



# PROYECTOS DE INVERSIÓN

EN EL SECTOR TURÍSTICO

© **ALEXANDER FERNANDO HARO SARANGO**

**JUAN CARLOS PICO LESCANO**

**MIRIANN OEMÍ CARRANZA GUERRERO**

**DARWIN FABRICIO SÁNCHEZ CAGUANA**

**SILVIA GUADALUPE NARANJO LOZADA**



# PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Alexander Fernando Haro - Sarango

Juan Carlos Pico - Lescano

Mirian Noemí Carranza - Guerrero

Darwin Fabricio Sánchez - Caguana

Silvia Guadalupe Naranjo - Lozada



© Autores

Alexander Fernando Haro Sarango. Docente de Administración Financiera y como Coordinador la carrera Tecnológica Superior Universitaria en Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios en el Instituto Superior Tecnológico España (ISTE), Ambato – Ecuador.

Juan Carlos Pico Lescano. como Docente del Instituto Superior Tecnológico Pelileo y como delegado de partidos de la Liga Pro-Ecuador, Pelileo – Ecuador.

Mirian Noemí Carranza Guerrero. Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y Escuela de Administración de Empresas (PUCESA), Ambato – Ecuador

Darwin Fabricio Sánchez – Caguana. como Docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico Pelileo, Oficial de Cumplimiento en la prevención del Lavado de Activos y Capacitador Independiente calificado por MDT, Pelileo – Ecuador.



Silvia Guadalupe Naranjo Lozada. Docente de la  
Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad  
Técnica de Ambato (UTA) y en el Instituto Superior  
Tecnológico Bolívar, Ambato – Ecuador.

Casa Editora del Polo – CASEDELPO CIA. LTDA.  
Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

**Editorial:** Casa Editora del Polo  
**Sello Editorial:** 978-9942-816  
Manta, Manabí, Ecuador. 2019  
**Teléfono:** (05) 6051775 / 0991871420  
**Web:** www.casedelpo.com  
**ISBN:** 978-9942-621-24-5

© Primera edición  
© Abril - 2023  
Impreso en Ecuador

**Revisión, Ortografía y Redacción:**  
Lic. Jessica Mero Vélez

**Diseño de Portada:**  
Michael Josué Suárez-Espinar

**Diagramación:**  
Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

**Director Editorial:**  
Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante  
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico  
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo  
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri  
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea  
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco  
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer  
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuvaez-Castillo  
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,  
Colombia

## Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

## Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes  
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda  
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses  
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

# Contenido

PROLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17

## CAPÍTULO I

PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	19
1.1 Definición técnica.....	22
1.2 Tipos de proyectos.....	23
1.2.1 Proyecto de inversión privada.....	24
1.2.2 Proyectos de inversión pública.....	26
1.2.3 Proyectos de inversión social.....	28
1.3 Etapas de un proyecto.....	30
1.3.1 Prefactibilidad.....	31
1.3.2 Diseño.....	34
1.3.3 Operación y puesta en marcha.....	41
1.3.4 Evaluación o control.....	53
1.4 Estudio de un proyecto.....	58
1.4.1 Estudio de mercado.....	58
1.4.2 Estudio técnico.....	61
1.4.3 Estudio Organizacional.....	64
1.4.4 Estudio Legal.....	66
1.4.5 Estudio Ambiental.....	66
1.4.6 Estudio económico financiero.....	67
1.5 Proceso de estudio del proyecto.....	69
1.6 Empresas según la procedencia del capital.....	71
1.6.1 Empresas por tamaño.....	72

1.6.2 Fines sociales y económicos .....	73
---	----

## CAPÍTULO II

SECTOR TURÍSTICO - HOTELERO.....	75
----------------------------------	----

2.1 Empresas de servicios.....	81
2.1.1 Características de los servicios.....	81
2.2 Empresas de servicios hotelero.....	83
2.2.1 Clasificación de los hoteles.....	84
2.2.2 Características de los hoteles.....	94
2.2.3 Indicadores del sector hotelero.....	96

## CAPÍTULO III

MANUAL DE PROYECTO DE INVERSIÓN.....	105
--------------------------------------	-----

3.1 Objetivos.....	108
3.1.1 Objetivo General.....	108
3.1.2 Objetivos Específicos.....	109
3.2 Metodología.....	109
3.2.1 Población y Muestra.....	109
3.2.2 Variables por controlar.....	111
3.2.3 Tipo de Investigación.....	111
3.2.4 Diseño de su Investigación.....	112
3.3 Gestión de la integración del Proyecto.....	113
3.3.1 Proyecto de gestión de alcance.....	114
3.3.2 Gestión del Cronograma del Proyecto.....	121
3.3.3 Gestión del Costo del Proyecto Estudio Financiero Inversiones.....	122

3.3.4 Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	132
3.3.5 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto..	132
3.3.6 Gestión de los Interesados del Proyecto.....	133
3.4 Factibilidad el Proyecto .....	135
3.4.1 Consideraciones éticas y legales .....	135
3.4.2 Marco Jurídico.....	138
3.4.3 Factibilidad .....	140

BIBLIOGRAFÍA.....	143
-------------------	-----



## PROLOGO

La naturaleza multidimensional del sector turístico junto con la dinámica de las fuentes de capital de inversión hacen que la inversión turística sea difícil de entender y medir. Al mismo tiempo, el comportamiento y las expectativas cambiantes de los clientes, la virtud de la tecnología y la necesidad urgente de mejorar la sostenibilidad están desafiando los modelos comerciales actuales y ofreciendo nuevas oportunidades para los inversores interesados en el área del turismo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) está preparando un conjunto de directrices de inversión para ayudar a comprender mejor y producir inversiones sostenibles en el ecosistema turístico. Las directrices se dividen en tres series para comprender, fomentar y movilizar inversiones en turismo. También ayudarán a brindar nuevas perspectivas sobre la formulación de políticas para superar obstáculos recientes, aprovechar oportunidades y promover inversiones sostenibles en turismo.

Este nuevo comportamiento de los clientes continúa dando forma a los mercados turísticos y ofrece una oportunidad única para implementar soluciones innovadoras. Los nativos digitales preguntan por tecnologías como 5G, servicios basados en la nube o IA (inteligencia artificial). Todos ofrecen un acceso más rápido a la información, son más intuitivos para trabajar y te permiten mejorar la experiencia del turista antes y después de un viaje.

Durante la última década, las nuevas empresas de tecnología de viajes han desarrollado varios enfoques innovadores que han permitido tanto la producción como el uso de tecnologías novedosas para generar nuevos costos. Las inversiones de capital de riesgo en tecnología de viajes aumentaron. Se invirtieron casi \$ 449 mil millones en nuevas empresas de tecnología de viajes y movilidad entre 2014 y 2019. Este sector alcanzó 61,6 millones de calificaciones de unicornio.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno económico cada vez más competitivo, como el actual, las empresas necesitan disponer de sistemas de información que constituyan un instrumento útil para controlar su eficiencia y que proporcionen un alto grado de visibilidad de las distintas actividades que se realizan en sus procesos de prestación de servicios para servir de apoyo en la toma de decisiones.

Estas necesidades se detectan, en mayor o menor medida, en todos los sectores económicos. Precisamente en los últimos años, el sector servicios y, en especial, el subsector turístico por tiempo limitado, han reflejado una tendencia positiva de crecimiento en toda la ciudad. Además, la especialización y la competitividad de las empresas turísticas se han ido acentuado con el transcurso del tiempo debido a la alta competencia existente en dicho subsector. En este sentido, la gran trascendencia que alcanza este sector en la realidad económica del país y del entorno geográfico en el que se encuentra el proyecto.

El Ecuador es un país turístico por excelencia y se ha esforzado por muchos años en dar prioridad al desarrollo del turismo en varias categorías (turismo ecológico, de aventura, etc.) es por eso que el gobierno toma en cuenta estas actividades dentro del presupuesto pública y por medio del Banco Nacional de Fomento y otras instituciones financieras hacen posible el financiamiento para la creación y desarrollo de la actividad turística en todo el país.

Por esta razón se busca lograr que la Provincia de Chimborazo y en especial los sectores turísticos, se adapten al nuevo sistema de economía para alcanzar el máximo rendimiento de los recursos naturales que posee, es por ello en la provincia no existe un solo cantón en el que no existan hoteles, hosterías, moteles, etc. que buscan brindar el mejor servicio a sus clientes en todo aspecto, y con el aprovechamiento de las bondades de sus climas y la belleza de sus paisajes hacen más fructífera la actividad de la hotelería en nuestra localidad.

En especial en el sector de Riobamba, existe un gran flujo de turistas tanto nacionales como internacionales que ingresan al Cantón Ibarra en busca de esparcimiento y por ende en busca de alojamiento con buena atención, excelente espacio y con precios módicos.

Por lo detallado anteriormente, el presente proyecto es factible porque después de realizar algunos sondeos, se ha llegado a detectar la necesidad de crear un Hotel con servicios innovadores y atractivos hacia el público en general, además que la ubicación es estratégica, porque los posibles clientes no tendrán que buscar dentro de la ciudad hospedaje ya que lo encontrarán al ingreso de la ciudad, además de que en su entorno no existe un local de similares características a las proyectadas tales como; la privacidad, atención y discreción con el cliente.



## CAPÍTULO I

### PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un proyecto de inversión es una estrategia descriptiva de una profesión orientada a la actividad económica futura ya cualquier tipo de inversión viable. Estamos hablando de tipos comunes de archivos en la gestión organizacional y la gestión de proyectos. Esto se deriva de la necesidad de los actores económicos públicos o privados (por ejemplo, empresas) de mejorar su retorno sobre el capital.

Las inversiones que contempla este tipo de proyectos no tienen precisamente metas y trayectorias organizadas, sino que están destinadas a aumentar los recursos financieros disponibles. En definitiva, apostamos por la productividad.

Por lo que la planificación es clave en su preparación. Esto permite a las empresas maximizar o preservar los recursos a través de una variedad de posibles tácticas de inversión, muchas de las cuales implican alianzas de capital a largo plazo.

Como implican la movilización de recursos, los proyectos de inversión suelen someterse a un proceso de evaluación que determina su idoneidad: productividad, peligrosidad y otros aspectos como aspectos ambientales, legales y administrativos. De esta manera, la evaluación de proyectos se puede hacer desde aspectos completamente diferentes utilizando herramientas completamente diferentes.

### 1.1 Definición técnica

Los proyectos de capital son aquellos que requieren recursos para su ejecución y son evaluados financieramente para comparar su factibilidad económica con su factibilidad técnica, ambiental, social y legal.

Según Córdova (2021), *“Un proyecto de inversión es una propuesta técnica y económica para resolver un problema de la sociedad utilizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles, mediante un documento escrito que comprende una serie de estudios que permiten al inversionista saber si es viable su realización”* (p. 11).

Es determinar en base a un plan, una idea de negocio, tomando en cuenta diversos estudios *“mediante los cuales se formaliza una idea de negocio que tiene por objeto implementar la producción de un bien o servicio y resolver una necesidad humana”* (Hamilton & Pezo, 2005, p. 23), con el objetivo de establecer un documento en el cual se dé a conocer la viabilidad de tal mencionado proyecto.

*“La última parte del proceso es, por supuesto, la cristalización de la idea con la instalación física de la planta, la producción del bien o servicio y, por último, la satisfacción de una necesidad humana o social, que fue lo que en un principio dio origen a la idea y al proyecto”* (Urbina, 2009, p. 114).

Consecuente con el criterio de los autores decimos que es una propuesta de acción técnica económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, humanos, materiales y tecnológicos, entre otros.

### 1.2 Tipos de proyectos

Los proyectos de inversión se clasifican de diferentes maneras, ya sea por la zona económica a la que se refieren (primaria, secundaria, terciaria, cuaternaria) o por la zona principal (país, estado, distrito, etc.) que necesitan implementarse. ), o por tipo de recurso financiero involucrado: bienes (tangibles) o servicios (intangibles).

En definitiva, la categorización de los proyectos dependerá de las preocupaciones de la organización, o de los puntos más relevantes que tomen en cuenta sus evaluadores. A modo de ejemplo, es factible clasificarlos en rentables y no rentables, según la voluntad de inversión de la organización y el rendimiento que se quiera obtener del plan.

El proyecto de inversión se puede definir como una estrategia organizacional para utilizar recursos accesibles para lograr un desempeño futuro. Principalmente, el rendimiento buscado es la economía. Sin embargo, y como veremos más adelante, existen determinados proyectos cuyo fin es producir efectos positivos para la paz de determinadas sociedades. Por ello, se piensa que

no buscan el lucro económico, sino solucionar problemas como la pobreza o curar patologías.

Los proyectos de inversión tienen la posibilidad de separarse en diferentes tipos según los criterios que se tengan en cuenta. Una buena manera de compartirlos ampliamente es seguir los criterios para su destino final. Así, podemos categorizarlos en tres grandes grupos: inversión privada, inversión pública e inversión social.

### 1.2.1 Proyecto de inversión privada

Los proyectos de esta clase se refieren a proyectos cuyo objetivo principal es rentabilizar económicamente la inversión. Por ello, el capital proviene de organizaciones y empresas del sector privado, que están tratando de poder restaurarlo y obtener beneficios económicos en el futuro.

#### Características de inversión privada

- El objetivo es lograr la productividad económica y financiera, con el fin de recuperar la inversión de capital inicial.
- El mayor beneficio factible con la menor inversión buscada.
- Los fondos invertidos son privados.

#### Tipos de proyectos de inversión privada

Dentro de esta clase de proyectos de inversión, existen varios subtipos, según donde se invierta el capital:

- **Nuevo producto o mercado**

Una inversión bastante común en el área personal es aquella que busca ingresar a un nuevo producto o servicio o un nuevo mercado. Esto requiere capital para crear e implementar nuevas rutas comerciales.

Este tipo de inversión puede cambiar la naturaleza del comercio. Por lo tanto, se necesita un estudio financiero bastante descriptivo. Además, es muy posible que la aprobación de la junta directiva y los altos funcionarios corporativos sea elemental.

Un ejemplo de este caso de inversión podría ser un nuevo dispositivo electrónico fabricado por una empresa de tecnología. Estos productos también pueden estar destinados a nuevos mercados para la organización.

- **Expansión de productos o mercados existentes**

Hay casos en los que una empresa quiere expandirse geográficamente, quizás gracias a un gran aumento de la demanda.

Para este tipo de inversiones también se requieren estudios, aunque pueden no ser tan descriptivos como la situación de un nuevo producto o servicio. Es decir, porque el proceso ya es conocido, aunque sea en menor escala, lo que ayudará a su aplicación en otros lugares.

- **Proyectos alternativos para seguir adelante con las operaciones**

Hay momentos en que se deben hacer cambios para continuar con las operaciones. Un ejemplo podría ser reemplazar una pieza defectuosa en una máquina de producción. Esta situación es una de las más sencillas, porque al ser parte de lo existente, se conocen y los resultados son fáciles de evaluar.

- **Proyectos de reembolso por reducción de costes**

Este tipo de proyecto de inversión es bastante común en las organizaciones actuales. Se relaciona con la sustitución de determinados procesos por otros para minimizar el coste final.

Un ejemplo de caso podría ser la sustitución de una pieza de máquina anterior por otra más actualizada con mejoras que faciliten el proceso.

Para esta clase de proyectos, se necesitan estudios más amplios y descriptivos para evaluar si la inversión realmente minimizará los costos futuros.

### 1.2.2 Proyectos de inversión pública

Los proyectos de inversión pública son gestionados por el Estado a expensas de los fondos públicos. Por lo tanto, aquí el beneficio no es solo económico, sino también social: para que la mayor cantidad de individuos puedan utilizarlos.

Hay casos en los que, aun sin productividad, el efecto social es muy grande, lo que compensa el retorno de forma tan diferente.

### Características de inversión pública

- Se busca lograr la optimización del mundo social.
- La productividad se mide por el impacto social.
- El Estado es quien gestiona y ejecuta los proyectos.
- Los fondos públicos recaudados a través de los impuestos se invierten.

### Tipos de proyectos de inversión pública

Entre los diversos proyectos públicos, vamos a comentar 4 que forman parte de los más relevantes: proyectos de infraestructura, de desarrollo empresarial, ambientales y sociales.

- **Proyectos de infraestructura**

Estos proyectos son obras públicas cuya finalidad es destinarla a actividades económicas (mejora de la producción, creación de empleo, expansión de las actividades económicas) a actividades sociales (ayudar a mejorar las condiciones de vida de determinados colectivos).

Hay varios tipos de infraestructura disponibles: educación (universidades), salud (hospitales), deportes (estadios), energía (presas)...

