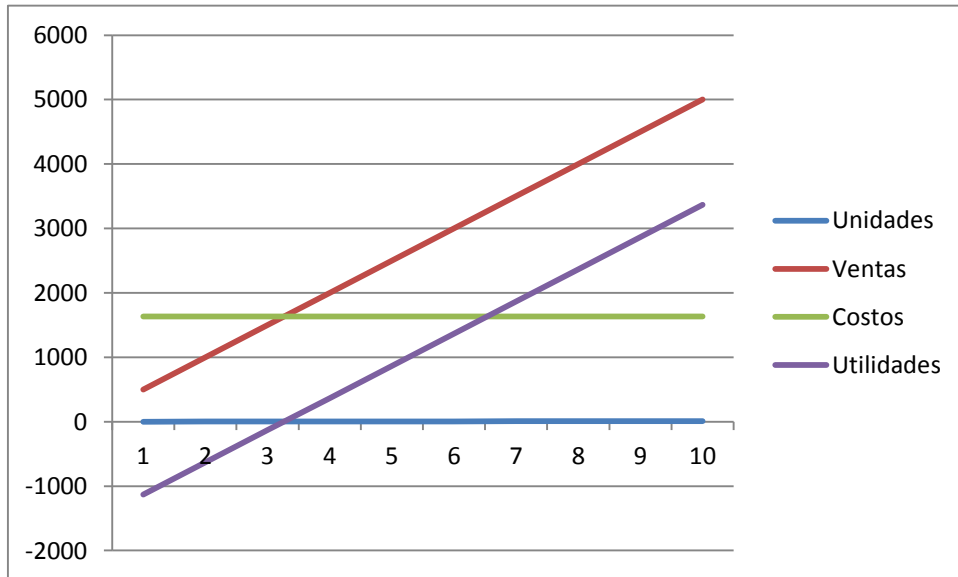
<b>CF= Costos Fijos</b>	1.632,25
<b>P= Precio</b>	500,00
<b>CV= Costos Variables</b>	-
<b>PE= Punto de Equilibrio</b>	<b>3,26</b>

<b>Unidades/Apartamentos</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Utilidades</b>
1	500,00	1.632,25	(1.132,25)
2	1.000,00	1.632,25	(632,25)
3	1.500,00	1.632,25	(132,25)
4	2.000,00	1.632,25	367,75
5	2.500,00	1.632,25	867,75
6	3.000,00	1.632,25	1.367,75
7	3.500,00	1.632,25	1.867,75
8	4.000,00	1.632,25	2.367,75
9	4.500,00	1.632,25	2.867,75
10	5.000,00	1.632,25	3.367,75

Elaborado por: Irene Ortega



**Figura 25: Gráfico del Punto de Equilibrio**



Elaborado por: Irene Ortega

## CONCLUSIONES

- El modelo de negocio está enfocado a prestar un servicio de alojamiento a turistas extranjeros, en apartamentos amoblados independientes, en casas ubicadas en el Centro Histórico y Centro Norte de la ciudad de Quito, bajo un entorno familiar, como el de su propia casa en forma temporal, con atributos de diferenciación al tradicional servicio de hotel, relacionados con privacidad, más espacio, comodidad, flexibilidad, ubicación y menor gasto promedio por persona.
- En el estudio de mercado realizado mediante encuestas a turistas extranjeros que visitaron la ciudad de Quito en el mes de diciembre de 2014, se determinó un potencial mercado objetivo que prefiere la alternativa moderna de alojamiento, distinta a la tradicional de hoteles y hostales, dentro del cual se identificó un segmento de mercado de turistas extranjeros cuyo país de residencia se encuentra en Europa, Norte América y Sudamérica, como: Alemania, Suiza, Estados Unidos, Canadá y Venezuela, que en el corto plazo serán parte del mercado meta.
- Entre las variables de mercadotecnia analizadas, se estableció el estudio de precios, en función del mercado, la competencia y la estadística propia del negocio, determinándose una tarifa de precios por debajo de la competencia y en consideración a satisfacer las necesidades de flexibilidad del cliente, se incluyó un valor mínimo y máximo en función del tiempo de estadía (días, semanas y meses) y del número de personas ocupantes por apartamento.
- Para la administración del negocio, se planteó una estructura organizacional básica y lineal, que identifica el nivel jerárquico directivo, ejecutivo y operativo, sus funciones y responsabilidades, acordes a la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones, dentro de lo cual el Gerente General asume varias funciones administrativas, así como el personal operativo realiza en forma unificada las funciones de Recepcionista y Conserje, también se consideran en esta estructura los servicios de especialistas en

