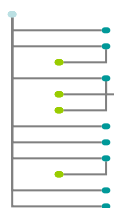


# Proyectos Turísticos

Ing. Said Diez Farhat, Mgs.  
sdiez89@hotmail.com

Ing. Ma. Auxiliadora Vargas Valdiviezo  
mariuxi.vargasv@gmail.com



## Contenido

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción a la asignatura .....</b>                        | <b>4</b>  |
| <b>Descripción de la asignatura .....</b>                        | <b>4</b>  |
| <b>Objetivos de la Asignatura .....</b>                          | <b>5</b>  |
| <b>Resultados de Aprendizaje .....</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>UNIDAD 1: GENERALIDADES DE UN PROYECTO.....</b>               | <b>8</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                         | <b>8</b>  |
| <b>TEMA 1: Generalidades.....</b>                                | <b>9</b>  |
| Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión .....         | 9         |
| Etapa de Pre-inversión .....                                     | 12        |
| Etapa de Ejecución y Operación .....                             | 12        |
| Etapa de Evaluación y Cierre .....                               | 12        |
| <b>TEMA 2: Metodología para la Investigación de mercado.....</b> | <b>13</b> |
| Diseños de Investigación.....                                    | 13        |
| Tipos de Investigación .....                                     | 13        |
| Enfoques de Investigación .....                                  | 13        |
| Técnicas de Investigación .....                                  | 14        |
| Fuentes de Investigación .....                                   | 14        |
| Población y Muestra.....                                         | 15        |
| Recopilación de Datos.....                                       | 16        |
| <b>Resumen .....</b>                                             | <b>17</b> |
| <b>Mapa Conceptual .....</b>                                     | <b>20</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                        | <b>21</b> |
| <b>UNIDAD 2: ESTUDIO DE MERCADO .....</b>                        | <b>22</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                         | <b>22</b> |
| <b>TEMA 3: Análisis del Entorno.....</b>                         | <b>23</b> |
| Análisis de las Fuerzas del Macroentorno.....                    | 23        |
| Análisis de las Fuerzas del Microentorno .....                   | 25        |
| <b>TEMA 4: Determinación de la Demanda del Mercado .....</b>     | <b>27</b> |
| Demanda Potencial.....                                           | 27        |
| Segmentación .....                                               | 28        |
| Mercado Meta .....                                               | 30        |
| Posicionamiento .....                                            | 30        |
| <b>TEMA 5: Determinación de la Oferta del Mercado .....</b>      | <b>31</b> |
| Análisis de la Oferta.....                                       | 31        |
| Planta Turística.....                                            | 33        |
| Recursos .....                                                   | 35        |
| Competencia Directa e Indirecta .....                            | 35        |
| <b>TEMA 6: Marketing Mix .....</b>                               | <b>36</b> |
| Producto .....                                                   | 37        |
| Precio.....                                                      | 38        |
| Plaza .....                                                      | 39        |
| Promoción .....                                                  | 40        |
| <b>Mapa Conceptual .....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                        | <b>48</b> |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>UNIDAD 3: ESTUDIO TÉCNICO .....</b>                              | <b>50</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                            | <b>50</b>  |
| <b>TEMA 7: Estudio de Viabilidad Técnica .....</b>                  | <b>52</b>  |
| Ingeniería del Proyecto.....                                        | 52         |
| Proceso de Producción / Operación .....                             | 53         |
| Tamaño y Localización .....                                         | 55         |
| Inversiones Fijas.....                                              | 56         |
| Materia Prima.....                                                  | 57         |
| <b>Resumen .....</b>                                                | <b>58</b>  |
| <b>Mapa Conceptual .....</b>                                        | <b>62</b>  |
| <b>Bibliografía .....</b>                                           | <b>63</b>  |
| <b>UNIDAD 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO .....</b>      | <b>64</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                            | <b>64</b>  |
| <b>TEMA 8: Estudio de Viabilidad Organizacional .....</b>           | <b>65</b>  |
| Forma de Constitución de la Empresa y Capital Social .....          | 65         |
| La Empresa.....                                                     | 67         |
| Misión.....                                                         | 67         |
| Visión .....                                                        | 67         |
| Análisis FODA.....                                                  | 68         |
| Estructura Organizacional .....                                     | 68         |
| Cargos.....                                                         | 70         |
| Personal .....                                                      | 71         |
| Organigrama.....                                                    | 71         |
| Beneficios Sociales .....                                           | 74         |
| <b>Resumen .....</b>                                                | <b>77</b>  |
| <b>Mapa Conceptual .....</b>                                        | <b>82</b>  |
| <b>Bibliografía .....</b>                                           | <b>83</b>  |
| <b>UNIDAD 5: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....</b> | <b>85</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                            | <b>85</b>  |
| <b>TEMA 9: Estructura de la Inversión Inicial.....</b>              | <b>86</b>  |
| <b>TEMA 10: Depreciación y Amortización.....</b>                    | <b>90</b>  |
| <b>TEMA 11: Cálculo del Financiamiento.....</b>                     | <b>92</b>  |
| <b>TEMA 12: Proyección de Ingresos .....</b>                        | <b>97</b>  |
| <b>TEMA 13: Proyección de Costos .....</b>                          | <b>98</b>  |
| <b>TEMA 14: Proyección de Gastos Generales .....</b>                | <b>100</b> |
| <b>TEMA 15: Proyección del Estado de Resultados .....</b>           | <b>101</b> |
| <b>TEMA 16: Proyección del Flujo de Caja .....</b>                  | <b>102</b> |
| <b>TEMA 17: Proyección del Balance General .....</b>                | <b>103</b> |
| <b>TEMA 18: Indicadores de Evaluación Financiera.....</b>           | <b>104</b> |
| <b>TEMA 19: Análisis de Escenarios.....</b>                         | <b>106</b> |
| <b>Resumen .....</b>                                                | <b>107</b> |
| <b>Mapa Conceptual .....</b>                                        | <b>112</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                           | <b>113</b> |
| <b>Resumen General .....</b>                                        | <b>114</b> |

## **Parte I**

### **Introducción a la asignatura**

En el pasado se pensaba que los recursos naturales eran suficientes para generar recursos para el desarrollo; estos recursos o ventajas comparativas en un mundo globalizado son fácilmente copiados y mejorados por los competidores, de modo que su sostenibilidad o permanencia son discutibles. La prosperidad y el desarrollo de una empresa o un grupo de empresas dependen del nivel de productividad y competitividad. La productividad es la generación de más bienes o productos, con el mejor o menor uso posible de los recursos, lo que garantiza un continuo bajo costo unitario.

El texto guía tiene como objeto fundamental lograr que el estudiante maneje los principales conceptos de la formulación y evaluación de proyectos para que, desde una óptica científica, cuente con un instrumento adecuado que en el futuro le ayudará a tener una visión crítica de la problemática nacional e internacional.

Se propone al estudiante, de manera sencilla y directa, desarrollar los diferentes temas que aborda la misma; cada unidad se iniciará con la introducción breve de los temas a tratar, así como los objetivos generales y específicos que orientarán al alumno en el estudio y a incursionar en la realidad de la formulación y evaluación de proyectos turísticos.

### **Descripción de la asignatura**

El país necesita de profesionales capaces de responder a los retos que plantea el mercado turístico con especial atención al desarrollo de habilidades y criterios para la formulación e implementación de proyectos turísticos sostenibles y sustentables, con enfoque en el desarrollo económico, social y ambiental, así como comprender el entorno bajo el cual se crearán las futuras empresas turísticas.

A nivel pre-profesional trabajan en la identificación, formulación, evaluación y solución de problemas y aplicación relacionados con la Carrera. Al concluir el estudio de la asignatura el

estudiante podrá: Analizar y estudiar los diferentes aspectos entorno a los proyectos: estudio de mercado, técnico, organizacional-administrativo, financiero y ambiental; como también realizar un plan de puesta en marcha.

A nivel exploratorio se pueden aplicar técnicas como observación, entrevistas, encuestas, grupos focales, etc. A nivel descriptivo se busca describir características o rasgos importantes de los sujetos estudiados (clientes, competidores, población beneficiada etc.) e identificar y describir tendencias. A nivel crítico el estudiante podrá evaluar las distintas variables que influyan en la evaluación de un proyecto, desde el punto de vista ambiental, mercantil, financiero, organizacional y técnico. También es necesario que la investigación se desarrolle desde el propio ambiente o estudio de campo donde el investigador debe interactuar, observar y tomar apuntes del comportamiento, manifestaciones o significados importantes de los sujetos investigados (planear el ingreso al ambiente, analiza y evalúa factibilidad). Se revisa literatura o referentes teóricos que van a guiar la investigación.