- **Proyectos de desarrollo empresarial**

En proyectos de este tipo, el objetivo es promover

las pequeñas y medianas organizaciones y promover el espíritu empresarial mediante la concesión de subvenciones y ayudas para ayudar a crear actividad.

Un ejemplo puede ser una subvención a nuevas organizaciones en un entorno tecnológico.

- **Proyectos ambientales**

En los proyectos ambientales, el objetivo final es optimizar el medio ambiente. Para ello, invierte en programas de sensibilización, reciclaje de residuos, restauración de áreas degradadas, conservación de áreas protegidas, etc.

- **Proyectos sociales**

En la inversión pública, los proyectos sociales son proyectos destinados a mejorar el bienestar de las personas. Aquí es donde entrarán en juego los servicios públicos como el agua y el saneamiento, el poder judicial, la sanidad, los servicios sociales, la estabilidad, el transporte, etc.

No deben confundirse con los proyectos de inversión social, de los que hablaremos más adelante, ya que estos últimos también pueden provenir de capital privado.

### 1.2.3 Proyectos de inversión social

Por último, un proyecto de inversión social es un proyecto cuyo único objetivo es generar un efecto positivo en la sociedad.

### Características de inversión social

- El objetivo es la optimización social: el objetivo final es simplemente el efecto social.
- Tienen la posibilidad de ser financiados de forma privada o pública: Aunque este es un tipo de proyecto históricamente público, cada vez más organizaciones privadas están invirtiendo con objetivos puramente sociales. Hubo quienes criticaron la medida, argumentando que era solo una estratagema de marketing y marca; Sin embargo, por la razón que sea, se arraiga lentamente en la organización. Evidencia real en otros términos de acceso en juego desde la conocida Responsabilidad Social Corporativa.

### Tipos de proyectos de inversión social

Los tipos de proyectos de inversión social pueden ser los mismos que los proyectos de inversión pública. La única diferencia entre uno y otro es que en esta clase la finalidad del proyecto es puramente social, y los fondos pueden provenir de empresas privadas o públicas.

- Infraestructura
- Ambiente
- Social
- Desarrollo local



### 1.3 Etapas de un proyecto

Un proyecto de inversión normalmente pasa por las siguientes etapas:

**Prefactibilidad.** Etapa de planificación y decisión. Esto implica establecer objetivos generales y específicos y recopilar suficiente información para administrar el proyecto antes de la evaluación previa. Una fase de consulta y documentación, si es necesario.

**Diseño.** Si tiene un proyecto de inversión general, comience a preparar un diseño descriptivo para ejecutarlo. Es decir, en la segunda etapa de organización se perfilan proyectos concretos para todas las profesiones incluidas en el proyecto de inversiones. El final de esta fase asegura nuevos controles y evaluaciones para asegurar que el diseño se corresponde con lo establecido.

**Operación y puesta en marcha.** Como su nombre indica, esta es la fase en la que el accesorio delegado del proyecto lo ejecuta. Esta fase puede ser larga o corta y puede incluir varios mecanismos de retroalimentación que lo ayudarán en la siguiente fase.

**Evaluación o control.** Independientemente de si se descarta o no la vida útil del plan, este período generalmente finaliza en la fase de evaluación. La fase de evaluación utiliza la información recopilada a través de la propia operación para comparar los resultados obtenidos con los originalmente propuestos. De esta

manera usted puede hacer la elección correcta. Esta fase típicamente intenta responder a dos preguntas:

- ¿Se lograron los objetivos originalmente propuestos?
- ¿Cómo se puede mejorar el diseño del proyecto para futuras experiencias?

#### 1.3.1 Prefactibilidad

Un estudio de prefactibilidad es el estudio de un proyecto viable en una etapa temprana. Desarrollados por un pequeño equipo, fueron creados para proporcionar a las partes interesadas de la organización la información básica que necesitan para aprobar un proyecto o elegir entre posibles inversiones.

Un estudio de prefactibilidad a menudo brinda una descripción general de la logística del plan, los requisitos de capital, los problemas principales y otra información que se considera importante para el proceso de toma de decisiones.

Si el escenario seleccionado se considera probable, se sugiere realizar un estudio de factibilidad para explorar más a fondo el escenario del proyecto seleccionado.

El propósito de un estudio de factibilidad es evaluar y luego eliminar cualquier incertidumbre que pueda surgir en el plan. Los profesionales creen que un estudio de viabilidad preliminar proporciona la base para un diseño y una construcción completos. Además, nos dice si se puede hacer de una manera técnicamente sólida y

económicamente viable.

### **Ventajas de un estudio de prefactibilidad**

- Estos son los beneficios de hacer este tipo de análisis y tener confianza en obtener los resultados esperados.
- Un estudio de factibilidad preliminar ayuda a determinar si el proyecto debe implementarse.
- Aunque un estudio de prefactibilidad no responde directamente ni al nivel de sostenibilidad del proyecto ni a la relación entre los beneficios y las ganancias, puede resaltar la probabilidad de un mayor desempeño y las áreas que requieren un mayor desempeño. , gran atención al precedente, para confirmar la primera ronda de financiación.
- Esto lo ayudará a evaluar la viabilidad del proyecto frente a los desafíos del mundo real y el valor que aportará a la organización.
- Los resultados del estudio de prefactibilidad son quizás la primera información sobre el proyecto que toman en cuenta los tomadores de decisiones y los inversionistas.
- Sirve como base si una organización desea ejecutar un programa de expansión fundamental después de un programa preliminar conocido.

### **¿Cuándo y por qué hacer un estudio preliminar de viabilidad?**

Los estudios de prefactibilidad constituyen uno de los primeros estudios de inversión viables. Con base en los datos obtenidos a través de varias evaluaciones, se puede hacer un análisis. Las organizaciones utilizan estos estudios para recopilar información antes de invertir millones de pesos en tareas como comprar equipos de investigación.

Este tipo de investigación también considera componentes que podrían dañar o interferir con el proyecto final. Esto puede incluir problemas sociales, barreras geográficas, problemas de roles y más.

Un estudio completo de prefactibilidad debe incluir diseños y descripciones detalladas, así como estimaciones de costos, proyecto de riesgos, problemas de estabilidad y otra información importante.

El análisis también debe incluir diferentes opciones para tratar diferentes problemas, ya que esto brindará a las empresas más formas de superar los problemas potenciales. Si el análisis es positivo, la empresa puede pasar al siguiente paso, el estudio de factibilidad, si el análisis es negativo, la organización puede volver a la mesa para cambiar el proyecto o abandonarlo por completo.

### 1.3.2 Diseño

La fase de diseño toma el plazo del proyecto original, reconocido en la fase de organización estratégica, y lo lleva a una fase en la que está listo para su uso. El desarrollo debe realizarse de manera consultiva y participativa para garantizar que el proyecto propuesto refleje las necesidades y capacidades y cuente con la confianza de las partes interesadas clave para implementarlo con éxito. El desarrollo de proyectos requiere estudios preliminares para respaldar la elección de tácticas técnicas y de uso, y para confirmar que la lógica y las tácticas de los proyectos son razonables y factibles y es probable que conduzcan a los resultados esperados. Después de todo, el proyecto debe ser lo suficientemente descriptivo para usarse rápida y directamente, pero lo suficientemente flexible para adaptarse a situaciones inesperadas.

#### Propósito del diseño

El objetivo del diseño es llevar los criterios de inversión a un punto en el que la financiación sea factible. El diseño se aplica a programas y proyectos, pero es más descriptivo en la situación del proyecto en el que se centrará esta descripción general.

El diseño puede ser cualquier cosa, desde un proceso relativamente rápido para proyectos a pequeña escala o expansiones de proyectos existentes hasta enfoques prolongados, técnicamente complejos y

costosos para proyectos y programas a gran escala. Independientemente del tamaño del plan. Sin embargo, el diseño toma las posibilidades iniciales delineadas durante la identificación, revisa posibles alternativas para lograr los resultados esperados y evalúa puntos técnicos, económicos, sociales, ambientales, institucionales y administrativos para determinar la mejor opción.

La planificación sistemática y eficaz debería garantizar que:

- El proyecto permanece bien concebido y planificado dentro del marco de los objetivos generales de desarrollo de la nación y es la forma más adecuada de abordar los problemas reconocidos.
- El diseño se basa en aprendizajes y conocimientos de operaciones importantes.
- Los proyectos complementan y coordinan con otras iniciativas (planificadas y en curso).
- Los escasos recursos (humanos, financieros y naturales) se utilizan de manera óptima y el proyecto es financiera y económicamente viable.
- La cobertura y el tiempo de uso son realistas y factibles.
- El proyecto cuenta con el apoyo de actores clave locales y nacionales.
- Hay una oportunidad para la revisión pública del

concepto del proyecto y las propuestas de rendición de cuentas.

- Se identifican los peligros del proyecto y se determinan los procesos para controlarlos y gestionarlos.
- Pueden estimar los fondos necesarios, dados los posibles sobrecostos y requisitos de mantenimiento, y los flujos de caja que pueden administrar para obtener los resultados planificados y los plazos de utilización, también teniendo en cuenta el período del presupuesto nacional.
- Los procesos y responsabilidades para la utilización son claros y la agencia infractora tiene, o tendrá con la ayuda de un proyecto planificado, la capacidad requerida para realizarlos.
- Hay un proyecto de salida institucional o enfoque en expandirse más allá de completar el plan.
- Los mecanismos apropiados permanecen integrados en el diseño para aprender de nuevas experiencias de prueba y uso y para adaptar enfoques y planificar enfoques a lo largo del tiempo.

El diseño del proyecto es un proceso iterativo que incluye revisiones regulares de información, referencias cruzadas y revisiones continuas para llegar al mejor diseño final posible. Cuanto antes se identifiquen y aborden los problemas potenciales en la fase de diseño,

mayores serán las posibilidades de que se puedan encontrar soluciones sólidas que allane el camino para un uso sin problemas.

### **Enfoques de desarrollo participativo**

Existe un amplio acuerdo entre los países y los socios para el desarrollo de que los enfoques de desarrollo no tienen posibilidades de éxito a menos que sean localizados e implementados por o con las sociedades o individuos que afirman beneficiarse de ellos. Por lo tanto, la planificación y el uso de las inversiones no solo deben basarse en estudios y evidencia sólidos, sino también en la consulta y colaboración de las partes interesadas durante todo el período.

Los procesos de consulta deben ser transparentes y, dado que ocasionalmente es posible consultar a cualquiera de las partes interesadas, se debe tener cuidado para garantizar que los representantes consultados reflejen y sean responsables de aspectos del espectro más amplio.

Para decisiones de inversión a nivel local que no impliquen economías de escala significativas, los grandes proyectos de inversión tienen el potencial de adoptar enfoques CDD (Community Driven Development), que brindan a las asambleas comunitarias control sobre la priorización, planificación y uso de recursos de inversión específicos, beneficiándose del razonamiento local y construyendo una mayor propiedad de las oportunidades

y los resultados asociados.

Con las medidas apropiadas para dirigir las elecciones y evitar que las élites sean barridas por la sociedad local, la DDC puede mejorar aún más la rendición de cuentas al acercar las elecciones a aquellos perjudicados por ellas. Los enfoques participativos de seguimiento y evaluación, que involucran a la sociedad en el seguimiento y la evaluación del aumento, y los procesos de comunicación transparentes tienen el potencial de mejorar la eficacia de las inversiones y fortalecer el capital social.

Los pasos de preparación específicos dependen de las circunstancias específicas del país, la cantidad de información disponible y la medida en que las partes interesadas clave ya comparten una visión común. Como regla general, las etapas principales de la preparación de un proyecto son:

- Confirmar y revisar los objetivos establecidos al definir el plan, así como las instrucciones para el paquete de financiación general. Una declaración de propósito sólida y fácil de entender que sea propiedad exclusiva de las partes interesadas locales es esencial para el desarrollo y el éxito óptimos del proyecto.
- Consultar documentación y protocolos exigidos por las agencias financiadoras y usuarias.
- Verificar los resultados de los estudios de casos creados como resultado del descubrimiento. Cuando

corresponda, inicie una investigación más detallada para informar las tácticas técnicas y familiarícese con los componentes de la victoria y los desafíos de los programas anteriores, así como con la mecánica de uso, especialmente después de la activación de las medidas de seguridad.

- Revise los temas transversales clave y las cuestiones para tener en cuenta al escribir y utilizar la descripción, incluido el calentamiento global, la nutrición y el género. Puede ser que se requieran estudios preparatorios específicos de consenso con el entorno y abordaje del plan, y la idealización de las sesiones y el seguimiento y evaluación (M&E) deben tener en cuenta los puntos clave relevantes.
- Prepare un primer borrador que enumere los objetivos generales, las metas, los productos y las actividades principales. Esto debe incluir un marco de resultados preliminar que defina métricas medibles y realistas para evaluar el escalamiento y el logro de los objetivos [cf. RBM y M&E, así como una valoración preliminar.
- Revise este proyecto con las partes interesadas clave y tenga en cuenta sus recomendaciones al revisarlo.
- Continuar la preparación de los elementos: una descripción detallada de las profesiones y sus precios asociados, incluida la evaluación y determinación de

los períodos de las profesiones, teniendo en cuenta la necesidad de secuencia y la era requerida para completar ciertas tareas.

- Prepare estimaciones detalladas de precios y ganancias para garantizar que las inversiones sean atractivas para los competidores y beneficien a la sociedad.
- Desarrollar un concepto de arreglos institucionales, responsabilidades y dotación de personal a utilizar y, con base en una evaluación de la capacidad institucional (técnica, financiera y administrativa), conceptualizar profesiones para fortalecer la función de uso de las respectivas instituciones.
- Desarrollo de un concepto de gestión financiera y mecanismos de contratación en base a las normas y reglamentos de la entidad financiera y/o requerimientos gubernamentales.
- Diseñe un sistema de M&E y realice una evaluación de línea de base, o prepare una evaluación de línea de base descriptiva si se han identificado beneficiarios o comunidades objetivo desde el lanzamiento del plan.
- Preparar un archivo de proyecto final que se presentará para su evaluación.
- Dependiendo de la escala y complejidad del plan,

el tiempo total requerido puede variar desde unos pocos meses hasta dos o más años.

### 1.3.3 Operación y puesta en marcha

Las fases de implementación y seguimiento/monitoreo se refieren a la realización del trabajo y la obtención de los resultados proyectados, haciendo un uso eficiente de los recursos accesibles y fomentando el aprendizaje a lo largo del proceso. La utilización comienza cuando se aprueba la financiación y continúa hasta que se completa cada ocupación, dentro del marco de tiempo acordado para la utilización.

A lo largo de esta etapa es importante que la integridad de los reclamos del plan o programa se traduzca en actividades paso a paso para lograr esos objetivos. Se deben establecer mecanismos regulares de planificación, monitoreo y revisión con cada parte interesada relevante para garantizar que la implementación avance según lo planeado y para ajustar las prioridades o tácticas de implementación en función de nueva información, limitaciones u oportunidades.

La comunicación transparente con cada parte interesada y el compromiso de aprender continuamente de y durante el uso mejorarán el rendimiento. Finalmente, a partir de esta etapa, el enfoque debe pasar a evaluar los resultados alcanzados y el conocimiento obtenido del uso, cierre formal y transferencia para confirmar la sostenibilidad.

### **Formar o nombrar un equipo directivo**

La calidad del director de planificación y del equipo de administración está entre los componentes más relevantes del éxito en la utilización. Reclutar o asignar un equipo de administración, ya sea un equipo en la organización implementadora o una unidad especial (Unidad Pehutanán Ekspor - UIP), es una de las primeras tareas en la utilización. Las PIU se pueden configurar para operar con un cierto grado de independencia para garantizar la utilización instantánea, pero no tienen que estar completamente separadas de las empresas más grandes, ya que esto reduce las perspectivas de institucionalización y sostenibilidad más allá de los cierres comerciales planificados.

Los suministros de administración del plan tienen la responsabilidad general de la administración diaria del plan para garantizar la utilización de la ocupación de acuerdo con los planes y las normas acordadas. Dependiendo del alcance del plan, el conjunto administrativo puede ser a nivel nacional o regional, o puede consistir en instrumentos a diferentes niveles, lo que resulta en el uso de diferentes partes o puntos del plan, por ejemplo, cuando es local o comunitario. El trabajo de grado se realiza en un sistema descentralizado.

En todos los casos, durante el uso, el grupo del plan deberá coordinarse estrechamente con las otras partes interesadas respectivas, en particular las empresas socias

nacionales y locales y las empresas no gubernamentales (ONG), los profesionales nacionales y mundiales y los donantes corporativos.