forma ocasional para el desarrollo de las funciones de: Contabilidad y Mantenimiento, estructura que fortalece la optimización y eficiencia de sus recursos.

- Entre los aspectos financieros analizados para la factibilidad del negocio, se encuentra el Valor Actual Neto (VAN), cuyos flujos futuros descontados a la tasa pasiva máxima del sector financiero en un periodo de 10 años, presentó un resultado positivo; así como la Tasa Interna de Retorno (TIR) superó la rentabilidad del costo de oportunidad, concluyéndose que dichos indicadores sustentan la viabilidad del proyecto en estudio.

## **RECOMENDACIONES**

- A fin de contribuir no solamente a los intereses empresariales de sus propietarios, sino también a la generación de empleo y dinamismo del sector turístico, definido como un eje fundamental para el cambio de la matriz productiva en el Ecuador, dentro del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017; se recomienda la ejecución de Planes de Negocio de Alojamiento de Turistas Extranjeros en Apartamentos Amoblados en Quito, cuyo servicio contribuirá a satisfacer las necesidades de hospedaje de turistas extranjeros que provienen de Europa y América.
- La demanda de alojamientos alternativos a los hoteles, mediante apartamentos amoblados, es una tendencia creciente en otros países, por los beneficios que este tipo de alojamiento implica; sin embargo es un negocio poco publicitado y conocido en la ciudad de Quito y el Ecuador, por lo que se recomienda como un tema a ser estudiado en el ámbito académico y profesional de Marketing y Turismo, lo que contribuirá a la investigación de sus diferentes variables, tendientes a dinamizar el conocimiento, innovación e implementación de nuevas empresas en el país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*Reglamento General a la Ley de Turismo* (2014), (en línea). Ecuador: Ministerio de Turismo. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec> (2014, 22 de noviembre) Formato (PDF).

*Apartamentos Turísticos* (2014), (en línea). España: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html) (2014, 15 de diciembre).

Cañete, R. (2014) *Curso Plan de Negocios 2014-2015*, (en línea). Quito: Universidad Tecnológica Israel. Disponible en: <http://www.uisraelonline.edu.ec> (2014, 25 de noviembre) Formato (PDF).

*Ley de Turismo*, (2014), (en línea). Ecuador: Ministerio de Turismo. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec> (2014, 22 de noviembre) Formato (PDF).

*Reglamento General de Actividades Turísticas* (2014), (en línea). Ecuador: Ministerio de Turismo. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec> (2014, 22 de noviembre) Formato (PDF).

*Principales indicadores de turismo en el Ecuador (2013)*, (en línea). Ecuador: Ministerio de Turismo. Disponible en: <http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Boletin-noviembre-2014-compressed.pdf> (2014, 10 de diciembre)

Principales indicadores turísticos de Quito (2014), (en línea). Quito: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. Disponible en: <http://www.quito-turismo.gob.ec> (2014, 15 de diciembre)

Alcaraz, R. (2001). *Guía de Planes de Negocios, segunda edición*. México: McGraw-Hill

*Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, artículo 28.* (En línea). Ecuador: Servicio de Rentas Internas. Disponible en: [http// www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) (2015, 20 de marzo)