A continuación se detalla contenido programático:

Unidad 1: Generalidades de un Proyecto

Unidad 2: Estudio de Mercado

Unidad 3: Estudio Técnico

Unidad 4: Estudio Organizacional y Administrativo

Unidad 5: Estudio Financiero y Evaluación de Proyectos

## **Objetivos de la Asignatura**

### **MACRO O GENERALES**

- Preparar y conocer todos los aspectos de un proyecto turístico.
- Determinar y cuantificar la demanda y la oferta, lo cual dará el tamaño del proyecto, se analiza los precios y la forma de comercialización y distribución
- Indicar las estrategias para elaborar y evaluar un proyecto turístico.

### **ESPECÍFICOS**

- Informar a los estudiantes los conceptos básicos para la preparación de proyectos.

- Determinar y cuantificar la demanda y la oferta, lo cual dará el tamaño del proyecto, se analiza los precios y la forma de comercialización y distribución.
- Determinar el tamaño óptimo de la planta o del proyecto, su localización y el análisis operacional, lo cual permitirá definir la necesidad específica de recursos en el manejo del proyecto.
- Conocer y analizar todos los parámetros y factores externos que afectan a la organización interna de la empresa del proyecto.
- Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios previos para elaborar los cuadros y presupuestos que faciliten el análisis y evaluación del proyecto.
- Conocer y comprender los métodos básicos de evaluación que tienen en cuenta el valor del dinero través del tiempo para medir los beneficios reales actuales y futuros del proyecto, lo cual permitirá decidir sobre la viabilidad o no del proyecto.

### **Resultados de Aprendizaje**

Al final de la asignatura el estudiante:

- Identifica y describe fortalezas-debilidades del mercado, en relación al producto o servicio del proyecto, mediante la investigación y elige las herramientas adecuadas para el tipo de investigación que va a realizar.
- Analiza y determina la demanda de mercado, realiza un análisis amplio del producto, los precios, la forma de comercialización y promoción.
- Conoce y comprende los factores-aspectos técnicos requeridos para determinar la factibilidad de la puesta en marcha de un proyecto.
- Desarrolla e integra capacidades investigativas y numéricas para realizar las proyecciones financieras y poder emitir criterios profesionales para tomar decisiones con visión empresarial.

### **Equipo Docente**

**Docente:** Said Diez Farhat

**Formación:** Ingeniero Comercial. Magister en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales, actualmente cursando un programa doctoral de Administración Estratégica de Empresas.

**Experiencia Profesional:** Experiencia como funcionario público en la Corporación Financiera Nacional (CFN).

**Coautora:** Ma. Auxiliadora Vargas Valdiviezo

**Formación:** Ingeniera Comercial. Magister Universitario en Enseñanza y Aprendizaje Abiertos y a Distancia, actualmente cursando un programa doctoral de Administración Estratégica de Empresas.

**Experiencia Profesional:** Experiencia como funcionaria privada en Banca-Finanzas y Coordinadora Administrativa del Sistema a Educación a Distancia de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

## Parte II

### UNIDAD 1: GENERALIDADES DE UN PROYECTO

#### INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado de vital importancia para la reactivación económica del país. El Turismo es fuente generadora de divisas, a la vez que facilita una rápida y permanente creación de empleo y el mejoramiento de los ingresos de la población. Además, el turismo, más que otros sectores de la economía, convoca la acción concertada del sector público y privado, para emprender en estrategias innovadoras orientadas a mejorar la competitividad del país.

Se puede destacar que el turismo es uno de los elementos que fortifica y desarrolla la unidad nacional, mediante el mutuo conocimiento e intercambio de visitas entre todas las regiones y poblaciones del país y además redistribuye la riqueza mediante el gasto de los ecuatorianos más pudientes en sus desplazamientos a regiones con menores ingresos.

En la actualidad el turismo ocupa el cuarto lugar en la generación de ingresos del país, después del petróleo, banano y camarón y es el sector que más potencial ofrece a la economía ecuatoriana. El Ministerio de Turismo en el PLAN DE TUR 2020, como órgano rector de las políticas hacia el sector, hace énfasis en el desarrollo del turismo sostenible, bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada, garantiza la gestión sostenible en el desarrollo y operaciones turísticas de sus riquezas culturales y naturales.

El objetivo esencial de todo proyecto es cambiar una situación actual por una situación deseada. En la situación actual subyace un problema, cuya solución deberá ser lograda mediante la ejecución del proyecto que se propone, para avanzar así a la situación futura esperada. Para concebir adecuadamente el proyecto, es necesario, como punto de partida, desentrañar y definir con la mayor claridad posible el problema que debe ser resuelto.



## **TEMA 1: Generalidades**

Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano a la sociedad en general.

### **Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión**

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa posible.

En gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Al respecto de lo anterior, y con la finalidad de tomar la mejor decisión, los expertos aplican diferentes procesos que sirven como apoyo en la evaluación del proyecto, para de forma sistemática determinar la puesta en marcha o no del proyecto.

Dentro del proceso de evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad que permiten tener una visión más específica del proyecto y de cada uno de los estudios que lo conforman. Al nivel más simple se le llama perfil, gran visión o identificación de la idea, y se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno.

El nivel siguiente se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

Al nivel más profundo se le llama proyecto definitivo. Este nivel contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. En esta etapa se presentan desde los canales de distribución definitivos del producto hasta los planos arquitectónicos definitivos del proyecto.

El identificar una oportunidad de invertir un capital determinado, no es tarea sencilla, dada la naturaleza específica de los proyectos, esto es, existen dos tipos generales de proyectos que tratan de resolver necesidades específicas de las personas, estos son:

- Proyectos de inversión privados
- Proyectos de inversión gubernamentales

Ambos proyectos tienen orientación social, tratan de resolver o satisfacer una necesidad específica del ser humano, pero son implementados por entidades diferentes. Por un lado, el sector de empresas privadas que además de tratar de satisfacer una necesidad, buscan obtener ganancias o maximizar las ya existentes. En el otro extremo, los gobiernos Federales y Estatales, en el caso de México, persiguen cubrir las necesidades de la población, pero sin un fin de lucro.

A decir de las técnicas o métodos para identificar oportunidades de invertir en un proyecto, ambas propuestas se rigen por estudios orientados hacia la detección de necesidades, en

proyectos ya establecidos a la mejora de estos mismos, o de sólo un proceso, pero en todos los casos siempre surge de una idea.

Los proyectos de inversión tienen las siguientes características básicas:

- Es un evento en un tiempo determinado.
- Se compone de actividades específicas en su implementación.
- Por lo general el presupuesto es escaso.
- Tiene un ciclo de vida como un producto, tiene un inicio y fin.

A continuación se detalla el ciclo de un proyecto de inversión:

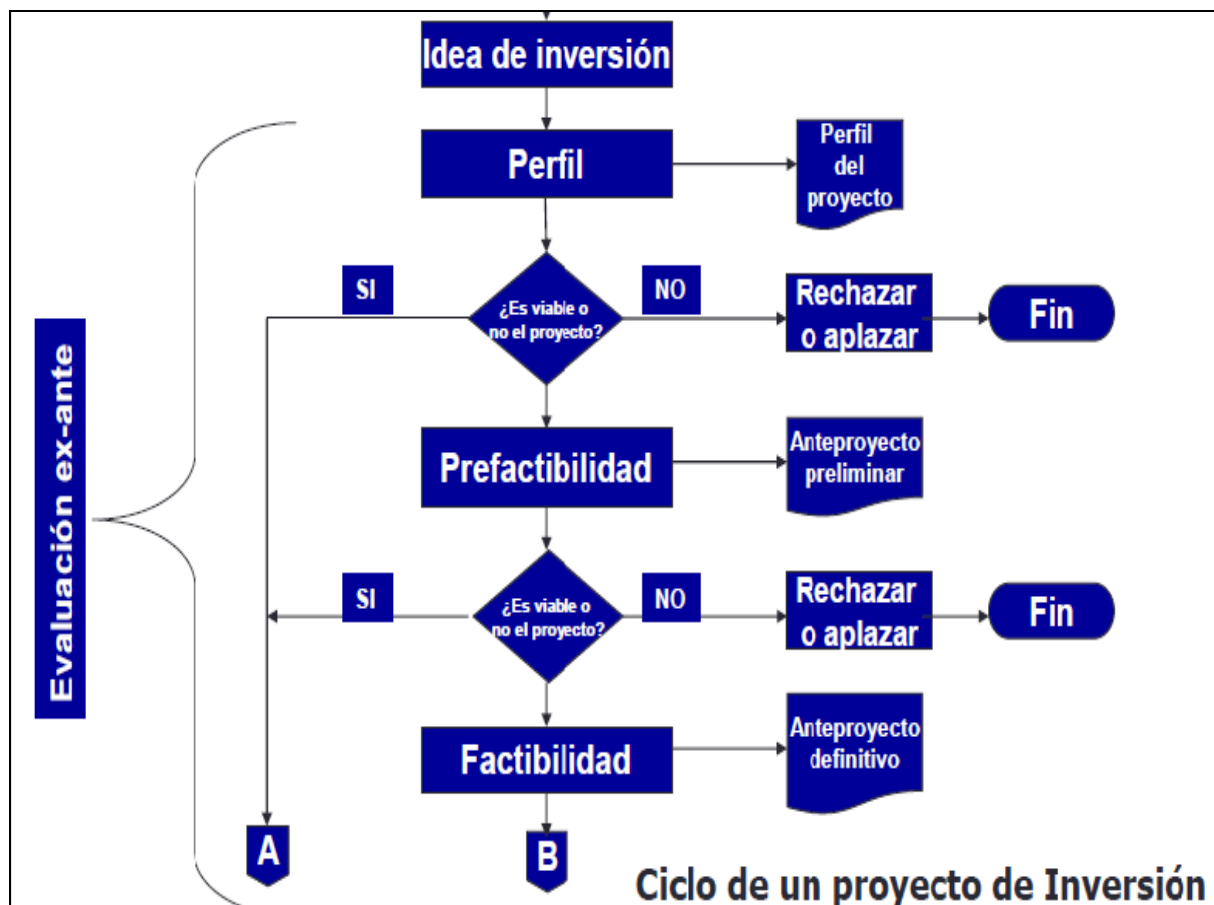


Figura 1. Ciclo de un proyecto de inversión

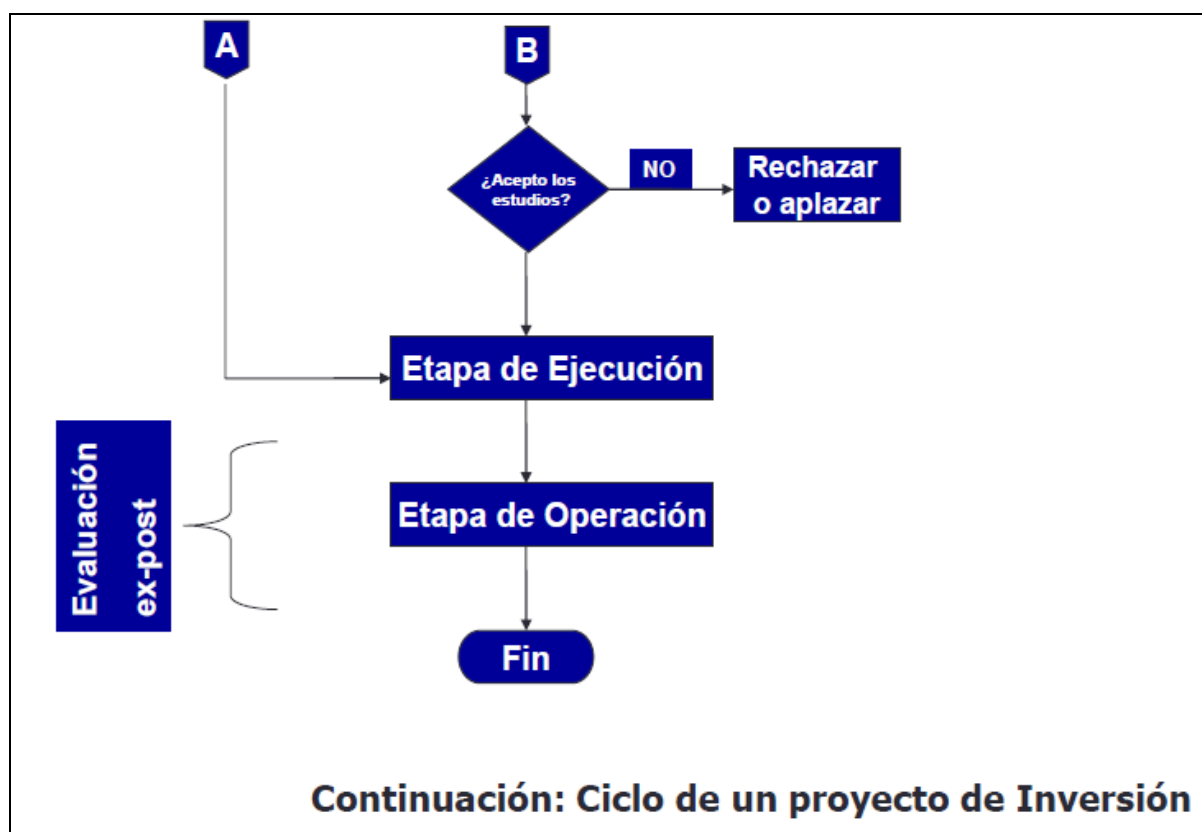


Figura 2. Ciclo de un proyecto de inversión (continuación)

### Etapa de Pre-inversión

- Empieza en el instante en que un individuo genera una idea para realizar un proyecto, la cual por general tienen que innovarla.
- Luego toma la decisión de iniciar o no el proyecto, basándose en los aspectos más básicos.
- Por último se realizan los estudios de identificación, preparación y evaluación del proyecto, que pueden efectuarse a diferentes niveles de profundidad.

### Etapa de Ejecución y Operación

- Se debe definir el diseño definitivo y los pasos a seguir para la ejecución del proyecto
- Se identifica la producción de los bienes y servicios para los que fue diseñado el proyecto.
- El proyecto empieza a generar ingresos y gastos.

### Etapa de Evaluación y Cierre

- Se deben presentar todos los estados financieros del proyecto, se retroalimenta la planeación en forma permanente.

- Al momento en el cual se toma la decisión de culminar la operatividad del proyecto

## TEMA 2: Metodología para la Investigación de mercado

### Diseños de Investigación

- **Experimental:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen como proceso sistemático y enfoque científico a la investigación.
- **No experimental:** Según Hernández et al. (2014), estos autores la definen como una investigación que se realiza previamente sin manipular las variables, solo se observa tal cual como suceden los fenómenos naturalmente después de analizarlos.

### Tipos de Investigación

- **Investigación Exploratoria:** Dankhe (1989) explicó que los estudios exploratorios se realizan cuando el asunto o la cuestión a investigar no han sido examinados previamente. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas" (p. 412).
- **Investigación Descriptiva:** Según Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva es la descripción, registro, análisis e interpretación mediante análisis. En esta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema.
- **Investigación Explicativa:** Expresar el significado de un aspecto de la realidad a partir de teorías que se toman como referencia para la aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

### Enfoques de Investigación

- **Enfoque Cuantitativo:** Usa la recolección y el análisis de información para contestar preguntas de investigación así como comprobar hipótesis establecidas anteriormente,

confía en la medición numérica, el conteo, y la utilización de estadísticas para establecer con precisión patrones en una población (Gómez, 2006).

- **Enfoque Cualitativo:** Según Saavedra y Castro (2007), la investigación cualitativa aparece como una ventajosa forma de acercarse a comprender dicho conocimiento compartido, especialmente pues se rescata lo que los propios sujetos, en sus propias expresiones, identifica y señalan como sustancial a las experiencias que se investigan. Rescatando por tanto no la lectura de la realidad de parte del investigador, sino de los sujetos y las construcciones sociales que han realizado de su propia realidad.
- **Enfoque Mixto:** Consiste en combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, partiendo de toda la información obtenida en la investigación.