### **Guía del usuario de planificación**

El Manual de Uso del Plan (PIM), elaborado principalmente después de la etapa de diseño, es el manual de operaciones del plan. Diferentes instituciones financieras tienen sus propios requisitos, y los archivos pueden llamarse de manera diferente, ejemplificando proyectos para usar el plan, pero en general, los siguientes puntos aún están cubiertos en el PIM:

- Plan de utilización: para toda la duración del plan y el formato del plan de trabajo anual.
- Acuerdos de utilización, incluidas las funciones y responsabilidades del personal de planificación, contratistas, proveedores de servicios y empresas asociadas.
- Precio y financiamiento, precio integrado según categoría de costo, elemento y año.
- Métodos de administración financiera, adquisiciones y gastos.
- Protocolos y posibilidades para garantizar que se aborde la protección.
- Enfoque, formato y calendario para el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.

- Proyecto de táctica y comunicación.

El plan de trabajo debe seguir los lineamientos establecidos y definidos en el PIM a todos los niveles. Si la experiencia de uso destaca la necesidad de adaptar las tácticas de uso, esto debería reflejarse en la revisión del PIM.

- **Planes anuales de trabajo.** Los planes de trabajo se desarrollan con base en el PIM y el marco de resultados acordado. El primer proyecto de trabajo anual incluye todas las profesiones de puesta en marcha.
- **Kits, accesorios y servicios.** La licitación y la compra de kits, consumibles y servicios de consultoría/ consultoría acordados deben comenzar temprano y seguir los métodos descritos en los planes de préstamo consensuado o de concesión y compra, PIM o planes equivalentes, ya que este podría ser un proceso difícil.
- **Métodos de comunicación.** Establecer métodos de comunicación con todos los grupos de interés y organismos colaboradores, en particular en lo que respecta al seguimiento, verificación y reporte, procedimientos integrados (correo electrónico, teléfono, visitas, reuniones, informes) y la frecuencia de los eventos regulares. Los puntos de contacto y los métodos también deben comunicarse claramente a todos, incluso a través de un sitio web, para promover la transparencia y el manejo rápido de posibles quejas.

- **Seguimiento, informes y evaluaciones.** El monitoreo de entradas, ocupaciones y salidas y los métodos de informes asociados diseñados a lo largo de la preparación [ver Diseño] deben finalizarse y deben implementarse sistemas clave como el Sistema de información de gestión (MIS).

El monitoreo y la evaluación (M&E) exitosos durante el uso requieren que los indicadores de resultados y los valores objetivo hayan sido bien definidos y acordados a nivel de resultados. El procesamiento de datos debe planificarse simultáneamente con la recopilación de datos para que los conocimientos de los datos recopilados puedan estar disponibles de inmediato para la gerencia en un formato utilizable para informar la acción.

La regla general sobre cuánto monitorear es *“lo menos posible, pero tanto como sea necesario”* para satisfacer las necesidades clave de gestión, aprendizaje y presentación de informes con un enfoque en los resultados. Intentar monitorear demasiado puede abrumar todo el sistema de M&E. Al comienzo de la fase de explotación, una actividad bastante fundamental, que a menudo se retrasa a toda costa por la calidad.

Cuando existan equipos de gestión del plan y sistemas relevantes, todo el personal debe estar informado y capacitado sobre los compromisos del plan y los acuerdos de uso para garantizar una buena gestión del plan. Los



equipos de gestión deben asegurarse de que todos los empleados y contribuyentes conozcan los requisitos y el uso del sistema de M&E y que puedan contribuir y utilizar la información que sea más relevante para ellos de vez en cuando.

### **Primera fase de uso del plan**

Cuando se completan las ocupaciones en la fase inicial, el plan debe llevar a cabo las ocupaciones regulares especificadas en los planes operativos anuales y el presupuesto de acuerdo con las reglas y métodos acordados en el PIM. La atención se centra no solo en las actividades realizadas, sino también en los resultados alcanzados [ver RBM]. El accesorio de gestión también debe garantizar la transparencia y la colaboración de todas las partes interesadas clave para mantener el compromiso con el plan y la eventual continuidad y sostenibilidad.

### **Idealización y presupuestación anual de obra.**

La revisión anual anterior de la utilización del proyecto debe informar el desarrollo del próximo proyecto de trabajo, con los objetivos de entrega esperados, el cronograma y los niveles de financiación ajustados para reflejar la función de utilización emergente. Los planes de trabajo anuales deben estar secuenciados en el tiempo para garantizar que las intervenciones se complementen entre sí y que las actividades que subyacen a otras se planifiquen en consecuencia.

Se requiere el momento adecuado para una entrega exitosa. La planificación de las fechas de inicio y finalización para ocupaciones múltiples en el plan debe reflejar el momento más temprano en que puede comenzar una actividad y el momento más tardío en que una actividad puede completarse sin retrasar la finalización del plan.

La planificación debe garantizar que el nivel general de actividad sea manejable dentro de las limitaciones de recursos existentes. Los presupuestos deben estar vinculados a dichos planes de trabajo anuales, y los planes deben reflejar la disponibilidad presupuestaria durante todo el período de uso, teniendo en cuenta los ciclos presupuestarios del gobierno y los métodos de desembolso.

### **Supervisión, informes y revisiones**

La orientación de los gerentes del plan en el uso de M&E como una herramienta para mejorar el desempeño del plan es un componente crítico para el éxito. El M&E es rentable cuando se considera como el trabajo del funcionario o la entidad de M&E, sin vínculos claros con la información electoral de la gerencia.

- La información debe recopilarse regularmente de acuerdo con los planes y protocolos acordados, y los informes de síntesis clave deben ser accesibles para los principales responsables de la toma de decisiones

y las partes interesadas. El aumento debe revisarse con miras a lograr los resultados esperados [ver M&E y RBM]. Revisión periódica de cuestiones operativas tales como B. La gestión financiera y las adquisiciones adecuadas son esenciales para un uso fluido.

- Las revisiones periódicas también deben centrarse en el uso adecuado de los mecanismos de protección identificados durante la fase de diseño y los peligros para su uso exitoso. Luego, dependiendo del tipo de peligro (técnico, financiero, social o político), un plan para implementar planes de contingencia en caso de que ocurra el peligro o parezca probable que ocurra.
- La revisión también preguntó si los temas transversales como el género, el calentamiento global y la nutrición se abordaron adecuadamente, y si la focalización fue proactiva y los beneficiarios previstos se adaptaron a sus necesidades y reclamos. Se debe verificar si las intervenciones (técnicas o enfoques) son ofrecido.
- El rol de cada institución con un rol de utilización debe evaluarse periódicamente durante y después de la utilización en el contexto del proceso de M&E. Los nuevos cuellos de botella deben identificarse y abordarse mediante el apoyo adicional al desarrollo de habilidades o cambiando los procesos y los arreglos de uso.

- Las ideas del monitoreo y las revisiones periódicas deben articularse en formatos relevantes, informar el aprendizaje de los implementadores y socios a través de canales de comunicación apropiados, y crear un compromiso de acción por parte de la gerencia.
- En el camino, vale la pena realizar una evaluación más sistemática del progreso y la adecuación de las tácticas del plan y los mecanismos de utilización a través de una revisión intermedia. Esto puede conducir a ajustes más adelante en el horizonte de planificación.

### **Supervisión de uso y soporte**

Para supervisar proyectos financiados externamente, la organización financiadora (ya sea directamente o a través de una organización de enlace externo) revisa periódicamente los incrementos y se adhiere a los compromisos del plan acordado y las normas y reglamentos de uso. Confirme que Este estándar externo regular puede mejorar efectivamente el monitoreo interno. Una vez que se identifican las debilidades, las agencias de financiamiento pueden brindar apoyo profesional a corto plazo o periódico a las agencias clientes para abordar problemas, mejorar el desempeño y, en última instancia, fortalecer la capacidad.

### **Algunos componentes para un plan exitoso**

Habilidad de liderazgo gerencial: un excelente gerente

o equipo gerencial con un profundo conocimiento del entorno, el potencial general y los componentes limitantes, y la capacidad de comunicarse, crear alianzas, abordar y resolver problemas de inmediato e inspirar un alto rendimiento cuando sea apropiado.

- **Diseño:** un entorno de trabajo integral pero realista, alineado con las partes interesadas e instituciones relevantes.
- **Flexibilidad:** métodos claros de desarrollo del plan y PIM para revisar y modificar dentro del plan en función de la experiencia del usuario para lograr los resultados esperados. Las tácticas del plan deben tomar en cuenta situaciones cambiantes en todos los niveles, desde cambios en la política gubernamental hasta cambios en el costo de los recursos básicos para la implementación del plan y cambios en las instituciones locales.
- **Compromiso de las partes interesadas:** Involucrar a todos los niveles, desde el nivel de campo hasta las autoridades nacionales. Cuanto más directamente se involucren las empresas y las partes interesadas en todas las etapas de preparación, uso y seguimiento del plan, y cuanto mejor sea la comunicación, más formas de mantener el compromiso y garantizar la sostenibilidad más allá de la financiación del plan. El apoyo político a menudo es esencial para el éxito de un plan, para garantizar que exista un entorno

propicio que conduzca a un uso exitoso, que no haya una reasignación repentina de personal, que se eviten o resuelvan los retrasos burocráticos y financieros, y que no haya peligro. del plan que se descarrila. recursos para otros fines.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** Todas las partes interesadas clave trabajando juntas para dar seguimiento y revisar el desarrollo del plan a través de discusiones y reuniones de revisión, con los resultados reflejados en la organización de trabajo anual. Los informes (y, por lo tanto, la rendición de cuentas) sobre la finalización exitosa de las ocupaciones también deben proporcionarse a los más directamente afectados, así como a las agencias de financiación y los líderes nacionales.

La estructura del comité directivo del plan, que revisará regularmente el progreso, debe reflejar los roles de las instituciones y partes interesadas clave. Es necesario establecer mecanismos para la rendición de cuentas de múltiples partes interesadas en todos los niveles de uso del plan, preferiblemente evitando la creación de nuevas instituciones, sino vinculándolas a los comités de múltiples partes interesadas y/o procesos de diálogo existentes.

- **Autoridad de gestión:** otorgar al equipo de gestión del plan la autoridad principal para dirigir el uso, promover acuerdos para resolver problemas

de uso y garantizar que cada una de las instituciones asociadas tome las medidas acordadas. Esto depende tanto del papel de los administradores como del compromiso de cada uno de los órganos implicados. La adecuada estructura y nivel de los comités de dirección, la buena preparación y desarrollo de sus reuniones y el seguimiento de los acuerdos son palancas relevantes en este sentido.

- **Comunicación:** suficiente flujo de información para involucrar a todas las instituciones relevantes. La coordinación y presentación efectiva de la información para evitar la sobrecarga y garantizar la relevancia, así como los mecanismos para recibir comentarios, son fundamentales para mejorar la participación de las partes interesadas durante el uso y para la sostenibilidad más allá del final del plan.

Durante la fase final de implementación, la tarea del equipo de gestión cambia de un enfoque en la implementación a un enfoque en la presentación de informes y el traspaso. Los informes finales deben identificar los resultados logrados y resaltar las lecciones aprendidas e informarlas al Comité Directivo y a las partes interesadas relevantes, para la rendición de cuentas y para informar la programación futura. Las agencias de financiamiento externo generalmente tienen formatos de informes específicos para respetar y requieren pasos de cierre formales que pueden incluir auditoría externa y cierre de cuentas especiales.

Más allá del cierre formal, el equipo de gestión y la agencia implementadora deben garantizar que la continuidad y la sostenibilidad estén garantizadas mediante un traspaso efectivo. La evaluación al final del proyecto o programa puede garantizar aún más que las lecciones aprendidas de las fases de implementación se tomarán en cuenta para proyectos y programas posteriores.

#### 1.3.4 Evaluación o control

La fase de evaluación o control se trata de comprender los resultados producidos por la inversión, asegurando que la práctica exitosa se continúe e institucionalice y que los efectos positivos perduren, y el desarrollo del conocimiento a partir de la experiencia para futuras profesiones directas. La evaluación posterior a la finalización busca determinar si un plan o programa ha logrado los resultados previstos, cómo se lograron esos resultados y si se podría haber logrado más o más de manera más eficiente, y también resaltar el conocimiento obtenido del uso para guiar actividades futuras.

En esta modalidad, la evaluación juega un doble papel; por un lado, fomenta la responsabilidad, pero, sin embargo, aumenta el pensamiento y el aprendizaje. Los diferentes procedimientos de evaluación, que utilizan enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, tienen el potencial de proporcionar conocimientos diferentes y complementarios.

Invertir en una buena evaluación desde el diseño hasta el inicio del uso es esencial no solo para revisar la gestión, sino también para identificar las mejores prácticas que podrían ampliarse y los obstáculos que se deben evitar. Involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de evaluación, desde el lote hasta el nivel político, garantiza que surja una imagen completa del plan y que las lecciones aprendidas se reflejen en la práctica futura. La evaluación marca el final del período de inversión, pero también debe tener un impacto directo en la siguiente fase de planificación.

El propósito en esta etapa es “realizar una evaluación sistemática y objetiva, en la medida de lo posible, de los planes, programas o políticas en curso o finalizados, su diseño, uso y resultados. es establecer la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la sostenibilidad del logro, desarrollo. La evaluación permite la integración de las lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisiones tanto de los receptores como de los donantes. Se necesita proporcionar información confiable y efectiva”.

Una vez completada, el enfoque de la evaluación está en el resultado más que en la ocupación específica. Sin embargo, es fundamental evaluar qué ocupaciones contribuyeron a los resultados y cuáles fueron más efectivas y eficientes. Esto ayuda a informar el diseño de otros proyectos y programas.

Los impactos en los objetivos de desarrollo, como los niveles de pobreza, a menudo solo se pueden medir desde el final del plan. Sin embargo, las evaluaciones intermedia y final del plan pueden medir los resultados directos en términos de los productos del plan y las contribuciones a los resultados del plan de la misma manera que se define dentro de los resultados. Cuando las ocupaciones se escalonan ilustrativamente en diferentes regiones geográficas, en algunos casos el impacto puede evaluarse desde el primer lote de ocupaciones.

Las preguntas clave para la evaluación final del proyecto, centrándose en los principales logros y deficiencias, son:

- ¿Qué tan exitosa es su empresa? ¿En qué medida los productos producidos por la profesión cumplieron con las expectativas?, si menos (o más) de lo planeado, ¿por qué sucedió esto?, ¿se cumplieron los objetivos en el plazo previsto y dentro del presupuesto?
- ¿Qué ha cambiado como resultado de su producto? ¿Se puso en línea con los resultados esperados? ¿Hubo otros resultados inesperados? Si es así, ¿por qué sucedieron? ¿En qué medida podría esto socavar la eficacia esperada del proyecto?
- ¿Pueden continuar con la profesión y el producto planificados después de que finalice la financiación del proyecto? Sin recursos y apoyo adicionales, ¿la profesión de planificación mantendrá su desempeño? Si se necesita más

apoyo, ¿está organizada?

En particular, la evaluación debe considerar:

- **Focalización e Impacto Social:** ¿En qué medida se ha cumplido el conjunto de metas esperadas?, ¿cómo los han impactado los productos del plan hasta el momento?, mujeres, ¿en qué medida ha colaborado con nosotros?, ¿hay encuestas específicas de género? realizado?
- **Investigación técnica:** ¿La tecnología utilizada fue adecuada y efectiva según lo planeado?, si no, ¿no lo fue? ¿Qué tan sostenible es la tecnología? ¿Cuál es la retroalimentación hasta ahora y cómo podría cambiar después de que termine este proyecto?
- **Evaluación de Impacto Ambiental:** ¿Qué impacto ha tenido el plan en el medio ambiente? ¿Existen posibles efectos a largo plazo?
- **Gestión financiera, gestión de adquisiciones, gestión de la gestión de la planificación general:** ¿Se siguen las normas y reglamentos? ¿Se ajustan las tasas de utilización a los calendarios acordados?

Las evaluaciones también deben determinar si se abordan adecuadamente cuestiones transversales como el género, el calentamiento global y la nutrición.

#### ¿Cómo debe hacerse la evaluación?

Una visión clara de la evaluación es esencial

para garantizar la imparcialidad y la credibilidad. Los revisores deben ser expertos externos. La agencia implementadora principal debe encargarse de la evaluación del plan y dar preferencia a los evaluadores independientes. Los representantes de todas las partes interesadas clave deben participar en la evaluación para garantizar que se tenga en cuenta una amplia gama de información y perspectivas.