*Revaluación de activos fijos* (2014), (en línea). Ecuador: Tu Guía Contable. Disponible en: <http://www.tuguiacontable.com/2012/09/revaluacion-de-activos-fijos.html> (2015, 20 de marzo)

*Rentabilidad del mercado inmobiliario en Quito* (2014), (en línea). Disponible en: [http://www.clave.com.ec/1231-rentabilidad\\_del\\_mercado\\_inmobiliario\\_en\\_quito.html](http://www.clave.com.ec/1231-rentabilidad_del_mercado_inmobiliario_en_quito.html) (2015, 22 de marzo)

*Valor Actual Neto* (2014), (en línea). Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_neto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_neto) (2015, 25 de marzo)

Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente*. México: Prentice Hall

**ANEXO No. 1 ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
ALOJAMIENTO DE TURISTAS EXTRANJEROS EN APARTAMENTOS  
AMOBLAOS EN QUITO**

**UNIVERSITY TECHNOLOGY ISRAEL  
THESIS PROJECT FOR THE MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION - MBA  
ACCOMMODATION OF TOURISTS IN APARTMENTS FURNISHED IN QUITO**

**GÉNERO: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_ PAÍS \_\_\_\_\_**

1. ¿Actualmente en dónde se hospeda?

Hotel \_\_\_\_ Hostal \_\_\_\_ Pensión \_\_\_\_ Otro especifique \_\_\_\_\_

Do you now where you stay?

Hotel \_\_\_\_ Hostel \_\_\_\_ Pensión \_\_\_\_ Other specified \_\_\_\_\_

2. Tiempo de estadía promedio en Quito: Colocar número

Días \_\_\_\_ Semanas \_\_\_\_ Meses \_\_\_\_

Average length of stay in Quito: placing number

Days \_\_\_\_ Weeks \_\_\_\_ Months \_\_\_\_

3. Motivo de estadía:

Estudio \_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_ Turismo \_\_\_\_ Otro especifique \_\_\_\_\_

Reason for stay:

Study \_\_\_\_ Work \_\_\_\_ Tourism \_\_\_\_ Other specified \_\_\_\_\_

4. ¿Le gustaría alojarse en una suite-apartamento amoblado, con total independencia, flexibilidad, comodidad y seguridad en un ambiente familiar de confort y privacidad como el de su propia casa?

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

¿Fancy staying in a furnished suite-apartment with complete independence, flexibility, comfort and security in a family environment as the comfort and privacy of your own home?

YES: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

5. De preferencia en qué lugar de Quito le gustaría hospedarse en la suite-apartamento amoblado?

Centro Histórico: \_\_\_\_\_  
Centro Norte: \_\_\_\_\_

How preference? where in Quito you like to stay in furnished suite-apartment?

Historical Center: \_\_\_\_\_  
North Central: \_\_\_\_\_

6. Aproximadamente ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar **mensualmente** por el hospedaje en una suite-apartamento?

De USD 400 a USD 500: \_\_\_\_\_  
De USD 501 a USD 600: \_\_\_\_\_  
De USD 601 en adelante: \_\_\_\_\_

Approximately how much would you pay monthly for lodging in a suite-apartment?

From USD 400 to USD 500: \_\_\_\_\_  
From USD 501 to USD 600: \_\_\_\_\_  
From USD 601 on wards: \_\_\_\_\_

7. Aproximadamente ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar **diariamente** por el hospedaje en una suite?

De USD 50 a USD 60: \_\_\_\_\_  
De USD 61 a USD 70: \_\_\_\_\_

De USD 71 en adelante: \_\_\_\_\_

Approximately how much would you pay daily for lodging in a suite?

From USD 50 to USD 60: \_\_\_\_\_

From USD 61 to USD 70: \_\_\_\_\_

From USD 71 on wards: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál sería su medio de pago?

Efectivo: \_\_\_\_\_

Tarjeta de crédito: \_\_\_\_\_

¿What would be your means of payment used?