### Técnicas de Investigación

- **Investigación documental:** Según Barrios (2006) es el análisis de complicaciones con el fin de expandir y profundizar la razón de su naturaleza con la ayuda de trabajos anteriormente realizados, información así como datos publicados a través de medios audiovisuales, vía web o impresos.
- **Investigación de campo:** Según Arias (2006) la investigación de campo radica en recolectar de datos directamente del escenario donde acontecen los hechos sin manipular o controlar variable alguna, de esta forma se obtiene información, la cual permite entender el medio que se está estudiando.

### Fuentes de Investigación

- **Primaria:** Información o materiales originales que no están interpretados o editados, en otras palabras, es información de primera mano obtenida directamente del origen (Hernández et al., 2014).
- **Secundaria:** Es una fuente primaria interpretada que se aleja por lo menos un paso de la fuente original. Es una versión contada o un resumen de los eventos, se basan en datos ya existentes solo se trata de afinar una información (Hernández et al., 2014).

## **Población y Muestra**

Según Hernández et al. (2014) señalan que la población se entiende como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

La población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2006, p. 26).

Según Wigodski (2010) la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

De acuerdo a Hernández et al. (2014) indican que la muestra es un subconjunto de individuos que obtiene una población mayor, denominada universo, que puede representar lo que la población piensa u opina sobre el tema de interés.

Según Ludewig (2000), la muestra es un:

Subconjunto o parte del universo en la que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo, es la parte que realmente se estudia y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio. De cada Población se puede extraer un número indefinido de muestras (p. 9).

De acuerdo a Hernández et al. (2010) existen 2 tipos de muestreos:

- **Probabilístico**

1. **Aleatoria:** cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.
2. **Estratificada:** cuando se subdivide en subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

3. **Sistemática:** cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra.

- **No Probabilístico**

1. **Por cuotas:** asegura una representación equitativa y proporcionada de los sujetos.
2. **Conveniencia:** las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador.
3. **Bola de nieve:** los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico.
4. **Discrecional:** el investigador le pide al primer sujeto que identifique a otro sujeto potencial que también cumpla con los criterios de la investigación.

### **Recopilación de Datos**

De las diferentes técnicas de recopilación que existen se pueden implementar dos esenciales instrumentos para la realización de un proyecto, estas son: la encuesta y la entrevista.

La encuesta es una de las principales, puesto que permite evaluar e interpretar de manera más clara cada uno de los datos que arroja la misma, las cuales pueden calcularse e interpretar estadísticamente. Esta técnica de recopilación está elaborada máximo por 10 preguntas variadas relacionadas con el tema del proyecto.

Según Martínez y Ávila (2010) expresaron que “La entrevista es un documento que consiste en una serie de preguntas sobre algún tema específico, y se entrega a un determinado grupo de individuos con objetivo de reunir datos acerca del asunto o problema que se estudia” (p.114). El cuestionario está elaborada máximo por 5 preguntas, la cual estará dirigida a personas expertas del tema del proyecto o funcionarios encargados dentro de gobiernos autónomos o seccionales.



## Resumen

Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa posible.

En gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Al respecto de lo anterior, y con la finalidad de tomar la mejor decisión, los expertos aplican diferentes procesos que sirven como apoyo en la evaluación del proyecto, para de forma sistemática determinar la puesta en marcha o no del proyecto.

Dentro del proceso de evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad que permiten tener una visión más específica del proyecto y de cada uno de los estudios que lo conforman. Al nivel más simple se le llama perfil, gran visión o identificación de la idea, y se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno.

El nivel siguiente se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

Al nivel más profundo se le llama proyecto definitivo. Este nivel contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. En esta etapa se presentan desde los canales de distribución definitivos del producto hasta los planos arquitectónicos definitivos del proyecto.

El identificar una oportunidad de invertir un capital determinado, no es tarea sencilla, dada la naturaleza específica de los proyectos, esto es, existen dos tipos generales de proyectos que tratan de resolver necesidades específicas de las personas, estos son: Proyectos de inversión privados y Proyectos de inversión gubernamentales

Ambos proyectos tienen orientación social, tratan de resolver o satisfacer una necesidad específica del ser humano, pero son implementados por entidades diferentes. Por un lado, el sector de empresas privadas que además de tratar de satisfacer una necesidad, buscan obtener ganancias o maximizar las ya existentes. En el otro extremo, los gobiernos Federales y Estatales, en el caso de México, persiguen cubrir las necesidades de la población, pero sin un fin de lucro.

A decir de las técnicas o métodos para identificar oportunidades de invertir en un proyecto, ambas propuestas se rigen por estudios orientados hacia la detección de necesidades, en proyectos ya establecidos a la mejora de estos mismos, o de sólo un proceso, pero en todos los casos siempre surge de una idea.

Dentro de la Metodología de Investigación de Mercado se debe estructurar lo siguiente e identificar los procesos a seguir:

- Diseños de Investigación
  - Experimental
  - No experimental
- Tipos de Investigación
  - Investigación Exploratoria
  - Investigación Descriptiva
  - Investigación Explicativa
- Enfoques de Investigación
  - Enfoque Cuantitativo
  - Enfoque Cualitativo
  - Enfoque Mixto
- Técnicas de Investigación
  - Investigación documental
  - Investigación de campo
- Fuentes de Investigación
  - Primaria
  - Secundaria
- Población y Muestra
  - Probabilístico
    - ✓ Aleatoria.
    - ✓ Estratificada.
    - ✓ Sistemática
  - No Probabilístico
    - ✓ Por cuotas
    - ✓ Conveniencia
    - ✓ Bola de nieve
    - ✓ Discrecional