La evaluación debe basarse en el compromiso directo con las partes interesadas clave sobre el terreno y dentro de las grandes organizaciones, además de una revisión exhaustiva de los informes regulares del plan y el examen de los datos de seguimiento. Es posible que se requieran encuestas cuantitativas y cualitativas formales sobre superficies críticas para evaluar resultados como la adopción de tecnología y los cambios en la respuesta del equipo objetivo.

Los resultados de la evaluación y las sugerencias deben compartirse en formatos relevantes con las partes interesadas clave y los tomadores de decisiones para garantizar que los resultados de la evaluación puedan influir en las profesiones futuras.

La evaluación no se trata solo de rendición de cuentas, sino que también juega un papel importante en la contribución a las mejores prácticas, demostrando qué funciona y qué no, y proporcionando reglas para evitar las trampas y palancas o mecanismos que han

demostrado ser específicos. El buen uso supera los obstáculos. Aunque los informes de evaluación contienen principalmente una parte de las lecciones aprendidas, muchos de los mismos errores aún se convierten en otros proyectos.

#### 1.4 Estudio de un proyecto

*“En todo proyecto se registran 4 fases: estudio de mercado, técnico, organizacional y el económico-financiero, los cuales están íntimamente relacionadas entre sí y además se condicionan recíprocamente”* (Murcia, 2019, p. 27), culminado la investigación en la determinación de la viabilidad o no de la idea de negocio.

##### 1.4.1 Estudio de mercado

Alevizos (2020) expresa lo siguiente: *“La aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásicos y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento más preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y una distribución más eficaz del producto”* (p. 65).

El Estudio de Mercado es la recopilación, análisis y ampliación de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

- **Producto:** Un producto es cualquier bien que se puede comercializar para satisfacer un deseo o una necesidad, *“los productos se clasifican en bienes de consumo y bienes de capital. Al estudiar el producto se debe tener en cuenta el grado de diferenciación de los productos y requerimientos técnicos”* (Rajadell, 2003, p. 213).

Se debe recordar que la creación de un producto responde a una necesidad latente del mercado, se constituye en la solución a algo; éste debe tributar satisfacción que quienes lo usan o consumen.

- **Plaza:** Un óptimo canal de distribución es la estrategia adecuada para la comercialización de un producto/ servicio de acuerdo con el vínculo que se tenga entre la empresa, con el mercado objetivo con el fin de proveer el acceso a sus productos/ servicios.

El vínculo de la empresa con el mercado objetivo con el fin de facilitar el acceso a sus productos/ servicios son naturalmente los canales de distribución. Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales. (Arellano, 2008, p. 72)

- **Submercado consumidor (demanda):** El Submercado consumidor está integrado por los individuos o conjunto de familias que adquieren productos o servicios para el consumo, los cuales buscan siempre calidad, variedad y precios justos

y que el producto logre satisfacer las necesidades y expectativas.

Sapag (2007) al respecto manifiesta “*La información que entrega el mercado consumidor es por lo general, la más importante para el proyecto. La decisión del consumidor para adoptar una tecnología, comprar un producto o demandar un servicio, tienen componentes tanto racionales como emocionales*” (p. 62).

- **Submercado competidor (oferta):** Está formado por las empresas que producen y comercializan productos similares o sustitutos a los del proyecto, y por aquellas empresas que sin ofrecer bienes o servicios iguales, comparten y buscan cautivar el mismo mercado objetivo de clientes.

Aclárese, que el submercado consumido, no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, abarca también a todas las empresas que participan en el mercado con funciones similares.

- **Demanda insatisfecha:** La diferencia de la demanda menos la oferta, se constituye en la demanda insatisfecha y es la que se requiere cubrir o satisfacer. Es la cantidad de bienes o servicios que probable el mercado consuma en los años futuros, sobre el cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo. (Baca, 2007, p. 57).

Es también el elemento importante debido a que se constituye en un factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del proyecto. La demanda proyectada se refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable pueda tener en el tiempo, suponiendo que los factores que condicionaran el consumo histórico del bien actuaran de igual manera en el futuro. (Morales, 2008, p. 59).

- **Precio:** Valor monetario que el consumidor paga por un producto o servicio que satisface una necesidad, también se lo define como “*la manifestación en valor del cambio de un bien expresado en términos monetarios, o como la cantidad de dinero que es necesario entregar para adquirir un bien*” (Córdoba, 2006, p. 173).

#### 1.4.2 Estudio técnico

El análisis técnico tiene como objetivo revisar las posibilidades técnicas de construir un producto, o prestación de servicios, para alcanzar los objetivos del plan. Esto incluye el siguiente puntos clave: ubicación del plano, tamaño del proyecto y selección de la tecnología (Meza, 2010, pág. 223)

- **Tamaño del proyecto:** La capacidad de producción es la cantidad de productos que el proyecto puede producir en un periodo de tiempo. “Es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera optimo cuando opera con los



menores costos totales o la máxima rentabilidad económica”. (Baca, 2010, p. 75), la selección del tamaño del proyecto depende de la demanda insatisfecha.

- **Capacidad de producción:** La tecnología es vital para determinar el tamaño del proyecto, esto depende de la cantidad de producción o volumen de ventas que tenga la empresa para su aprovechamiento máximo de los recursos tecnológicos que ésta posea. Se debe elegir entre maquinaria y equipos automáticos, semiautomáticos y manuales, su decisión influirá en el costo de producción, rentabilidad y generación de utilidad. (Baca, 2010, p. 94)
- **Proceso de producción:** En esta parte del proyecto se definen los recursos necesarios para la ejecución de este, juntamente con el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio.
- **Localización del proyecto:** Para determinar la localización se realiza un análisis denominado macro-localización, el cual incluye una evaluación de la conveniencia de establecerse cerca del mercado de consumo y la Micro localización, se trata de identificar de manera específica el terreno más adecuado para las instalaciones y maquinaria, el cual debe cumplir con requisitos”. (Morales, 2010, p. 2)

Una buena selección de la ubicación puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras

que una localización errónea puede conllevar a un desempeño inadecuado de las operaciones.

- **Distribución de la planta:** “Una buena distribución de la planta física es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores” (Baca, 2013, p. 116).

La distribución física de la planta determina como irán distribuidos todos los recursos físicos con los que cuenta la organización, los mismos permutan la optimización de los espacios disponibles y la seguridad de los colaboradores.

- **Requerimiento de material y equipo:** Por esto es importante considerar todos los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto, como lo es las maquinarias, equipos, personal, materia prima, almacenamiento, e identificar los espacios y recorridos que permitan que los materiales y las personas se encuentren seguros y bien establecidos.

Baca (2009) manifiesta: “Una buena distribución reduce al mínimo posible los costos no productivos, como el manejo de materiales y el almacenamiento, mientras que permite aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores”. (p. 224), y por supuesto mejora significativamente la productividad de la empresa.

### 1.4.3 Estudio Organizacional

La estructura organizacional es el marco en que se desenvuelve la organización, por el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos.

- **Misión:** Constituye una declaración fundamental, en la cual una empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico y precisa su sistema de valores. (Labim, 2009, p. 476), corroborando con este criterio, la misión, es una de las herramientas fundamentales para una organización, sin la cual ésta carece de identidad y de rumbo.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión.

- **Visión:** Simboliza el sueño mayor de la empresa, el rumbo y dirección de la organización de la organización.
- **Organigrama:** Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su

naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias (Benjamín, 2009, p. 56).

Representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en la misma.

- **Manual de Funciones:** Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecido sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan, a este documento se denomina, Manual de Funciones (Garcés, 2009, p. 78).

El documento en donde se detallan todas las funciones, atribuciones, obligaciones, responsabilidades y líneas jerárquicas de los puestos de trabajo de una organización facilita el orden y fluidez en las actividades tanto externas como internas de la empresa.

#### 1.4.4 Estudio Legal

Representa el análisis y estudio para la constitución jurídica de la empresa u organismo, así como los aspectos legales que afecten su funcionamiento.

- **Patentes:** Es la autorización que emite un Municipio a todo local para su funcionamiento y que se enmarca en la actividad. Es obligatorio para todos los lugares públicos y privados donde se desarrollen actividades relacionadas con la atención de salud, producción, transporte, importación y exportación, comercialización productos destinados al consumo, entre otros.
- **RUC:** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de normativa vigente. Todo emprendimiento debe contar con un RUC o RISE, según sea el caso.
- **IESS:** Es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, organismo encargado de brindar la seguridad social, entre sus funciones están; dar cobertura médica para sus afiliados, la ley determina que todo trabajador debe ser afiliado desde el primer día de labores.

#### 1.4.5 Estudio Ambiental

El parque industrial y empresarial debe concretar

la descripción, predicción y evaluación de los impactos positivos y negativos, ocasionados por las empresas, medios físico (atmósfera, agua, suelo y ruido), biótico (vegetación y fauna) o antrópico (socioeconómicos, cultural, estético, entre otros.).

*“El concepto de Evaluación de Impacto Ambiental podemos definirla como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un manejo de los asuntos humanos de forma que sea posible un sistema de vida en armonía con la naturaleza”* (Baca, 2009, p. 125)

De acuerdo con la mitigación de afectaciones, se debe tomar en cuenta cómo solucionar problemas que el producto puede provocar, considerando a que se dedicará el proyecto, se deben establecer la forma idónea de solucionarlos.

#### 1.4.6 Estudio económico financiero

“El propósito de esta actividad consiste en elaborar información financiera que proporcione datos acerca de la cantidad de inversión, ingresos, gastos, utilidad de la operación del proyecto de inversión” (Benjamín, 2009, p. 164), consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionará en las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, además, evaluará los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

- **Determinación de costos:** Los costos son el desembolso que tendrá la empresa en su proceso productivo u operativo, que puede ser estimado en base al estudio técnico realizado, donde se estiman los costos de fabricación los cuales pueden formar como parte directa o indirecta de la fabricación del producto, los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud, debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. (Baca, 2009, pág. 89)

- **Inversión:** Consiste en identificar la magnitud de los activos que requiere la empresa para la transformación de insumos en producción o prestación de servicios y la determinación del monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal del proyecto después del periodo de instalación. Las inversiones que se hacen principalmente en el periodo de instalación se pueden clasificar en tres grupos: Las inversiones fijas, las inversiones diferidas y el capital de trabajo. (Miranda, 2012, p. 217).
- **Financiamiento de la inversión:** La implementación de un proyecto implica el uso de una serie de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, los

cuales deben ser identificados de forma prolija, para determinar el monto de la inversión general, y luego establecer de qué manera se conseguirán los recursos económicos para la inversión, es decir, cuáles serán las fuentes de financiamiento que se van a utilizar para conseguir dichos recursos.

### 1.5 Proceso de estudio del proyecto

Un proyecto de inversión es aquel que requiere una infusión de recursos para realizarse. Así que es bueno establecer y evaluar tres escenarios posibles antes de hacerlo.

Desde la construcción de un edificio, oficinas o la construcción de una fábrica completamente nueva para una empresa, siempre tiene más que un impacto económico, ambiental, social o legal.

Es por esto por lo que mantener un VAN positivo no es suficiente a la hora de evaluar su factibilidad. Además, debe saber dónde se instalará el plan, qué impacto puede tener en la sociedad, el medio ambiente y si cumple con la normativa legal vigente.

Como sugiere el nombre, estos proyectos constituyen inversiones y, por lo tanto, tienen el potencial de generar más retornos. Es un proyecto que utiliza recursos y mejora la competitividad de las empresas.

Por esta razón, las fuentes de financiación son diferentes. Entre ellos están:

- **Bancos:** existen préstamos para pequeñas y grandes organizaciones si su empresa se está volviendo más productiva. Brinda financiamiento para que los proyectos crezcan y otorga tasas de interés atractivas pagadas durante un año o más.
- **Inversores:** Los inversores siempre tienen una opción. Porque si los inversionistas están participando activamente en los mercados financieros, vale la pena poner recursos en una organización que se mantiene a pleno rendimiento, y solo se necesita un poco de apalancamiento para tener éxito con más capital.
- **Propietario:** El dueño del negocio puede ser la persona que financie el proyecto de inversión si su intención es aumentar su patrimonio de manera significativa.

Como se indicó anteriormente, las iniciativas de planificación de inversiones pueden conducir a tres escenarios posibles:

- **Hacer un proyecto:** resuelto después de encontrar la viabilidad económica, social, ambiental, legal y de mercado. Dado que el proyecto es posible y aún más rentable, se ha decidido ejecutarlo en el plazo previsto.
- **No realizado:** después de realizar las evaluaciones en las áreas descritas, se observó que uno o más de ellos estaban presentes. La planificación es imposible aquí. Esto puede deberse a que no hay beneficio, no

cumple o viola las normas legales, su impacto puede tener graves consecuencias ambientales o la sociedad en la que se ubica el proyecto es reticente a hacerlo. Es peligroso.

- **Postergarlo:** El proyecto cumple con las condiciones para su ejecución, pero por alguna razón relacionada con las condiciones económicas y sociales (por ejemplo, una enfermedad pandémica) no es apropiado ejecutarlo dentro del período planificado. Se encuentra en un período de transición de cambios políticos relevantes. El proyecto es bueno, pero debido a circunstancias imprevistas, es recomendable posponerlo por un tiempo.

Un proyecto de inversión es una elección fundamental que debe ser evaluada técnicamente antes de su implementación para evitar cometer errores que la comprometan. Ejecutar un proyecto sin evaluación previa puede llevar a la pérdida de recursos básicos e incluso a la quiebra por la incapacidad financiera para sostener el proyecto con deuda o con recursos propios.

## 1.6 Empresas según la procedencia del capital

- **Empresas públicas.** Una empresa pública es una organización perteneciente al sector público de un estado central o local. Estos podrán vender su actividad bursátil a particulares, pero seguirán siendo considerados por el público en general, dejando el 51% de su actividad en manos del sector público. Esta

clase de organización tiene como objetivo principal generar el beneficio general de la comunidad definida a la que pertenece. Un estado elige comenzar con una empresa y luego debe llevar a cabo ese propósito para mantener el control de sus actividades.

- **Empresas privadas.** Las organizaciones privadas son organizaciones que están a cargo de individuos. Además, las ocupaciones en estas organizaciones pueden venderse en el mercado de valores. Su objetivo principal es maximizar las ganancias y las ventas, así como la participación de mercado.
- **Empresas mixtas.** Dado que la separación de las organizaciones públicas y privadas no es tan sencilla, suele haber un tercer título que describe una organización en la que tanto el sector público como el privado trabajan juntos. Además, las zonas privadas pueden optar por nacionalizar entidades privadas. Justo lo contrario sucede cuando el sector privado decide privatizar una empresa pública.

#### 1.6.1 Empresas por tamaño

Existen diferentes formas de clasificar las empresas según diferentes características. Ejemplo, dependiendo de su tamaño:

- **Empresas grandes.** Se considera que las organizaciones son gigantes cuando las habilidades técnicas, el potencial humano y el capital gigantes se vuelven gigantes. Al ser una gran empresa, sus

obligaciones, planes y necesidades organizacionales son más grandes que otras.

- **Empresas medianas.** Requieren habilidades técnicas, pero no tanto como las grandes organizaciones. Además, se vuelve imprescindible una parte fundamental del potencial humano y del capital.
- **Empresas pequeñas.** Serán los que no necesiten un enorme capital, un potencial humano o una enorme competencia tecnológica para llevar a cabo sus vocaciones económicas.

#### 1.6.2 Fines sociales y económicos

Las metas sociales internas ayudan al crecimiento personal de la organización. Las organizaciones tienen propósitos externos e internos que se relacionan no solo con la economía sino también con la sociedad.

En cuanto a los objetivos económicos, es necesario atender a los hombres que trabajan dentro de la empresa ya los hombres que trabajan fuera de la empresa, y se puede descubrir lo siguiente.

- **Finalidad económica externa.** Es la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad.
- **Fines económicos internos.** Se requiere un costo adicional para poder premiar a las personas que forman parte de la organización. La forma de

compensación puede tomar la forma de utilidades, dividendos, sueldos, salarios y beneficios. Su objetivo es proporcionar a los trabajadores posibilidades de inversión y empleo.

Los aspectos sociales de una empresa son tan relevantes como sus puntos económicos porque están formados por personas y dirigidos a otras personas. Suele llamarse responsabilidad social, que incluye cuestiones ecológicas.