Cash: \_\_\_\_\_

Creditcard: \_\_\_\_\_

9. ¿Con cuánto tiempo realizaría la reserva?

Sin antelación: \_\_\_\_\_

De 1 a 15 días: \_\_\_\_\_

De 15 días a 1 mes: \_\_\_\_\_

Más de 1 mes \_\_\_\_\_

¿How far would make the reservation?

No advance: \_\_\_\_\_

From 1 to 15 days: \_\_\_\_\_

15 days to 1 month: \_\_\_\_\_

More than 1 month: \_\_\_\_\_

10. ¿De qué forma desearía recibir usted información de la suite?

Correo electrónico personalizado:

Teléfono: \_\_\_\_\_

Sitio web: \_\_\_\_\_



Teléfono móvil: \_\_\_\_\_  
Skype: \_\_\_\_\_  
Facebook: \_\_\_\_\_  
Otro especifique: \_\_\_\_\_

¿How do you wish to receive information from the suite?

Custom Email: \_\_\_\_\_  
Phone: \_\_\_\_\_  
Website: \_\_\_\_\_  
Cell phone: \_\_\_\_\_  
Skype: \_\_\_\_\_  
Facebook: \_\_\_\_\_  
Other specify: \_\_\_\_\_

11. ¿En el apartamento turístico amoblado, con qué cosas a usted le gustaría contar para su comodidad?

---

---

¿In the tourist furnished apartment, what things you would like to have for your comfort?

---

---

12. ¿Qué servicios complementarios al apartamento turístico le gustaría que le ofrezcan durante su estadía en Quito?

---

---

¿What additional services to the tourism department would like to be offered during your stay in Quito?

¡MUCHAS GRACIAS!

¡THANK YOU VERY MUCH!

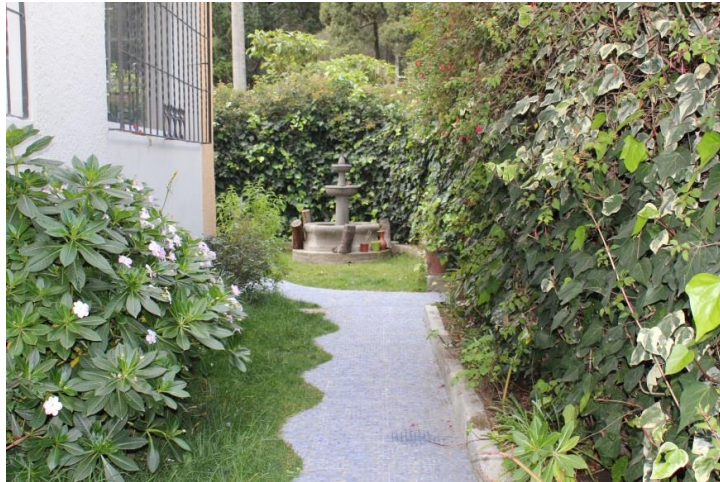
## ANEXO No. 2 FOTOGRAFIAS

### 2.1 Casa d' Irene I – Centro Histórico de Quito



## ANEXO No. 2 FOTOGRAFIAS

### 2.2 Casa d' Irene II – Centro Norte de Quito



**ANEXO No. 3**  
**CD-ROOM - VIDEO Y FOTOGRAFÍAS**

**Casa d' Irene I y II**

**ANEXO No. 4**

**DISTRIBUCIÓN APARTAMENTO AMOBLADO**

**4.1 Ejemplo 1**



## ANEXO No. 4

### DISTRIBUCIÓN APARTAMENTO AMOBLADO

#### 4.2 Ejemplo 2



**ANEXO No. 4**

**DISTRIBUCIÓN APARTAMENTO AMOBLADO**

**4.3 Ejemplo 3**



## ANEXO No. 4

### DISTRIBUCIÓN APARTAMENTO AMOBLADO

#### 4.4 Ejemplo 4