## Mapa Conceptual

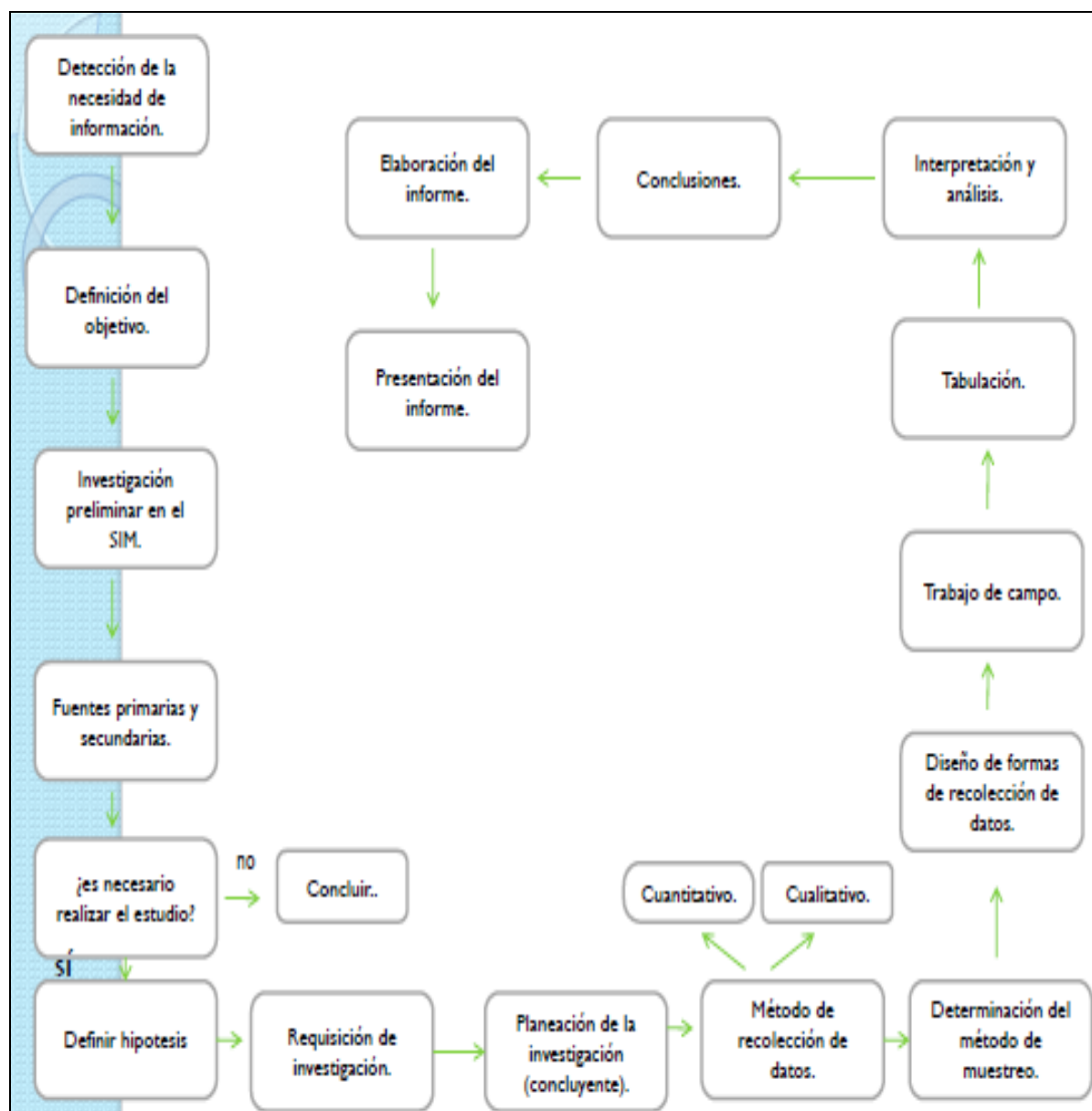


Figura 3. Mapa conceptual

## Bibliografía

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ta edición). Caracas: Orial Ediciones.
- Barrios, M. (1990). *Manual de trabajo de grado especialización y maestrías y tesis doctorales* (3ra reimpresión) Caracas: Ediciones FEDUPEL.
- Danhke, G. (1989). Investigación y comunicación. En. C. Fernández-Collado y G.L. Danhke (comps). *La comunicación humana: ciencia social*. México, D.F.: McGraw-Hill de México, 385-454
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (4ta ed.) . Argentina: Editorial Brujas de Cordova-Argentina.
- Hernández, R.; Fernández, C & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación: Diseño de la Investigación*.
- Ludewig, C. (2000). “*universo y muestra*”, Recuperado de: [www.academia.edu/7709512/universo\\_y\\_muestra](http://www.academia.edu/7709512/universo_y_muestra).
- Saavedra, E. & Castro, A. (2007). *La investigación cualitativa, una discusión presente* .Liberabit, 13, 63-69. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/686/68601308.pdf>
- Wigodski, J. (2010). “*Metodología de la investigación: población y muestra*”.

## UNIDAD 2: ESTUDIO DE MERCADO

### INTRODUCCIÓN

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004) expresaron que el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización" (p. 98).

De acuerdo con Randall (2003) definió el estudio de mercado como: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing" (p. 120).

El estudio de mercado facilita la observación de la oferta y la demanda, es importante este análisis porque ayuda a percatarse sobre las situaciones económicas del país. Este análisis indica donde posicionar el proyecto y si tendrá una buena aceptación y si las estrategias de marketing son las más convenientes para los clientes y evitar errores. El estudio de mercado se encarga de la selección de datos para ser analizados y poder generar una buena planificación en base a los datos recopilados.

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Es la técnica que se utiliza para saber cuál va a ser el mercado potencial y de esta manera saber cuáles van a ser los clientes a futuro. (Shujel, 2014).

El estudio de mercado es el primero que se realiza dentro del estudio de factibilidad y la información que se arroja define las condiciones de operación del proyecto y sienta las bases del estudio técnico. El estudio de mercado analiza la existencia y el volumen de los demandantes de los bienes y servicios ofrecidos en el proyecto, así como canales de comercialización que se utilizarán, los costos asociados y la determinación de los precios. Este estudio debe determinar el tipo, calidad y cantidad de bienes y servicios que ofrecerá el proyecto (Zuñiga, Montoya, & Cambronero, 2007, p. 142).

## TEMA 3: Análisis del Entorno

### Análisis de las Fuerzas del Macroentorno

Son las fuerzas que crean oportunidades y representan amenazas para la empresa y se dividen en:

- **P:** Político-legales.
- **E:** Económico.
- **S:** Social-cultural
- **T:** Tecnológico
- **A:** Ambiental

*Político-legales.*- “Las acciones de empresas y el comportamiento de los mercados están regidos por procesos legales de la sociedad. Por lo tanto, las estrategias y planes de marketing deben de tener en cuenta la legislación vigente” (Rivera & Garcillán, 2007, p. 61). Los factores políticos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)
- La legislación tributaria
- La legislación laboral
- La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)
- El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)
- La estabilidad y el riesgo político
- El conflicto armado interno o externo y el terrorismo
- La estabilidad social

*Económico.*- “El entorno económico consiste en los factores económicos que afecten el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos” (Kotler & Armstrong 2013, p. 76). Los factores económicos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- Las tasas de empleo
- La política monetaria
- La tasa de cambio
- El tamaño y distribución del gasto público
- Los índices de precios

- Las tasas de interés
- Los niveles de inflación
- Las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales
- Los niveles de deuda y ahorro

*Social-cultural.-* Hitt, Ireland y Hoskisson (s.f) definen este factor como los cambios de las tendencias sociales que impactan la demanda de productos o servicios. Los factores sociales incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
- La salud, la educación y la movilidad social
- Las tendencias en el empleo
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Los estilos de vida

*Tecnológico.-* Según Hitt, Ireland y Hoskisson (s.f) el factor tecnológico comprende los cambios que inciden en la generación de nuevos productos y servicios y crean nuevas oportunidades de mercado. Los factores tecnológicos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico
- El impacto de las tecnologías de la información

*Ambiental.-* Son aquellas que tienen directa relación con lo que sucede a nivel ambiental en cuanto al cuidado del medio ambiente y/o a las variaciones geográficas y de clima. Los factores ambientales que incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- Inversión en estudios medioambientales
- Marco legal asociado al impacto medio ambiental
- Institucionalidad medioambiental definida por cada país
- Incentivos asociados al tema medioambiental



### Análisis de las Fuerzas del Microentorno

De acuerdo al Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1979) es indispensable conocer a en profundidad el comportamiento competitivo de la industria para desarrollar estrategias exitosas y el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

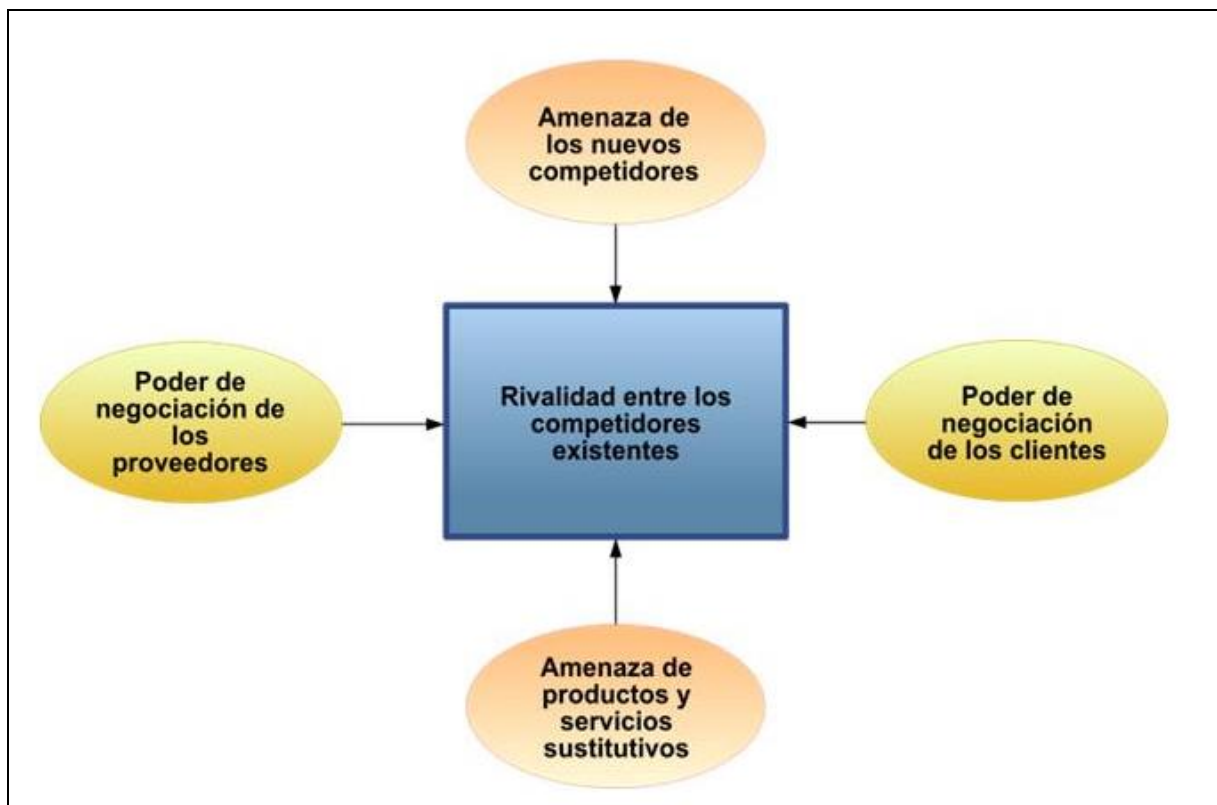


Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Tomado de Porter, M. (1979). *Las Fuerzas Competitivas*. Harvard Business Review.