Los objetivos sociales internos y externos de la organización son:

- **Fin social externo.** Debe basarse en la contribución al desarrollo de cada sociedad y debe procurar que los valores sociales y personales se tengan en cuenta también en el funcionamiento de la economía. Para que esto tenga éxito, debemos alentar a nuestros empleados y aliados a hacer esto y hacerlo.
- **Finalidad social interna.** Apoya el desarrollo integral de las personas que forman parte de la empresa. Los valores humanos primitivos no deben ser vulnerables, pero al mismo tiempo poder promoverse a través de empleados y aliados.



## CAPÍTULO II

### SECTOR TURÍSTICO - HOTELERO

Por tratarse de un turismo nacional, en cual se lleva a cabo dentro de los límites geográficos del territorio de un mismo país, todo el sistema se desenvuelve de acuerdo con las condiciones ambientales que, tanto de carácter económico como social, cultural, político y desde luego legal, impera en el propio país. Lo mismo sucedería si la región de destino estuviera situada en otro punto del territorio nacional, o si tanto la región generadora como la de destino estuvieran localizadas dentro del territorio de cualquier otro país (Rogelio, 2014).

Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal (Molina Sergio, 2015).

Los análisis que se hacen del turismo, “frecuentemente recurren a la historia como eje de las formulaciones explicativas del fenómeno y aunque resulten de utilidad, no ofrece definiciones que auxilien a la comprensión del todo y se nos priva de la herramienta que nos auxilie a la formulación de respuestas integrales y de utilización práctica: la estructura del turismo y la forma en la que se interrelacionan sus procesos se encuentran mayormente en las sombras (Rogelio, Turismo y Desarrollo Sustentable, 2014)”

Según (Rogelio, 2014) que la Teoría General de



los Sistemas establece bases conceptuales es para la organización del conocimiento interdisciplinario y brinda, por lo tanto, un marco de referencia coherente que permite identificar los elementos componentes e interactuantes de un fenómeno dado, así como las funciones, relaciones, e interacción, la influencia recíproca que cada uno de ellos ejerce sobre el desenvolvimiento de otro.

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial (Amparo, 2013)

El mercado turístico demanda una gran cantidad de información, principalmente considerando a los viajeros independientes. Para sentirse seguras las personas interesadas en viajar requieren información previa sobre los destinos, productos y servicios turísticos ofrecidos en la localidad a ser visitada. Todos los que viajan necesitan un mínimo de información acerca del lugar a ser visitado para poder planear y elegir, sobre todo considerando la tendencia a hacer viajes más independientes. Muchos

consumidores destacan la escasez de tiempo, lo que refleja que en las vacaciones hacen una alta inversión emocional y si algo sale mal no será fácilmente substituido (Mende Guilherme, 2013).

Es importante resaltar la importancia e informar a los poderes públicos y privados en cuanto a la producción, organización, distribución y gestión de información turística relevante para las personas interesadas en conocer el destino y también como una forma de promoción del destino. Por ser responsables de la planificación, gestión y promoción del turismo en sus respectivas localidades, los organismos oficiales de turismo deben estar atentos a las transformaciones causadas por el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Así, es fundamental que el estado modernice las estrategias de promoción, planificación y gestión para acompañar dichos cambios. La información y promoción turística del destino turístico debe incentivar y apoyar las organizaciones turísticas locales para que las mismas puedan comercializar los productos y servicios turísticos, movilizand la economía local y viabilizando el desarrollo de la localidad a través de la actividad turística (Méndez Guilherme, 2013)

El turismo, tienen como contexto el rápido y exponencial crecimiento que tuvo y tiene el turismo como actividad económica y social. En menos de medio siglo

el turismo se ha convertido en una de las principales industrias del mundo, en la década pasada fue la principal fuente de ingresos a nivel global por encima de la producción de petróleo. Y como actividad social en años recientes, ha impactado a tantas personas en el mundo en igual proporción que la televisión o el internet (Osorio, 2016)

En el mundo real del turismo se ha visto un reconocimiento cada vez mayor de la triple línea de base como un concepto, y de la noción de responsabilidad social corporativa, no obstante, ninguna de estas innovaciones ha surgido en el seno de la actividad turística o de la investigación en el turismo. Por el contrario, reflejan un pensamiento social y político más amplio, incluyen las fuerzas del mercado y la influencia de la gobernanza, así como sus interacciones.

Asimismo, se ha evidenciado la necesidad de reconocer y adaptarse a los problemas del cambio climático, pero, de nuevo, esta innovación no es en absoluto exclusiva del turismo ni de sus investigadores. La innovación consistente en ampliar la participación pública y el empoderamiento local en el desarrollo turístico es muy general, pero han existido algunos elementos específicos relativos a innovaciones del turismo sustentable: manejo de visitantes, nuevas formas de alojamiento y hospedaje, turismo asociado a la conservación y a las áreas naturales protegidas, y el llamado show turismo (Chávez Rosa, 2013)

## 2.1 Empresas de servicios

Las empresas de servicios pertenecen al sector terciario que embarca a todas las actividades económicas que no producen bienes materiales, sino que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para comprender de mejor manera en que consiste un empresa de servicios es necesario conocer la definición de servicio.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios *“como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”*

Para Richard L. Sandhusen, *“los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”*

Según Lamb, Hair y McDaniel, *“un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”*.

### 2.1.1 Características de los servicios

Al momento en el que se desee crear una empresa de servicios es necesario conocer cuatro características especiales que tienen los servicios que son:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- La variabilidad
- Naturaleza perecedera del servicio.

**Intangibilidad del servicio.**- a los servicios no se los pueden ver, degustar, tocar, sentir, oír ni olerlos antes de ser comprados, los servicios son intangibles. Por lo general los compradores se basan en instintos para elegir el que para ellos sea un servicio de calidad, esto puede ser a través del precio, el lugar, la atención, los equipos, la tecnología entre otros, e objetivo del que ofrece el servicio es hacer tangible a este de una o más formas. A diferencia de los bienes físicos, los servicios primero se venden y después se los produce y se los puede consumir

**Inseparabilidad del servicio.**- por lo general el servicio se produce y se consume simultáneamente, lo que significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, al momento de hablar de proveedores no necesariamente estos son personas sino que en este caso pueden ser también máquinas. Tanto el proveedor como el cliente afectan al resultado del servicio.

**Viabilidad del servicio.**- un buen o mal servicio va a depender de quien lo proporciona y la manera de cómo o hace, así como también de dónde, cuándo y cómo se prestan los servicios.

**La naturaleza perecedera del servicio.**- significa que

los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas.

## 2.2 Empresas de servicios hotelero

Dentro de los grupos de alojamientos turísticos, es posible distinguir conjuntos de los tipos de alojamiento hotelero que más nos interesan, y otro conjunto de tipologías extra hoteleras (viviendas turísticas, campings, apartamentos, lugares de vacaciones, hostales, residencias, etc.).

A pesar de existir dos agrupaciones diferentes son los establecimientos hoteleros el elemento básico de la oferta total del alojamiento. Una posible definición del sector hotelero podría ser la siguiente “*el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario*” Mestres Soler, J. R. (1999).

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad.

Junto a la función principal productiva, que aparecía en la definición anterior, de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

### 2.2.1 Clasificación de los hoteles

Los hoteles por lo general están clasificados en categorías de acuerdo con el grado de confort y el nivel de servicio que ofrecen, entre los cuales podemos mencionar:

- Características y calidad de sus instalaciones
- Capacidad mínima de Alojamiento
- Los servicios que ofrecen

La hotelería es la industria que se encarga de proporcionar a los clientes principalmente el servicio de alojamiento, dependiendo de los servicios básicos y especializados y en atención a la infraestructura, la ocupación del local, el número de habitaciones, el personal de servicio, el uso de las de dos idiomas por parte del personal, se clasifican en hoteles de cinco a una estrella, los demás establecimientos de alojamiento se

clasifican de tres a una estrella.

Los alojamientos según el Reglamento General de Actividades Turísticas se clasifican en los siguientes grupos:

#### Grupo 1: Alojamientos Hoteleros

Subgrupo. - Hoteles

- Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas)
- Hotel residencia (de 4 a 1 estrellas doradas)
- Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas)

Subgrupo. - Hostales y Pensiones

- Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas)

Subgrupo. - Hostelerías, Moteles, Refugios y Cabañas.

- Hostelerías (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas)

#### Grupo 2: Alojamientos Extra hoteleros

Subgrupo. - Complejos Vacacionales (de 3 a 1 estrellas

plateadas)

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

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

### Tipos de hoteles

- **Hotel de aeropuerto.** - Todavía están ubicados muy cerca de los principales aeropuertos, especialmente a medida que se alejan de los centros de las ciudades a los que sirven. Su principal clientela son los pasajeros en tránsito o de salida que no tuvieron tiempo de llegar a la ciudad y las tripulaciones de las aerolíneas.

La estancia suele ser bastante corta. Se hicieron famosos por su cercanía con ellos. En los hoteles de las principales playas, la clientela está compuesta casi exclusivamente por turistas de turismo de masas atendidos por operadores, aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados al turismo personal. La estancia suele ser de unos días.

- **Hotel Business Class o Negocios.** - Diseñado para viajeros de negocios. A partir de 2009, después de crear criterios para bleisure (negocios y ocio) en el Reino Unido por una empresa privada de investigación de mercado “Lab of the Future”. El viajero de negocios suele agregar a su estadía por negocios (promedio 04 días) + 02 días de tiempo libre (total 06); conocer

el destino desarrollando actividades culturales, gastronómicas y de ocio nocturno. Esta clase de hotel se suele denominar “hotel boutique” debido a su tamaño (por lo general, menos de 100 habitaciones), su exclusivo “servicio de negocios” y porque tiene un tema específico que cambia según su demografía.

- **Hotel de lujo.** - A pesar de la falta de una categorización estándar, los hoteles de lujo son en su mayoría de 5 estrellas. Dichos hoteles prestan gran atención a aumentar el costo de atender a sus huéspedes. Otros componentes que pueden conceptualizar un hotel de lujo son la privacidad y exclusividad que brinda. La mayoría de los hoteles de Miami Beach han utilizado la etiqueta de “lujo” para promocionar sus establecimientos, como el Sofitel de Miami. Otros, como el Hyatt de Cancún, son lujosos y 5 estrellas al mismo tiempo.

Esta clase de hoteles ofrece un servicio excepcional a todo su personal que se esfuerza por satisfacer y cumplir al 100% todas las expectativas de los huéspedes en términos de alojamiento y entretenimiento. Esto no quiere decir que otros tipos de hoteles no lo hagan, sin embargo, cuando un huésped se ve a sí mismo en un hotel de lujo, comprobará constantemente la satisfacción de sus anfitriones sin esperar una respuesta negativa a sus solicitudes. Se caracterizan por una imagen pulcra y solemne ante el planeta, distinguiéndose de otros hoteles por la calidad del

servicio y la amplia satisfacción de sus clientes, ya sean de negocios, de ocio o de turismo ordinario.

- **Hotel de naturaleza.** - Todavía se ubican alrededor de áreas naturales de interés como parques naturales, reservas naturales y áreas protegidas. La estancia suele ser de unos días.

El ecoturismo es una de las actividades que está creciendo debido a la diversidad de la naturaleza y las prácticas que nos ofrecen los habitantes, como la naturaleza, que es una excepcional y verdadera fuente de ocio y tranquilidad, por lo que debe haber buenas razones para no dañar la naturaleza. Debido a su rápido crecimiento, ha contribuido al desarrollo del turismo.

- **Hotel-apartamentos o apart-hoteles.** - Son establecimientos que, por su composición y servicio, cuentan con el marco adecuado para el almacenamiento, instalación y consumo de alimentos en la vivienda. Se dividen en 5 categorías, indicadas por estrellas doradas, y su signo son las letras HA sobre fondo verde.
- **Albergues turísticos.** - Institución que atiende al turismo durante una estancia, que suele oscilar entre unos días y unas semanas. Suelen ser económicos y entre ellos cabe destacar los albergues juveniles. A menudo alquilan camas en el dormitorio y comparten baño, cocina y sala de estar, aunque algunas tienen

habitaciones separadas.

- **Hoteles familiares.** - Se trata de establecimientos minúsculos, que se caracterizan por una gestión familiar al viajero, prestando servicios de restauración y alojamiento.
- **Hotel posada.** - Una posada es un establecimiento para viajeros que ofrece servicios de restaurante y hospedaje. Algunos son muy antiguos.
- **Hoteles monumento.** - Están ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de esta clase son hoteles en castillos, monasterios, iglesias y palacios. En el medio están los albergues nacionales españoles y las posadas portuguesas.
- **Hoteles balneario.** - Son alojamientos en algunos establecimientos balnearios dedicados a baños públicos o sanitarios. Tienen una tasa de estadía promedio de varios días a algunas semanas.
- **Hoteles bodega.** - Un hotel bodega es un tipo de explotación hotelera bien situada en el corazón de bodegas, viñedos y denominaciones de origen y/o que cuenta con una bodega dentro de sus propias instalaciones. Suele formar parte de un proyecto ecoturístico más amplio que, además de las propias actividades ecoturísticas -catas, degustaciones, etc.- ofrece alojamiento, restaurante, spa con tratamientos de vinoterapia. - permitiéndote disfrutar de la cultura

del vino en su máxima expresión.

- **Moteles.** - Se trata de instalaciones próximas a carreteras que ofrecen alojamiento en apartamentos con garaje y acceso gratuito para estancias de corta duración. Están fuera de los centros urbanos.
- **Hotel de paso.** - La casa que alquila sus habitaciones se llama hotel de tránsito, en su mayoría sin esperar exactamente que sus clientes se queden más de unas pocas horas, sobre todo porque es la preferida para encuentros sexuales. El concepto se utiliza independientemente de la arquitectura del sitio, ya que puede ser un edificio de hotel histórico o un motel de autoservicio con estacionamiento.
- **Hoteles Casino.** - Se distinguen por su oferta de juego en sus propias instalaciones, alojamiento y entretenimiento. El ejemplo paradigmático de este tipo de hoteles serían las instalaciones de Las Vegas, aunque existen muchas otras habitaciones en todo el mundo. Suelen ser establecimientos de clase alta.
- **Hoteles clubes.** - Hoteles que tienen como parte de sus instalaciones uno o más clubes nocturnos de cierta importancia donde se ofrecen bebidas, baile y generalmente espectáculos musicales. Además, se denominan así los hoteles situados junto a clubes dedicados a espectáculos eróticos, donde suele ejercerse la prostitución. La interacción entre estos hoteles y las prostitutas puede no ser formal, o pueden

tener una interacción que suele ser de naturaleza informal, y algunas de ellas esconden burdeles reales.

- **Hoteles deportivos.** - Se caracterizan por su orientación hacia la práctica de determinados deportes, ya sea en sus instalaciones o en su entorno. Ejemplos de este tipo de hoteles son los dedicados al buceo marino o al surf, los dedicados a la pesca con vías fluviales y los intrincados campos de golf, entre otros.
  - **Hoteles gastronómicos.** - Se distinguen por una oferta gastronómica única, que se considera la oferta principal del establecimiento. Cuentan con una cuidada cocina innovadora con predominio universal en sus restaurantes, degustando diferentes estilos culinarios y una variada selección de vinos.
- En España, el concepto de restaurante con estrella Michelin se ha ampliado en los últimos años a hotel con encanto.
- **Hoteles de montaña.** - Hotel ubicado en las montañas. Conservan la calidad hotelera de alojamiento, gastronomía y entretenimiento, especialmente en estaciones de esquí para temporadas de nieve. Un ejemplo de ello son Valle Nevado, Farellones, La Parva, Termas de Chillán y, aunque no es un centro de esquí, el Hotel Humboldt, ubicado en el cerro Ávila a una altura de 2105 m sobre el nivel del mar (Caracas, Venezuela), es un hotel de 5 estrellas,

actualmente cerrado.

- **Hoteles de acantilado.** – Se encuentran situados en la costa, a gran altura sobre el nivel del mar, gozan de una vista despejada y total privacidad, aunque no por ello están aisladas. Ejemplos de estos hoteles preferidos son Hotel Riosol en Enorme Canaria (España), Hotel Caruso Belvedere (Costa de Amalfi, Italia), Aman Resorts Amankila (Bali, Indonesia), Birkenhead House (Hermanus, Sudáfrica), Bulgari Resort (Uluwatu, Bali) ., Indonesia), Caves (Jamaica) y Caesar Augustus (Capri, Italia).
- **Hoteles de temporada.** – También llamados hoteles de temporada. Son hoteles con edificaciones estacionales que desarrollan sus actividades solo durante parte del año. Un ejemplo típico son algunos hoteles ubicados en la montaña, en estaciones de esquí e incluso en la costa.
- **Hoteles rústicos.** – Situado en un entorno rústico o rural. Están acostumbrados a restaurar edificios clásicos y en ocasiones se integran o permanecen próximos a las labores agrícolas.
- **Hoteles temáticos.** – Ubicadas en sofisticadas áreas recreativas o resorts, son instituciones que recrean un determinado ambiente, lugar o tema a lo largo de todo su hábitat.

Los primeros hoteles temáticos (de los que Walt

Disney fue uno de los impulsores) se basaban en series animadas o en territorios extranjeros, cuyo objetivo era trasladar al huésped a esas zonas o proporcionar una simbiosis con el territorio del complejo en el que se encontraba. permanecer en su lugar.

- **Hoteles vacacionales.** – Son hoteles sobre el océano, creados para la recreación en cualquier época del año. Los hay con amplias y cómodas habitaciones, piscinas, instalaciones deportivas, programas de animación para todas las edades y gastronomía, donde tienen la oportunidad de descubrir diversos platos de una cocina versátil.
- **Cadenas hoteleras.** – Las cadenas hoteleras son un conjunto de organizaciones agrupadas en concentración vertical, con distintas fórmulas de propiedad y administración, cuyo objetivo es obtener mayor productividad, posición de poder, control y prestigio en el mercado nacional y universal.

Principales características de las diferentes clases de cadenas:

- Una red formada por sus propios hoteles nacionales.
- La red mundial consiste en sus propios hoteles ubicados en varios territorios.
- La red consta de hoteles propios y hoteles miembros.



- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y operados bajo la firma de la cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

### 2.2.2 Características de los hoteles

Consideremos las características de los servicios hoteleros:

- **El proceso de producción y consumo tiene lugar en el mismo marco temporal.** Para obtener un servicio hotelero, tanto el consumidor como el ejecutante deben participar en el proceso de consumo. Para prestar el servicio, el personal del hotel tiene que entrar en contacto directo con el consumidor. Para el cliente, este contacto es parte integrante del propio servicio.
- **La intangibilidad de los servicios hoteleros.** Un servicio de hotel no se puede tocar ni ver porque es intangible. Para apreciar un servicio, primero hay que consumirlo. Un servicio es una promesa de hacer algo para satisfacer las necesidades de un cliente.
- **Los servicios de hospitalidad no pueden prepararse por adelantado porque no se expresan en forma tangible.** Un producto hotelero se fabrica para satisfacer las necesidades reales de los clientes, y estas necesidades deben satisfacerse en un plazo determinado.
- **Variabilidad en la calidad.** La calidad del servicio

prestado depende del proveedor del servicio y del entorno en el que se realiza. La cualificación, el estado de ánimo y otros factores pueden tener un gran impacto en la calidad de la prestación del servicio. Un mismo proveedor de servicios puede atender al cliente de forma muy diferente (por ejemplo, al principio de la jornada laboral, cuando el proveedor tiene más energía, la calidad del servicio será mayor que al final de la jornada laboral, cuando la energía está agotada). La variabilidad del servicio provoca muy a menudo la insatisfacción de los clientes.

- **Estacionalidad de la demanda de servicios hoteleros.** Dependiendo de la situación, la demanda de un producto hotelero puede cambiar casi todos los días. La estacionalidad es muy pronunciada en los países con clima cambiante (la mayoría de los turistas prefieren vacacionar durante los meses de verano).

También existen ciertos factores que influyen en las ventas. Estos factores incluyen:

- **Ubicación:** La ubicación del hotel es importante no solo por un tema de accesos, sino también por un mercado meta. Es importante definir si quieres atacar un mercado de viajeros, negocios, corta estancia, aeroportuarios, etcétera:
- **Habitaciones mejores que en casa:** El diseño, amplitud y sensación debe de ser tal que las personas prefieran tus habitaciones que estar en su propia casa.

Invertir en este tipo de cosas genera cierto sentido de pertenencia y es más probable de tener recurrencia en tus clientes.

- **Fachada atractiva:** Esta debe de quedarse en la memoria de las personas, de esta forma la gente que pase por tu hotel pueda recordarla y ser tu cliente en algún momento en el futuro. Esta es tu primera forma de venta, algo así como la estrategia más básica de marketing tradicional.
- **Sistema de lavandería:** Debes de contar con una bodega de blancos en cada piso, así como ductos para el manejo de estos insumos para llegar hasta la lavandería.
- **Elevadores de servicio:** Esto es importante para que los huéspedes nunca se percaten de la operación del hotel durante su estancia.
- **Protocolos de salubridad:** Debido a la pandemia actual, debes de contar con todas las medidas recomendadas por los sistemas de salud.

### 2.2.3 Indicadores del sector hotelero

Un indicador clave de rendimiento (Key performance indicator en inglés), es un valor medible que ilustra cómo está rindiendo una organización o empresa respecto a sus objetivos establecidos, como, por ejemplo, la tarifa media de las habitaciones. Un KPI suele demostrar cómo se alcanzan los objetivos mediante datos y cálculos que

ayudan a propietarios y directores de hotel a saber cómo está rindiendo su negocio.

Los indicadores clave de rendimiento abarcan todos los aspectos del sector hotelero, desde la gestión financiera a las operaciones pasando por todos los departamentos con resultados medibles, como el de marketing o el de recepción. Es importante tener en cuenta que hay que seleccionar los KPI relevantes para el sector específico en el que operas para poder encontrar los datos y métricas adecuados que te ayudarán a mejorar el rendimiento.

Cualquier industria requiere un historial de desempeño y resultados pasados óptimos. La zona hotelera no es un diferenciador, y los datos de KPI son invaluable cuando se trata de verificar y evaluar el desempeño del hotel.

El seguimiento de los datos de KPI permite a los propietarios de hoteles tomar decisiones efectivas basadas en el desempeño anterior. Poder comparar resultados anteriores proporciona una perspectiva clara sobre los desarrollos hoteleros. Además, la inspección de los datos del hotel permite detectar componentes que afectan el rendimiento.

Los KPI no solo son reveladores, sino también una excelente herramienta de aprendizaje para los hoteleros. Tendrás la posibilidad de conocer tus puntos fuertes y débiles y cómo puedes utilizarlos en beneficio de tu establecimiento. Los KPI también ayudan a los hoteleros

a ver hasta dónde han llegado y sirven como motivación para ir más allá.

### Los KPI más relevantes para la industria hotelera

En este punto, estaba claro que había una necesidad real de identificar los KPI más importantes y cómo se comparan con la industria hotelera. Más adelante, le mostramos algunos de los KPI clave para hoteles y cómo puede medirlos para ayudarlo a tomar decisiones comerciales.

- **Tarifa media diaria (ADR).** - Es una de las métricas más relevantes y se utiliza para medir la tarifa media por habitación ocupada. Esto significa que puede analizar la porción promedio de los ingresos recaudados cada día por cada habitación que ocupa. ADR continúa excluyendo habitaciones vacantes para evitar números no representativos.

Estos KPI le permiten medir factores clave en el desempeño financiero de su hotel. ADR también juega un papel clave en la previsión de costes y marketing. Esto permite a la gerencia planificar y trabajar con costos flexibles, según la temporada.

#### Fórmula de cálculo:

$ADR = \text{ingresos de las habitaciones} / \text{cantidad de habitaciones vendidas (ocupadas)}$

- **Ingresos por habitación disponible (Revenue per**

**available room - RevPAR).** - Esta es una métrica que se utiliza para verificar sus ingresos promedio durante un período de tiempo (generalmente se muestra como un promedio diario), en función de sus ingresos de reserva individuales. Para calcular este KPI, se debe multiplicar el ADR por la tasa de ocupación. Otra alternativa es dividir las ganancias totales por noche entre el número de habitaciones accesibles.

RevPAR crea métricas de costos para conocer los ingresos generados por habitación. Un RevPAR alto suele significar una buena tasa de ocupación, así como un ADR alto.

#### Fórmula de cálculo:

$RevPAR = ADR \times \text{Tasa de ocupación}$ . O  $\text{Ingresos totales por noche} / \text{Cantidad total de habitaciones disponibles}$

- **Duración media de la estancia (Average length of stay - ALOS).**- Hablamos de un indicador que sirve para determinar la estancia media de los residentes dividiendo el porcentaje total de habitaciones ocupadas por el número de reservas. Es importante señalar que las plazas ocupadas se contabilizan en función de la proporción de pernoctaciones que los huéspedes realizan en el hotel.

La puntuación final representa la duración media de la estancia de sus huéspedes en su hotel. Por lo general, una puntuación más alta es un mejor indicador que una

puntuación baja porque indica un gasto general más alto.

Uno de los beneficios de ALOS es que lo ayuda a tomar decisiones de costos basadas en datos. Por ejemplo, si tiene un ALOS bajo, podría aumentar el costo de las habitaciones para estadías cortas u ofrecer mejores ofertas para estadías más largas. La duración promedio de la estadía es una variable crítica que perjudica las ganancias del hotel.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{ALOS} = \frac{\text{total de noches de ocupación por habitación}}{\text{cantidad de reservas}}$$

- **Tasa de ocupación.** - Para calcular la ocupación, puede realizar un seguimiento de los resultados de forma diaria, semanal, mensual o anual. Esta métrica incluye la determinación del porcentaje total de habitaciones, habitaciones libres y habitaciones reservadas.

Puede dividir las habitaciones ocupadas por el número total de habitaciones disponibles y multiplicar por 100 para obtener la tasa de ocupación. Este KPI es esencial para evaluar el desempeño diario de su hotel, ya que proporciona un flujo constante de datos. Si observa tendencias de baja ocupación en ciertos días de la semana, puede ejecutar promociones para aumentar las reservas en esos días o administrar su personal si no necesita todo.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Tasa de ocupación} = \frac{\text{cantidad total de habitaciones ocupadas}}{\text{cantidad total de habitaciones disponibles}} \times 100$$

- **Reseñas en línea**

- Hoy en día, es probable que todos compartan su experiencia con un hotel en línea, por lo que es importante verificar las reseñas. Las calificaciones de los consumidores indican la efectividad de la administración del hotel y el espacio para la optimización.

Mediante el seguimiento de las calificaciones y las reseñas, los hoteleros pueden realizar cambios que mejoren la satisfacción del cliente y, por lo tanto, atraer a nuevos clientes.

- **Índice RevPAR por tipo de habitación (Índice de tipo de habitación RevPAR - ReRTI).** - Un cambio en el panorama hotelero durante el año pasado introdujo una métrica completamente nueva para ayudar a los gerentes de ingresos a ver si las ventas de habitaciones de mayor costo ayudan al inventario para cada tipo de habitación de manera proporcional a RevPAR.

El objetivo principal de ReRTI es investigar qué tipos de habitaciones son las más rentables y evaluar si promociones como la optimización de habitaciones gratuitas pueden ser beneficiosas o desfavorables para el hotel. Si un tipo de habitación recibe una puntuación

superior a uno suponga que el tipo de habitación contribuye proporcionalmente más de lo que debería en la funcionalidad de ese tipo de proporción de habitación. Si la puntuación es inferior a 1, el tipo de habitación se considera menos eficaz de lo esperado.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{ReRTI} = \text{RevPAR total \%} \times \% \text{ de tipo de habitación específico} / \% \text{ de inventario} \times \% \text{ de ese tipo de habitación específico}$$

- **Índice de Penetración de Acciones o Mercado (Índice de Penetración de Mercado - MPI).** - MPI es la métrica básica para medir los KPI. Muestra el desempeño del hotel a los participantes desde una perspectiva de mercado.

Una puntuación inferior a 100 significa que su rendimiento es bajo y está por debajo de la media del mercado. Sin embargo, una puntuación superior a 100 indica que se está desempeñando mejor que la mayoría de los participantes.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{MPI} = \% \text{ ocupación del hotel} / \% \text{ de ocupación del mercado} \times 100$$

Entender las nuevas métricas de la industria hotelera es importante, ya que permite que propietarios y directores hagan un seguimiento del rendimiento

de su hotel. Además, para fortalecer la atención al cliente, mejorar las ventas y aumentar los beneficios, es importante identificar y seleccionar los KPIs hoteleros correctos.



## CAPÍTULO III

### MANUAL DE PROYECTO DE INVERSIÓN

El turismo es, actualmente, una de las actividades económicas más importantes del mundo, fuente generadora de divisas y una oportunidad de desarrollo para los países pobres. En Costa Rica, la industria turística se ha ido expandiendo significativamente y ha fomentado la realización de inversiones millonarias en nuevas infraestructuras, la mayoría de las cuales ayuda a mejorar las condiciones de vida de los turistas, así como también de los residentes locales, por la creación de empleos directos y de empleos indirectos.

Ecuador es un país con una vasta e inigualable riqueza natural y cultural. Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el mayor país con biodiversidad por km<sup>2</sup> del mundo. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado. Así mismo, ofrece atractivos históricos como Quito, gastronómicos y una variedad de culturas y tradiciones. Al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, quien visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos.

El Ecuador es un país turístico por excelencia y se ha esforzado por muchos años en dar prioridad al desarrollo del turismo en varias categorías (turismo ecológico, de aventura, etc.) es por eso por lo que el gobierno toma en cuenta estas actividades dentro del presupuesto pública y por medio del Banco Nacional de Fomento y otras

instituciones financieras hacen posible el financiamiento para la creación y desarrollo de la actividad turística en todo el país.

Por esta razón se busca lograr que la Provincia de Chimborazo y en especial los sectores turísticos, se adapten al nuevo sistema de economía para alcanzar el máximo rendimiento de los recursos naturales que posee, es por ello en la provincia no existe un solo cantón en el que no existan hoteles, hosterías, moteles, etc. que buscan brindar el mejor servicio a sus clientes en todo aspecto, y con el aprovechamiento de las bondades de sus climas y la belleza de sus paisajes hacen más fructífera la actividad de la hotelería en nuestra localidad.

En especial en el sector de Riobamba, existe un gran flujo de turistas tanto nacionales como internacionales que ingresan al Cantón Riobamba en busca de esparcimiento y por ende en busca de alojamiento con buena atención, excelente espacio y con precios módicos.

Por lo tanto, analizando brevemente el mercado y aprovechando las ventajas turísticas que ofrece nuestra provincia, se considera la posibilidad de acaparar un mercado el cual en algunas temporadas ha llegado a saturarse, es por esa la razón de implementar un hotel.

### 3.1 Objetivos

#### 3.1.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad económica de la creación

de un Hotel Dulce Sueños en la ciudad de Riobamba.

#### 3.1.2 Objetivos Específicos

Determinar características deseadas por parte del consumidor, los mismos que los conoceremos mediante la realización del estudio de mercado.

Establecer una estrategia de publicidad a través de un Proyecto de Marketing.

Determinar el monto de la inversión los que conoceremos con los estudios técnicos necesarios.

### 3.2 Metodología

Para la realización de este proyecto se determina una investigación cuantitativa- descriptiva en virtud de que existe un análisis dentro del campo económico que sólo se puede medir en términos numéricos, así mismo existe un análisis descriptivo del problema y el planteamiento de la solución al mismo.

#### 3.2.1 Población y Muestra

Los Hoteles al ser una forma de servicio al paso la población que utiliza estos servicios no sólo es del sector de la trinidad o de la Parroquia Maldonado, sino más bien se tomará en cuenta la población masculina del cantón Riobamba en edades comprendidas entre los 20 a 60 años, quienes serían clientes potenciales del Hotel. Además, se toma en cuenta a los empleados y propietarios de los Hostales de la competencia que son



un total de 30.

Al ser la población masculina de Chimborazo en edades comprendidas entre 20 a 60 años un

número de personas muy elevado se aplicará una fórmula estadística para extraer la muestra poblacional.

### Cálculo de la muestra

N= tamaño de la población = 47.484

n= tamaño de la muestra

$\sigma$ = desviación estándar = 0,25

Z= nivel de confianza = 1,96

E= error = 5%

$$n = \frac{47484 * (0.25)^2 * (1.96)^2}{(47484 - 1) * (0.0025) + (0.0625) * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{11\ 400.90}{118.70 + 0.2401}$$

$$n = \frac{11\ 400.90}{118.94}$$

$$n = 95.8$$

$$n = 96$$

El tamaño de la muestra es de 96

### 3.2.2 Variables por controlar

Tabla 1. Variables por controlar

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuente	Publico
Elaborar un diagnóstico situacional para conocerlas necesidades del servicio por la población	Servicio	Tipo deservicio Especialidad en el servicio Preferencias en el servicio confort Precio en el servicio en el mercado	Encuesta	Primario	Cientes hombres entre 20 a 60 años
Determinar las exigencias de los clientes para este tipo de hostal	Cliente	Procedencia del cliente Capacidad de pago Edad Profesión oactividad Formas depago Exigencias	Encuesta	Primario	Cientes hombres entre 20 a 60 años

Fuente: Investigación directa

### 3.2.3 Tipo de Investigación

El presente proyecto de inversión utiliza el enfoque cuantitativo, porque se plantea un problema de estudio delimitado y concreto, siendo lo más objetivo posible. Asimismo, la recolección de datos se fundamenta en la medición numérica y variable, con base a análisis y métodos estadísticos

### Unidad de Análisis

Los datos obtenidos son presentados a través de

tablas de frecuencia y gráficos circulares.