Porter (1979) desarrolló las 5 fuerzas para analizar el Microentorno de las empresas:

- **La Rivalidad entre las compañías que compiten en la Industria**
  - Por lo común es la fuerza más poderosa de las cinco.
  - La intensidad de la rivalidad es función de la energía con la que emplean tácticas tales como bajar los precios, añadir características llamativas a los productos, mejorar los servicios al cliente, etc.
  - El éxito de la estrategia depende en parte de las maniobras ofensivas y defensivas empleadas por sus rivales y de los recursos que estos pueden emplear.

- Hay varios factores que influyen en la rivalidad existente entre las compañías, siendo algunos de ellos:
  - a) Aumento del número de competidores, con cierta igualdad en volumen y capacidad.
  - b) Lento aumento de la demanda.
  - c) Bajo costo del cliente para cambiar de marca.
  - d) Sentimiento de descontento entre los competidores por posición de mercado.

- **Potenciales Competidores**

- Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar en el mercado.
- Que tan seria es la amenaza competitiva de ingreso potencial depende de las barreras al ingreso de la industria.
- Existirá barrera siempre y cuando resulte difícil abrirse paso en el mercado.
- Existen varios tipos de barreras, entre las que se pueden destacar:
  - a) Economías de escala
  - b) Incapacidad de tener acceso a conocimiento práctico de nueva tecnología y especializado
  - c) La existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia.
  - d) Preferencia de la marca y lealtad del cliente
  - e) Acceso a los canales de distribución

- **Presiones competitivas de los Sustitutos**

- Con mucha frecuencia las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otra.
- La magnitud de presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:
  - a) Si hay disponibilidad de sustitutos a un precio atractivo
  - b) Qué tan satisfactorios son en términos de calidad, desempeño y otros atributos
  - c) Facilidad con que se puede preferir los sustitutos

- **El poder de los Proveedores**

- El que sea una fuerza competitiva fuerte o débil depende de las condiciones de la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan.
- La magnitud de presiones competitivas se asocian a:
  - a) Cantidad de proveedores
  - b) Disponibilidad de sustitutos
  - c) Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria
  - d) Importancia del producto para la industria

- **El poder de los Compradores**

- El que sea una fuerza competitiva fuerte o débil depende de la fuerza que tengan en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta.
- La magnitud de presiones competitivas se asocian a:
  - a) Cantidad de compradores
  - b) Costo de cambio de compradores
  - c) Amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores
  - d) Manejo de información

## **TEMA 4: Determinación de la Demanda del Mercado**

### **Demanda Potencial**

Definición de mercado según Monferrer (2013) dice que “originalmente el término de mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización” (p.51), lo cual nos explica que dentro del mercado hay demanda y oferta.

“El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión”. (Grajales, 2007, p. 142).

Monferrer (2013) concluye en su libro la definición de: “el mercado potencial: conjunto de consumidores que muestra interés por un producto o servicio particular” (p. 52).

En cambio por otro lado la definición cambia separando un concepto de otro así lo expuso Monferrer (2013):

Desde el área de marketing se separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores (p. 51).

El concepto y análisis de la demanda según Monferrer (2013) explica que: “paralelo al concepto de mercado tenemos que hablar del concepto de demanda, ya que esta es la variable a partir de la cual se exterioriza y mide el comportamiento global del mercado”(p. 55), es decir el comportamiento de todos los consumidores, pero entrando a un concepto más explicativo del autor nos dice que “por demanda entendemos el volumen total de producto que sería adquirido por un mercado” (p. 55).

### **Segmentación**

“Técnica que sirve para subdividir el mercado de conjuntos homogéneos de consumidores que permitan diseñar estrategias de marketing adecuadas” (López & Ruiz, 2001, p. 32).

En la definición de segmentación, Monferrer (2013) se refiere a la acción de diferenciar el mercado total de un producto o servicio distinguiendo a cada uno en grupos diferentes según sus hábitos, sus preferencias, necesidades, entre otros, para que así se pueda aplicar las estrategias más adecuadas dependiendo del grupo al que pertenecen y lograr los objetivos propuestos satisfaciendo a los consumidores.

Monferrer (2013) señala varios puntos que cumplir para acceder a una segmentación efectiva debido a esto se busca que el resultado sea:

- ✓ Medible
- ✓ Rentable
- ✓ Accesible

- ✓ Operativo

Según Monferrer (2013) expresa que con el proceso de segmentación se puede obtener beneficios como los siguientes:

- ✓ El descubrimiento de oportunidades comerciales
- ✓ Optimización de recursos de marketing
- ✓ Mejor fijación de objetivos.
- ✓ Se consolida la fidelidad del cliente.

Los tipos de segmentación se muestran a continuación en la Figura 5:

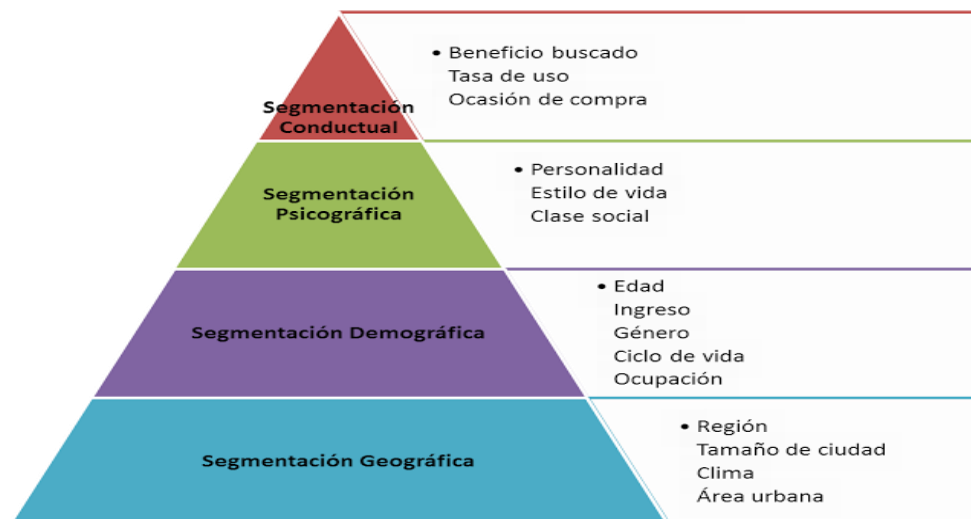


Figura 5. Tipos de segmentación. Tomado de López, B. & Ruiz, P. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC

Las estrategias de segmentación son:

- ✓ Marketing mix indiferenciado
- ✓ Marketing mix concentrado
- ✓ Especialización de mercado
- ✓ Marketing mix diferenciado
  - Especialización en producto
  - Especialización selectiva
  - Cobertura total

**Mercado Meta**

“Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir” (Kotler, 2008, p. 156).

Según Kotler y Keller (2012) en su libro concluyen que después de identificar segmentos de mercado, se decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta y la empresa desarrolla una oferta de mercado.

En la evaluación de segmentos de mercado meta “se debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, objetivos y recursos de la compañía” (Kotler, 2008, p. 167).

Para la determinación de segmentos de mercados meta “se realiza después de evaluar diferentes segmentos, en el cual la compañía deberá decidir a cuales y a cuantos se dirigirá” (Kotler, 2008, p.170).

**Posicionamiento**

“Es el conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia”. (Kotler, 2008, p.175).

“El posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores” (Monferrer, 2013, p. 65).

“El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia” (Kotler y Keller, 2012, p. 275).

Según Monferrer (2013) la estrategia de posicionamiento posee cuatro fases sucesivas:

- 1.- Identificar los atributos principales del producto
- 2.- Conocer la posición de los competidores en base a los atributos
- 3.- Decidir el mejor posicionamiento para el producto

- Las características del producto.
  - Los beneficios del producto.
  - Uso/aplicaciones del producto.
  - Tipología de las personas.
  - Frente a la competencia
  - Categoría de producto
4. Comunicar el posicionamiento una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto

## TEMA 5: Determinación de la Oferta del Mercado

### Análisis de la Oferta

Según Hamilton (2005) “El análisis de la oferta se realiza para conocer quiénes son las empresas competidoras o negocios que venden productos similares al nuestro y los beneficios que brindan” (p. 54).

“La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado” (Mercado & Palmerín, 2007, p. 112).

Según Blink y Dorton (2007), “Es la habilidad y disposición de productores a producir una cantidad de bienes y servicios a un determinado precio y tiempo” (p.32).

En la Figura 6 se representa el objetivo del estudio de la oferta:

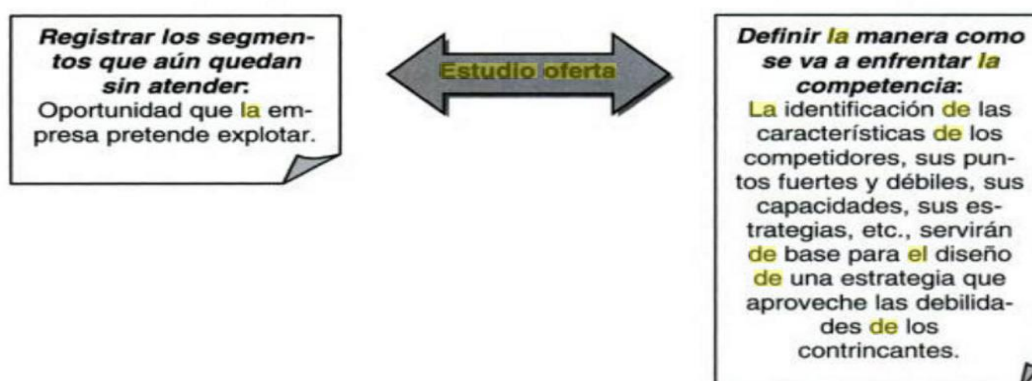


Figura 6. Estudio del análisis de la oferta. Tomado de Hamilton, P. (2005). *Formulación y Evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá, Colombia

El Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) manifiesta que:

En el caso de que la producción actual y prevista del bien o servicio sea del tipo de oferta competitiva, el análisis se concentrará precisamente en el grado de capacidad de competencia del proyecto que se está presentando. Por lo tanto, los datos más importantes corresponden a los costos de producción y a la calidad de los bienes o servicios actualmente ofertados, más que a la capacidad de producción existente y prevista (p. 81).

La oferta competitiva o de mercado libre son los productores o prestadores de servicios se encuentran en libre competencia, porque son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que los consumidores los elijen por la calidad, el precio y el servicio. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado (Mercado & Palmerín, 2007).

El Análisis de la oferta oligopólica, de acuerdo al Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es necesario disponer de informaciones más precisas sobre la utilización de la actual capacidad instalada de las empresas existentes, sus planes de expansión, su política comerciales en términos de competencia y la estructura general de la oferta” (p. 81).

La oferta oligopólica se caracteriza porque el mercado está controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar entrar en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado (Mercado & Palmerín, 2007).

El Análisis de la oferta monopólica, según el Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad” (p. 81).



La oferta monopólica se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio. (Mercado & Palmerín, 2007).

### Planta Turística

Según Boullon (2006) “Los servicios que se venden a los turistas son elaborados por un subsistema al que denominamos Planta turística” (p. 40).

Según Quesada (2000) expresa que es una estructura productiva del turismo, ya que por medio de sus productos se hace posible el desplazamiento, permanencia y aprovechamiento de los atractivos y actividades en un lugar.

La planta turística se desarrolla tomando en cuenta las características y ubicación de los atractivos existente en su área de influencia inmediata, y las actividades que los turistas pueden realizar en estos lugares (Quesada, 2000).

“La planta turística como tercer elemento del patrimonio turístico no funcionaría sin los otros elementos que la nutren, tanto de materia prima (atractivos), como de insumos básicos (infraestructura) que son empleados para la producción de los servicios turísticos” (Quesada, 2000, p.195).

Los elementos de la planta turística son:

#### a) El equipamiento

| Categoría          |     | Tipo                           |
|--------------------|-----|--------------------------------|
| 1. Alojamiento     | 1.1 | Hoteles                        |
|                    | 1.2 | Moteles                        |
|                    | 1.3 | Hosterías y posadas            |
|                    | 1.4 | Pensiones                      |
| 2. Alimentación    | 2.1 | Restaurantes                   |
|                    | 2.2 | Cafeterías                     |
|                    | 2.3 | Quioscos                       |
| 3. Esparcimiento   | 3.1 | Night clubs                    |
|                    | 3.2 | Discotecas                     |
|                    | 3.3 | Bares                          |
|                    | 3.4 | Casinos y otros juegos de azar |
| 4. Otros servicios | 4.1 | Agencias de viajes             |
|                    | 4.2 | Información                    |
|                    | 4.3 | Guías                          |
|                    | 4.4 | Comercio                       |

Figura 7. Equipamiento Turístico. Tomado de Boullon, R. (2006). *Planificación del Espacio Turístico*. México D.F., México: Trilla Editorial.

## b) Las instalaciones

| <i>Categoría</i>   | <i>Tipo</i>                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. De agua y playa | 1.1 Marinas<br>1.2 Espigones<br>1.3 Muelles                |
| 2. De montaña      | 1.1 Miradores<br>1.2 Circuitos de senderos<br>1.3 Refugios |
| 3. Generales       | 1.1 Piscinas<br>1.2 Vestuarios<br>1.3 Juegos infantiles    |

Figura 8. Clasificación de las Instalaciones. Tomado de Boullon, R. (2006). *Planificación del Espacio Turístico*. México D.F., México: Trilla Editorial.

Boullon (2006) indica que:

En la economía moderna se entiende por infraestructura a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas. Forman parte de la misma, la educación, los servicios de salud, la vivienda, los transportes y las comunicaciones (p. 47).

Según Boullon (2006), la superestructura comprende que:

Los organismos especializados, tanto públicos como de la actividad privada, encargados de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples servicios que componen el producto turístico.(p. 50).

## Recursos

Fred (2003) indica que los recursos son medios utilizados por empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. En las empresas hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, financieros, materiales y terrenos aquellos son obtenidos del medio ambiente exterior.

Según Fred (2003) indica que los recursos pueden ser: (a) Procesados y transformados en bienes o servicios, (b) Pueden ingresar a la empresa como procesadores, (c) Algunos contribuyen a la consecución de nuevos recursos para la empresa, (d) ayudan a la colocación de los bienes y servicios, y (e) Los que se dedican a coordinar las acciones de los demás recursos.

Según Kotler (2001) “Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica” (p. 35).

De acuerdo a Kotler (2001). El mercado de recursos, se divide en:

- **Mercado de materia prima:** Está conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural.
- **Mercado de fuerza de trabajo:** Es considerado un factor de producción, por tanto, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar empleados.
- **Mercado de dinero y otros.** Está conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular (comprar nueva maquinaria, invertir en tecnología, remodelar las oficinas, etc).

Según Monfort (2004) “Centra su análisis, fundamentalmente, en aquellos recursos y capacidades intangibles, pues considera que son éstos los principales determinantes de la competitividad, los podemos clasificar en tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos” (p.28).

## Competencia Directa e Indirecta

Según Kotler (2001), la competencia “Son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia. Las empresas deben vigilar los planes de expansión de sus

competidores que pueden ser (maximizar utilidades, alcanzar su presupuesto, o mezcla de objetivos)” (p. 29).

De acuerdo a Kotler (2001), la competencia es un “Grupo estratégico: conjunto de competidores que siguen la misma estrategia en un mercado determinado” (p. 29).