### 3.2.4 Diseño de su Investigación

La investigación es no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. La investigación no experimental o *expos-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Se aplicó encuestas a la población masculina de Riobamba a que oscila entre 20 a 60 años, que son posibles clientes, a los empleados de los moteles que existen en la Panamericana Sur desde; esto permitirá llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes del negocio, y así determinar la factibilidad

del proyecto.

Se aplicó una entrevista al propietario del Hostal Eros con mayor Trayectoria y popularidad, quien expresa los aspectos importantes dentro del campo administrativos, financieros y de marketing que le ha permitido llevar a su negocio al éxito.

Se observará el espacio físico, infraestructura, confort, la tecnología y el recurso humano con el que cuentan otros moteles del sector y la posible competencia y así constatar la información obtenida de las otras fuentes.

Se utilizarán textos, documentos, folletos e internet que permitan direccionar correctamente la presente investigación en función de temas específicos de acuerdo con el tema como: empresa, administración, sistema contable financiero, Marketing, Comercialización, Servicio de Moteles, etc.

### 3.3 Gestión de la integración del Proyecto

En cuanto a la integración del proyecto se espera recibir el 50 % del anticipo necesario para la ejecución de este proyecto, mismo que consta en los TDR (términos de referencia), mismo que será utilizado en obras preliminares y para la compra de materiales y mano de obra, manejando las mejores alternativas para que sea construido en el tiempo y en el presupuesto establecido.

### 3.3.1 Proyecto de gestión de alcance

#### Acta de Constitución del Proyecto

##### Información General

**Nombre del Proyecto:** Proyecto de inversión para la creación del Hotel Dulce Sueños en la ciudad de Riobamba

##### Antecedentes

El Ecuador es un país turístico por excelencia y se ha esforzado por muchos años en dar prioridad al desarrollo del turismo en varias categorías. Existe un gran flujo de turistas tanto nacionales como internacionales que ingresan al Cantón Riobamba en busca de esparcimiento y por ende en busca de alojamiento con buena atención, excelente espacio y con precios módicos. Nuestra provincia, se considera la posibilidad de acaparar un mercado el cual en algunas temporadas ha llegado a saturarse, es por esa la razón de implantar un hotel, el mismo que estará ubicado en la entrada sur de la ciudad el cual busca brindar un servicio diferente al de la competencia.

##### Justificación del Proyecto

La importancia que tiene el incentivar la creación de este tipo de empresas, es la falta de fuentes de trabajo, en tal virtud el presente proyecto proporcionará el sustento para varias personas de la localidad que buscan un trabajo digno, a más de fomentar la productividad y el

dinamismo de la economía del sector y la provincia. Con la creación del hostel, los beneficiarios directos serán los propietarios, inversionistas y en especial la clientela, quienes serán favorecidos por el servicio que se brindará.

**Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas del cliente, patrocinador y de más interesados.**

##### Funcionales

- En un entorno económico cada vez más competitivo, como el actual, las empresas necesitan disponer de sistemas de información
- Estas necesidades se detectan, en mayor o menor medida, en todos los sectores económicos.
- La especialización y la competitividad de las empresas turísticas se han ido acentuado con el transcurso del tiempo debido a la alta competencia existente en dicho subsector

##### Técnicos

- Se prestará servicios solo a personas mayores de 18 años hasta adultos mayores responsables de sus actos y destinados a un nivel socioeconómico Medio, Medio-Alto y Alto.
- Es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio

- La industria hotelera en la ciudad es muy grande lo cual influirá hasta lograr establecimiento del hotel en la ciudad; la proximidad de industrias ascendentes y descendentes facilitará un intercambio de información e ideas.
- En la valoración económica pueden existir elementos perceptibles por una comunidad como perjuicio o beneficio, pero que al momento de su ponderación en unidades monetarias.

#### Alineamiento del proyecto a los objetivos estratégicos

#### Objetivos estratégicos a los que contribuirá el Proyecto

- **Objetivo de Marketing:** Recuperar el monto de inversión inicial en el menor tiempo posible.
- **Objetivo de ventas:** Lograr la máxima rentabilidad sobre la inversión.

#### Objetivos del Proyecto

- Determinar la factibilidad económica de creación de un Hostal en la ciudad de Riobamba.
- Establecer una estrategia de publicidad a través de un Proyecto de Marketing.
- Determinar el monto de la inversión los que conoceremos con los estudios técnicos necesarios.

#### Gerente del proyecto y su nivel de autoridad

#### Responsabilidades principales

- Elaborar el Proyecto del Proyecto y asegurar que se cumpla lo establecido.
- Llevar a cabo labores de seguimiento y control: Reportar periódicamente la situación del proyecto, actualizar periódicamente el Proyecto del Proyecto.
- Tomar decisiones sobre aspectos que tengan impacto en el alcance, costo o plazo comprometidos.
- Asegurar la integridad y calidad de los entregables generados en el proyecto.

#### Atribuciones principales

- Tendrá la suficiente autoridad y atribución como para resolver los conflictos que puedan poner en riesgo y los objetivos y metas del proyecto.

#### Restricciones de la organización

- El presupuesto no podrá exceder al 10% del monto aprobado. Cualquier adicional al presupuesto inicial deberá ser aprobado por la Gerencia General para lo cual se presentará un documento con el sustento de la ampliación.
- El costo de mantenimiento no deberá exceder al 10% del presupuesto del proyecto.
- Debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la información de la empresa que puede verse

afectada al dar acceso al público en general.

- No se hará ninguna inversión en equipos ni infraestructura tecnológica para el desarrollo del proyecto ni durante la operación del producto.

### Supuestos (asunciones) de la organización

- La empresa tendrá documentado su requerimiento
- La empresa tendrá todos los contenidos (textos, imágenes, videos y audios) en el momento que sea requerido de acuerdo con el Proyecto del proyecto.
- Las personas responsables de aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el Proyecto del Proyecto.

### Presupuesto

#### Costos estimados del Proyecto

- Contrato de Diseño y Construcción: 500,000 dólares
- Contrato de Hosting: 30.000 dólares
- Costos internos: 20.000 dólares

### Beneficios esperados

- 25% de crecimiento en las ventas anuales del 2024

y 2025 en virtud de contratos con nuevos distribuidores captados por la empresa.

### Programa de hitos

- Financiamiento
- Terreno
- Flujo de caja
- Culminación del estudio
- Culminación del Diseño
- Culminación de la Construcción
- Culminación del despliegue interno

### Contrato del Proyecto

<u>Proyecto de inversión para la creación del Hotel Dulce Sueños en la ciudad de Riobamba</u>
Escribe la misión del proyecto aquí: Brindar a la ciudadanía hospedaje de calidad seguro y confortable, en el año 2023, Se halla ubicado en la Provincia de Chimborazo en la ciudad Riobamba, considerado el corazón comercial del país.
<b>Alcance del proyecto</b>
Determinar la factibilidad economía de la creación de un hotel en la ciudad de Riobamba.
<b>Objetivos del Proyecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la factibilidad económica de creación de un Hotel en la ciudad de Riobamba</li> <li>• Determinar características deseadas por parte del consumidor, los mismos que los conoceremos mediante la realización del estudio de mercado                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una estrategia de publicidad a través de un Proyecto de Marketing.</li> </ul> </li> <li>• Determinar el monto de la inversión los que conoceremos con los estudiostécnicos necesarios.</li> </ul>

Suposiciones del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exista línea de crédito</li> <li>● Inversión</li> <li>● Regulaciones Municipales</li> </ul>
Limitaciones del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco Capital</li> <li>● Clausura de la instalación</li> </ul>
Fases del proyecto
Definir la población Definir la muestra presentación de resultados
Hitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financiamiento</li> <li>● Terreno</li> <li>● Flujo de caja</li> <li>● Culminación del estudio</li> <li>● Culminación del Diseño</li> <li>● Culminación de la Construcción</li> <li>● Culminación del despliegue interno</li> </ul>
Riesgos del proyecto
Un shock económico en el cual bajen las ventas de forma significativa pudiendo desestabilizar el proyecto en marcha ya que se hace una retroalimentación de los ingresos percibidos por la empresa, y una pérdida sustancial de clientes por los trabajos a realizarse por los procesos constructivos.
Intereses
Crear una empresa Familiar
Firma de la Página la Autoridad que concede la autorización
Obtener las firmas del Patrocinador del Proyecto y el Gerente del Proyecto.
Aprobación de los accionistas

Firma del patrocinador del proyecto:
Firma del gerente
Firma del Jefe de Proyecto:
Firma de técnico responsable del proyecto

Fuente: Investigación directa

### 3.3.2 Gestión del Cronograma del Proyecto

Tabla 2. Cronograma de actividades

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5		
Componentes / Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Diseño y construcción de la infraestructura	■	■	■	■	■	■	■	■											
Acabados Arquitectónicos									■	■	■	■							
Equipamiento de la instalación													■	■	■				
Elaboración de material promocional escrito														■	■				
Elaboración de material promocional audio y visual															■	■			
Actividades de coordinación																		■	■
Acciones de seguimiento																			■
Auditoria																			■

Fuente: Investigación directa

### 3.3.3 Gestión del Costo del Proyecto Estudio Financiero Inversiones

En este capítulo se tomará en cuenta todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de esto a los gastos administrativos en los cuales se detalla el sueldo a percibir por parte de cada uno de los miembros de la compañía; asimismo como los costos directos e indirectos de servicio, ya que con estos se logrará identificar la cantidad de dinero necesario para costear el proceso de servicio de hotel.

#### Inversión inicial. Infraestructura.

La infraestructura se refiere a todos los costos de construcción del hotel. Este valor asciende a \$551633 a esta cifra se le agrega la inversión en capital de trabajo, la cual será detallada más adelante.

#### Inversión inicial

Tabla 3. Inversión inicial.

Inversión en obra física.	517600
Inversión inicial (mó y equipos).	\$ 21.408
Gastos de constitución. (Año 0).	\$ 551.663
Capital de trabajo.	\$ 2.655,17
Inversión	\$ 574.068

Fuente: Investigación directa

#### Costos de servicio

Debido a que el proyecto tiene como finalidad la construcción y brindar servicio de hospedaje se detalla a continuación todos los costos de servicio que genera el proyecto, clasificados en costos fijos y costos variables.

#### Costos Fijos

Los costos fijos del proyecto han sido establecidos de acuerdo con el consumo de los servicios básicos (agua, luz, teléfono), gastos de movilización, publicidad, varios (se incluyen suministros, Internet, entre otros).

#### Costos Variables.

Estos costos dependen de la demanda estimada de personas que hagan uso del servicio de hotel, por lo que a continuación detallaremos los insumos necesarios para la brindar el servicio.

- Caramelos.
- Jabón
- DIRECTV
- Mantenimiento y reparación
- Movilización

## Gastos

### Gastos administrativos

Se refiere a los gastos que se incurren con la implementación del proyecto como son: sueldos del personal, publicidad y promoción para atraer a clientes y suministros de oficina.

Los gastos de publicidad se limitan a la salida en efectivo en anuncios publicitarios en los diarios de la ciudad, además se incluyen un rubro en los costos de afiches, banners verticales y letrero para promocionar el servicio.

### Depreciación de activos fijos

La depreciación muestra la pérdida de valor de los equipos, máquinas y herramientas, a través del tiempo como consecuencia de la utilización de estos.

Se utilizó el método de la línea recta, con el (%) y años correspondientes para cada uno de los activos.

### Capital de trabajo

La inversión conocida como capital de trabajo es necesario considerarla dentro del proyecto ya que se refiere a la totalidad de recursos y dinero necesario que facilitará el financiamiento de la operación del negocio, debido a que dicha inversión será indispensable para cubrir los desfases de caja que puedan presentarse durante el desempeño del proyecto. Estos recursos son

considerados parte del patrimonio del inversionista y por ello tienden a ser recuperables.

En la empresa se empleará el Método del Déficit Acumulado Máximo, con el que se calculará el monto a invertir en el capital de trabajo. Dicho déficit se puede producir entre la ocurrencia de los ingresos y los egresos de cada mes del primer año.

En cuanto a los Ingresos se fijará la siguiente política

**Tabla 4.** Políticas de cobro

FORMA DE PAGO	DÍAS	%
CONTADO	-	100

Fuente: Investigación directa

Aplicado este método se puede observar que el mayor déficit se presentará en el mes 1 siendo entonces \$5207.2 la cantidad de capital de trabajo a invertir para comenzar a desarrollar el proyecto. Con este monto de capital de trabajo se podrá garantizar la disponibilidad de recursos que financian los egresos de la operación de la empresa no cubiertos por los ingresos.

Con lo expuesto anteriormente se podrá definir el valor total a invertir en el proyecto:

### Financiamiento

Para llevar a cabo el proyecto se necesitará cubrir los costos correspondientes a la inversión inicial,



en la que se incluyen la compra de activos y demás gastos administrativos, entre otros; a su vez se deberá solventar la inversión de capital de trabajo; Por lo que a continuación se detalla las inversiones en año cero.

La inversión total (Inversión Inicial + Capital de Trabajo) se financiará de la siguiente manera:

- Mediante un aporte propio por parte de los accionistas de la empresa el cual corresponderá a un 30% de la inversión total, y;
- Mediante financiamiento bancario correspondiente a un 70% de la inversión total, a una tasa del 19% ajustada a créditos empresariales, a un plazo de 10 años, con el Banco Pacifico.

**Tabla 5. Capital Propio**

Capital Propio (\$)	
Porcentaje aporte 30%	\$162.498
4 accionistas principales (aporte de cada accionista)	\$40.624
Deuda Bancaria (\$)	
Porcentaje financiamiento 70% (Bco. Pacifico)	\$379.165

**Fuente:** Investigación directa

## Terreno

La obra se realizará en la ciudad de Riobamba al Sur de la ciudad donde se construirá el hotel el mismo que tiene un área de 5000 m<sup>2</sup> y tiene un avalúo de \$150 por m<sup>2</sup> obteniendo un valor total de \$75000 por el terreno. De este rubro total, el 70% será aportado a través de una entidad bancaria, cuya cantidad será de \$424000; con un plazo de 10 años y una tasa de interés del 12.5% y el 30% aporte de los accionistas cuya cantidad será de \$150068.17.

## Proyección de ingresos

Se estimó la demanda en base a la información que nos proporcionó la encuesta realizada en la ciudad de Riobamba por lo que se consideró que nuestro mercado objetivo será la ciudad de Riobamba, de los cuales nuestros clientes potenciales pertenecen al porcentaje de la clase social media alta a alta (98%), de este valor se calculó el porcentaje de clientes que estarían interesados en utilizar el servicio de acuerdo con los servicios que ofrecen el hotel. Por otro lado, usando el criterio de portero, se estableció que la partición de mercado fuera del 5%. Con un incremento de 1% anual.

Es así como multiplicando el precio de venta del servicio por el número de personas que visitaran el hotel se obtienen los ingresos por venta.

### Flujo de caja.

El flujo de caja en este caso fue proyectado a 10 años, refleja los ingresos proyectados para el hotel traído a valor presente. Lo óptimo que el resultado del VAN sea mayor a cero. Al mismo tiempo el flujo de caja permitirá estimar la tasa interna de retorno (TIR), la cual representa la tasa de rentabilidad del proyecto que el inversionista recibirá, la misma que será comparada con la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR); donde la  $TIR > TMAR$  para que el proyecto sea rentable.

El flujo de caja y sus respectivos valores para el hotel.

### Evaluación económica y financiera

#### Valor Actual Neto (VAN).

El valor actual neto indica que es conveniente la realización de un proyecto siempre y cuando el VAN sea mayor o igual a cero. En los cálculos realizados mediante el flujo de caja se obtuvo un VALOR ACTUAL NETO de \$ 265637.98.

#### Tasa mínima atractiva de retorno.

La tasa mínima atractiva de retorno indica que un proyecto debe implementarse siempre y cuando su valor sea menor al de la tasa interna de retorno (TIR) que para el caso del hotel 20%.

Los beneficios que el Hotel obtendrá implementando el Sistema de Gestión de Calidad son:

- Facilitar la administración de los procesos orientado a los objetivos.
- Reduce costos por documentación o actividades repetidas.
- Optimiza el tiempo de los procesos.
- Apoya al desarrollo de una cultura organizacional con orientación a los procesos.
- Da mayor coherencia a la organización.
- Garantizar que se tiene talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los huéspedes.
- Permitir identificar los problemas para corregirlos y prevenirlos.
- Lograr un mejoramiento continuo ya que el Hotel realizará en forma sistemática la articulación de los procesos, procedimientos, tareas y trabajo de las personas.
- La toma de decisiones se realizará basada en hechos y datos, con objetividad y soporte.
- Realizar una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, considerándolo un elemento clave, haciéndolo sentir como un socio de la organización

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad es importante que toda la organización conozca

y participe activamente en el desarrollo de este proceso, con la capacidad de generar liderazgo participativo, desarrollar factores de motivación, propiciar empresas inteligentes, procesos de aprendizaje y capital intelectual. Esto lo hacen a través de los comités de calidad.

- La elaboración de un Manual de Calidad.
- La elaboración de la política y los objetivos de la calidad.
- La elaboración de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- La elaboración del mapa de procesos.
- La elaboración de los procedimientos requeridos por la norma.
- La elaboración de los procedimientos adicionales requeridos por la organización

La comunicación involucra el intercambio de información. El que envía es responsable por hacer la información clara, no ambigua, y completa para el que reciba pueda hacerlo de manera correcta. El que recibe es responsable por asegurarse de que la información que recibe es de forma completa y se entiende en su totalidad. La comunicación tiene muchas dimensiones:

- Escrita y oral, escuchar y conversar.
- Interna (dentro del proyecto) y externa (al cliente,

a los medios, al público, etc.).

- Formal (reportes, actas, etc.) e informal (memos, conversaciones ad hoc, etc.).
- Vertical (hacia arriba y abajo en la organización) y horizontal (con los compañeros de trabajo).

La habilidad de administración general de las comunicaciones está relacionada a, pero no lo mismo que, la Administración de Comunicaciones en un Proyecto. La comunicación es una materia amplia e involucra un cuerpo sustancial de conocimiento que no es único al contexto del proyecto, por ejemplo:

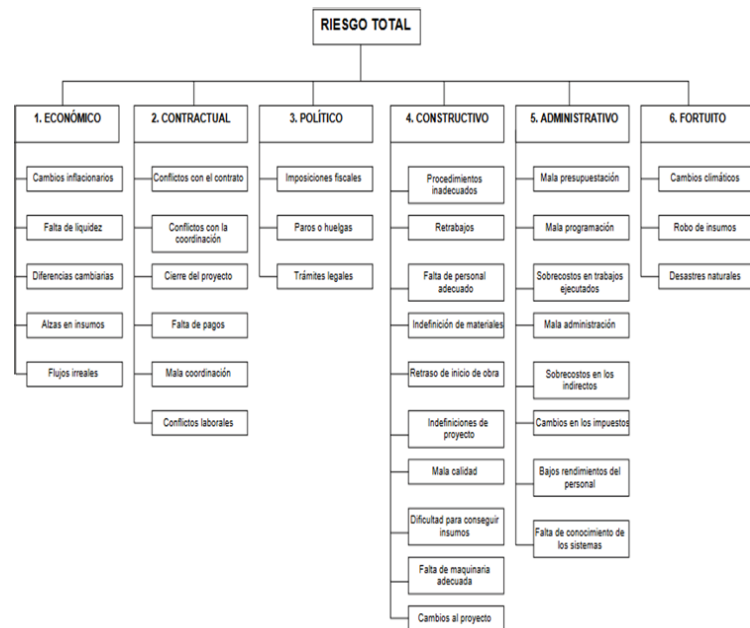
- Modelos de envío y recibo, ciclos de retroalimentación, barreras de comunicación, y otros.
- Escoger el medio, cuando comunicarse por escrito, cuando comunicarse oralmente, cuando escribir un memo de información, cuando escribir un reporte formal, y otros.
- Estilo de escritura, voz activa vs. pasiva, estructura de frase, escoger las palabras. Técnicas de presentación, cuerpo de lenguaje, diseño de ayudas visuales.
- Técnicas de administración de reuniones, preparar una agenda, administración de conflicto

La Administración de Comunicaciones del Proyecto es la aplicación de estos conceptos amplios a las necesidades

específicas de un proyecto; por ejemplo: decidir cuándo, cómo, en que forma, y a quien se le reporta los avances de ejecución del proyecto.

### 3.3.4 Gestión de los Riesgos del Proyecto

Figura 1. Riesgo Total



Fuente: Investigación directa

### 3.3.5 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Describe los procesos requeridos para adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de Gerencia. Se compone de los procesos de:

- Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar

la Contratación, Solicitar Respuestas de Vendedores,

- Selección de Vendedores, Administración del contrato, y Cierre del Contrato

### 3.3.6 Gestión de los Interesados del Proyecto

Las partes interesadas son individuos y organizaciones que están activamente interesados en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto o de la terminación exitosa del proyecto. El equipo de administración del proyecto debe identificar a los partes interesadas en el proyecto, determinar cuáles son sus necesidades y expectativas, y administrar e influenciar esas expectativas para asegurar un proyecto exitoso. La identificación de las partes interesadas en el proyecto es a veces difícil.

- Gerente del proyecto: el individuo responsable por dirigir el proyecto.
- Cliente/usuario: el individuo u organización que usará el producto del proyecto. Puede haber múltiples niveles de clientes.
- La organización ejecutora: la organización cuyos empleados que están más directamente en el trabajo del proyecto.
- Miembros del equipo del proyecto: El grupo que realiza el trabajo del proyecto.

- Equipo de Gerencia del Proyecto: Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de Gerencia del Proyecto.
- El patrocinador: el individuo dentro de la organización ejecutora que provee los recursos financieros en efectivo o en especie, para el proyecto.
- Influyentes: Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o el uso del producto del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
- Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Si existe en la organización ejecutante, la PMO puede ser un interesado si tiene responsabilidad directa o indirecta sobre el resultado del proyecto.

Adicionalmente a estos hay muchos nombres y categorías distintas para las partes interesadas en el proyecto; interno y externo, dueños y fundadores, proveedores y contratistas, miembros del equipo y sus familias, agencias gubernamentales y compañías de medios de comunicación, ciudadanos individuales, organizaciones de lobby permanentes o temporales, y la sociedad en general. El nombramiento o agrupamiento de las partes interesadas en el proyecto es una ayuda principalmente para identificar que 40 individuos u organizaciones se ven a ellos mismos como partes

interesadas. Los roles de las partes interesadas y sus responsabilidades se pueden traslapar, así como cuando una firma de ingeniería provee financiamiento para una planta que está diseñando.

Administrar las expectativas de las partes interesadas puede ser difícil porque las partes interesadas muchas veces tienen objetivos muy distintos, que pueden entrar en conflicto.

En general, las diferencias entre las distintas partes interesadas se deben resolver en favor del cliente. Esto no quiere decir, sin embargo, que las necesidades y expectativas de otras partes interesadas sean o deban ser descartadas. Encontrar las respuestas apropiadas para estas diferencias debe ser uno de los mayores retos para el gerente de proyectos.

### 3.4 Factibilidad el Proyecto

#### 3.4.1 Consideraciones éticas y legales

##### Consideraciones éticas

Para la realización de este proyecto es de nuestra responsabilidad hacernos cargo de las decisiones que tomamos referentes basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente haciendo y cumpliendo lo que decimos que vamos a hacer y de las consecuencias que de estos resultan.

Desde la fase inicial hasta el cierre si hay errores

u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato, además de comunicar al residente de obra. Un aspecto de gran importancia es proteger la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.

Cabe recalcar también que como empleado y empleador debemos saber acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y denunciar las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta, siempre fundamentado en hechos escuchando los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.

En este proyecto el factor humano es extenso es así que como empleados y residente de obra no se debe actuar de manera abusiva frente a otras personas y siempre respetando los derechos de propiedad de los demás.

En relación con la aplicación de este Código es importante señalar que todos los empleados deben colaborar diligentemente en cuantos procesos de revisión y consulta relacionados con él pudieran surgir, facilitando la información que se le requiera. También es importante señalar que todos nosotros podemos ser requeridos con procesos de investigación y auditoría, en cuyo caso igualmente se requiere esta actitud de colaboración y diligencia.

Este Código permitirá el crecimiento de nuestra empresa asegurando la orientación y la protección de nuestros empleados y la reputación de la Compañía. Nos protege a todos si lo aplicamos correctamente, tanto como protegerá la identidad de quien tome la decisión de denunciar una conducta concreta contraria al mismo. Pero es importante recordar que el uso malicioso del Código Ético y de los mecanismos que lo soportan puede tener consecuencias y que su abuso o uso malintencionado, puede derivar en sanción.

Todos los empleados tienen la obligación de cumplir y contribuir al cumplimiento del presente Código. En caso de duda sobre su contenido, puedes acudir a tu superior jerárquico o a cualquier otro directivo del Grupo, quien te podrá aclarar las dudas que tengas.

Para orientarnos sobre la forma en que debe interpretarse y aplicarse el Código se ha creado la Oficina del Código. Podrás acceder a ella a través de la dirección de e-mail [codigo.etico@melia.com](mailto:codigo.etico@melia.com) y plantear las dudas o comentarios que tengas acerca del contenido del Código, su interpretación o aplicación.

Si tienes conocimiento de alguna conducta (activa o pasiva) contraria al contenido del Código Ético, o de cualquier otra normativa interna, puedes presentar la correspondiente denuncia a través del Canal de Denuncias, al que podrás acceder a través del Portal del Empleado o bien mediante correo ordinario.

Las denuncias o reclamaciones que se presenten serán tramitadas por el Comité de Ética, que es un organismo independiente que tiene como función principal la gestión de las denuncias o reclamaciones presentadas a través del Canal de Denuncias.

Tanto la Oficina del Código como el Comité de Ética garantizan en todo momento el tratamiento confidencial de los datos tanto de las personas que accedan a ellas como de los hechos que se pongan en su conocimiento.

Las consultas a la Oficina del Código podrán remitirse de forma anónima, pero en todo caso deberá indicarse un medio de contacto para que la Oficina pueda enviarte la respuesta. Por el contrario, y a fin de garantizar la veracidad de la información recibida, las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias no podrán ser anónimas, si bien el Comité de Ética garantizará en todo momento el tratamiento confidencial de los datos. Tanto la Oficina del Código como el Comité de Ética deberán asegurar que no se producen represalias sobre quienes accedan o utilicen de buena fe los procedimientos previstos en este Código.

### 3.4.2 Marco Jurídico

El derecho y el turismo han mostrado estar íntimamente ligados por tratarse el primero de una actividad humana y el segundo de normas que regulen dicha actividad. El hecho de que el turismo posea componentes que deban regularse para un orden social es, debatiblemente, razón

para justificar la existencia de un derecho turístico. A decir de León) “el turismo es una actividad sometida a la regulación jurídica que genera situaciones entre las partes y de éstas con el Estado; razón más que suficiente para aseverar la existencia del derecho turístico

Definir lo turístico a partir de las actividades que realizan las personas, sin referir específicamente a dichas actividades, es limitativo. De forma similar, otros autores han propuesto definiciones del derecho turístico sin lograr mayor trascendencia en su justificación conceptual. Así, entiende “por derecho turístico –como definición provisional – el conjunto legislativo que tiene por objeto regular el fenómeno turístico nacional e internacional”. Si bien dicha definición reconoce un conjunto de normas reguladoras, presenta amplia ambigüedad al no esclarecer qué se entiende por fenómeno turístico.

El hotel estará constituido como una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S) donde Los socios propietarios de la empresa tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. Será una organización del sector terciario o de servicios, contará con nueve empleados que la cataloga como una microempresa y tendrá como sede en la ciudad de Riobamba.

## 3.4.3 Factibilidad

Tabla 6. Presupuesto para el Proyecto

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Terrenos	M2	500	150	75.000
Materiales		0	0	300.000
Planta A (Mano de obra garaje)	M2	395	200	79.000
Restaurante	M2	25	100	2.500
Oficinas	M2	25	150	3.750
Caseta de vigilancia	M2	6	100	600
Construcción servicios básicos			30.000	30.000
Instalaciones de redes de comunicación			7.000	7.000
Computadoras		1	2.000	2.000
Fax		1	50	50
Impresoras		1	150	150
Perchero para ropa y para bar		4	1.000	1.000
Generador		1	2.000	2.000
Centrales de aire		1	8.000	8.000
Calentadores de agua		1	1.200	1.200
Freidoras		1	100	100
Congeladores		1	1.000	1.000
Lavadoras industriales		2	1.400	1.400
Secadoras industriales		1	700	700
Equipamiento de habitaciones				26.213
<b>TOTAL</b>				<b>541.663</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 7. Cronograma de Trabajo

Componentes/	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				TOTAL
	EXTERNAS	INTERNA			541643
Obras preliminares.		75.125,26			75.125,26
Infraestructura		158.360,18			158.360,18
Superestructura		187.633,00			187.633,00
Acabados arquitectónicos		42.998,65			42.998,65
Instalaciones eléctricas		35.191,49			35.191,49
Acceso a la obra básica		18.934,24			18.934,24
Señalización		16.156,98			16.156,98
Ambiental.		7.243,20			7.243,20

Fuente: Investigación directa



## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw-Hill.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Círculo de Lectores (1991).Curso Básico De Administración. Editorial Norma. Colombia
- Cohen, E. (1992). Evaluación De Proyectos Sociales. Siglo Veintiuno. México
- Del Cid, A., Méndez , R., & Sandoval, F. (2011). Investigación, Fundamentos y Metodología. México: Pearson Educación.
- Flores Uribe, J. A. (2012). Proyecto de Negocio para pequeñas empresas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Inversión-es (s.f.). Inversión-es.com
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración. Colombia : Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw-Hill.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- León, C. (2007). Evaluación de inversiones. Perú

- Lira Briceño, P. (2014). Evaluación de Proyectos de Inversión. Bogotá: Ediciones de la U.
- Munch Galindo, L., & García Martínez, J. (2014). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación. Chile: Pearson Educación
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw-Hill.
- Shapiro, E. (1972) Análisis macroeconómico, Ediciones ICE
- Zea, F. L. (2010). Investigación Científica (5ta



### Alexander Fernando Haro Sarango

Docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico España (ISTE); Magister en Sistemas de Información con mención en Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos Masivos de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); Licenciado Financiero en Universidad Técnica de Ambato (UTA); Investigador científico inscrito y reconocido por la Secretaría de Educación Superior de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT – Ecuador) con Registro N.º REG-INV-22-05405. Durante su desarrollo profesional y académico ha desarrollado un total de cincuenta artículos de investigación científica en diversas revistas indexadas. Actualmente se desempeña como Docente de Administración Financiera y como Coordinador la carrera Tecnológica Superior Universitaria en Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios en ISTE.



### Juan Carlos Pico Lescano

Docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico Pelileo; Magister En Finanzas Mención En Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Ingeniero En Contabilidad Y Auditoría CPA de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); En la actualidad se desempeña como Docente del Instituto Superior Tecnológico Pelileo y como delegado de partidos de la LIGA PRO ECUADOR.



### Mirian Noemí Carranza Guerrero

Docente de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Ambato (PUCESA); Máster Universitario en Dirección y Asesoramiento Financiero (UNIR-España); Doctora en Contabilidad y Auditoría, Licenciada en Contabilidad y Auditoría-Contadora Pública (UTA); En la actualidad se desempeña como Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría (UTA) y Escuela de Administración de Empresas (PUCESA), Ambato – Ecuador.



### Darwin Fabricio Sánchez Caguana

Profesional con 9 años de experiencia en área contable, administrativa, financiera y en el sector petrolero; Magister en Contabilidad mención Costos de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); En la actualidad se desempeña como Docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico Pelileo, Oficial de Cumplimiento en la prevención del Lavado de Activos y Capacitador Independiente calificado por MDT.



### Silvia Guadalupe Naranjo Lozada

Docente de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Instituto Superior Bolívar (Ambato); Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior - Máster Universitario en Dirección y Asesoramiento Financiero (UNIR-España); Doctora en Contabilidad y Auditoría, Licenciada en Contabilidad y Auditoría-Contadora Pública (UTA); En la actualidad se desempeña como Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría (UTA) y en el Instituto Superior Tecnológico Bolívar, Ambato – Ecuador.

ISBN: 978-9942-621-24-5



9 789942 621245