Los tipos de competencia según lo que indica Rivera (2007, p. 64):

- **Genérica:** Que está formada por todas las empresas que rivalizan por el dinero de los compradores.
- **Competencia Directa:** Que está formada por las marcas de productos similares.
- **Competencia Indirecta:** Que está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro porque satisfacen las mismas necesidades.

## TEMA 6: Marketing Mix

Según Kotler (1999), hace muchos años el Profesor Neil Borden en la Universidad de Negocios de Harvard identificó un número de actividades que realizan las compañías que pueden llegar a influenciar al comprador. Por ejemplo las llamadas telefónicas para venderte un producto, dar muestras gratis, colocar anuncios de publicidad sobre dicho producto, etc. Todas estas actividades constituían un marketing mix y deberían ser planeadas para representar un máximo impacto.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2003) definen la mezcla de mercadotecnia como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (p. 257).

Según Arellano (2010) “Ninguna de las 4P funciona de manera independiente, y para que un producto tenga éxito deberá haber una coherencia entre las cuatro que conforman la mezcla del marketing” (p. 122).

Según Bravo (1990) muchos autores han expresado que el Marketing Mix es:

- Instrumento
- Compendio
- Eslabón fundamental entre planificación y acción
- Ayuda más eficaz
- Clave del éxito de toda estrategia de marketing
- Principio de toda acción de marketing

Según Kotler (1999) “En 1960 el profesor Jerome McCarthy, propuso un marketing mix que consiste en cuatro Ps: producto, precio, plaza, y promoción. Cada P cubre una serie de actividades a su vez” (p. 129).

### **Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa, también debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás (Espinoza, 2014).

Como expresó Arellano (2010): "Es todo aquello que la empresa (o la organización) hace y fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores" (p. 123).

De acuerdo con Kotler (2008) define que: "El producto es cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas" (p.199).

Marketing Publishing Center (1996) indica que el producto debe cumplir con 2 objetivos:

- Satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios.

- Generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios

Según Espinoza (2014), el producto abarca los bienes y servicios que comercializa una empresa, este medio debe encargarse de satisfacer las necesidades de los clientes. En este medio se encuentran aspectos importantes como: la marca, empaquetado o los servicios posventa. La persona encargada del mercadeo del producto tiene como obligación formular estrategias, ciclo de vida y el lanzamiento de nuevos productos.

### **Precio**

Según Stanton, Etzel y Walker (2007) “Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto” (p. 338).

Como expresó Arellano (2010) “Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios” (p. 179).

De acuerdo a los autores “El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado nivel de utilidad” (Casado & Sellers, 2006, p. 233).

Según Kloter (2004) los condicionantes son: (a) El mercado o entorno legal, (b) El mercado, (c) La competencia, y (d) El ciclo de vida del producto.

De acuerdo con Arellano (2010):

Las empresas además de considerar sus costos y las necesidades de los consumidores, deben tener en cuenta también elementos como el clima económico, la legislación, la competencia, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto y, evidentemente sus propios objetivos empresariales (p. 181).

Según Kotler y Armstrong (2008) fijación de precios es: "Establecer un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor” (p.264).

En la Tabla 1 se representan las estrategias de fijación de precios.

Tabla 1

*Estrategias de fijación de precios*

| ESTRATEGIAS                                   | DESCRIPCIÓN                                                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Fijación de precios para líneas de productos  | Fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos. |
| Fijación de precios para producto opcional    | Fijación de precio de productos opcionales o accesorios para un producto principal.  |
| Fijación de precios para productos cautivos   | Fijar el precio para productos que se deben usar junto con un producto principal     |
| Fijación de precios para subproductos         | Fijar un precio bajo para los subproductos con el fin de deshacerse de ellos         |
| Fijación de precios para paquetes de producto | Fijar el precio de varios productos que se venden juntos.                            |

*Nota:* Tomado de Kotler & Armstrong (2008). *Fundamentos del Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

## Plaza

De acuerdo con Arellano (2010):“Es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para sus consumidores” (p. 241).

Existen dos tipos de canales de distribución o plazas en las cuales se desarrollan las empresas del mercado de servicio y también los distribuidores de productos tangibles; las cuales son: venta directa y venta mediante intermediarios (Solanelles, 2003).

Según Ildefonso (2014) “En la plaza generalmente es necesario tener en cuenta el contacto cara a cara con el proveedor. Los consumidores buscan comodidad en la compra de servicios básicos o de conveniencia y los suministradores deben esforzarse para llegar a ellos” (p. 79).

Tamayo (2009) expresó que los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Según Tamayo (2009, p. 204) indicó las siguientes funciones de los canales de distribución:

(a) Centralizan decisiones básicas de la comercialización, (b) Participan en la financiación de los productos, (c) Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, etc., (d) Se convierten en una partida del activo para el fabricante, (e) Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado, y (f) Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.

### **Promoción**

De acuerdo con Arellano (2010) “Es el plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa” (p. 305).

Según Kotler (2008) “La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo” (p. 363).

Solenalles (2003) expresó que la promoción de los servicios de información puede realizarse mediante cuatro formas tradicionales, con el fin de influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- a) Publicidad
- b) Venta personal
- c) Relaciones públicas
- d) Promoción de ventas

“Muchos autores prefieren referirse así en lugar de una comunicación, de igual manera sucede con impulsión en vez de comunicación, razón por la cual es sobre los términos y no sobre los conceptos” (Bravo, 1990, p. 8).

De acuerdo a Bravo (1990), la comunicación engloba las acciones que realiza la empresa para transmitir su mensaje al mercado objetivo, a su vez promoción se relaciona más con promoción de ventas (p. 8).



## Resumen

Para llevar a cabo un estudio de mercado es necesario revisar algunos aspectos que puedan incidir en el correcto desarrollo de la empresa. El análisis de las fuerzas del Macroentorno son las fuerzas que crean oportunidades y representan amenazas para la empresa y se dividen en:

- P: Político-legales.
- E: Económico.
- S: Social-cultural
- T: Tecnológico
- A: Ambiental

De acuerdo al Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1979) es indispensable conocer en profundidad el comportamiento competitivo de la industria para desarrollar estrategias exitosas y el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

Porter (1979) desarrolló las 5 fuerzas para analizar el Microentorno de las empresas:

- La Rivalidad entre las compañías que compiten en la Industria
- Potenciales Competidores
- Presiones competitivas de los Sustitutos
- El poder de los Proveedores
- El poder de los Compradores

La definición de mercado según Monferrer (2013) dice que “originalmente el término de mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización” (p.51), lo cual explica que dentro del mercado hay demanda y oferta.

“El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión”. (Grajales, 2007, p. 142).

El concepto y análisis de la demanda según Monferrer (2013) explica que: “paralelo al concepto de mercado tenemos que hablar del concepto de demanda, ya que esta es la variable a partir de la cual se exterioriza y mide el comportamiento global del mercado”(p. 55), es decir el comportamiento de todos los consumidores, pero entrando a un concepto más explicativo del autor dice que “por demanda entendemos el volumen total de producto que sería adquirido por un mercado” (p. 55).

En la definición de segmentación, Monferrer (2013) se refiere a la acción de diferenciar el mercado total de un producto o servicio distinguiendo a cada uno en grupos diferentes según sus hábitos, sus preferencias, necesidades, entre otros, para que así se pueda aplicar las estrategias más adecuadas dependiendo del grupo al que pertenecen y lograr los objetivos propuestos satisfaciendo a los consumidores.

Las estrategias de segmentación son:

- ✓ Marketing mix indiferenciado
- ✓ Marketing mix concentrado
- ✓ Especialización de mercado
- ✓ Marketing mix diferenciado
  - Especialización en producto
  - Especialización selectiva
  - Cobertura total

El mercado meta es el “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir” (Kotler, 2008, p. 156).

Según Kotler y Keller (2012) en su libro concluyen que después de identificar segmentos de mercado, se decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta y la empresa desarrolla una oferta de mercado.

En la evaluación de segmentos de mercado meta “se debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, objetivos y recursos de la compañía” (Kotler, 2008, p. 167).

Para la determinación de segmentos de mercados meta “se realiza después de evaluar diferentes segmentos, en el cual la compañía deberá decidir a cuales y a cuantos se dirigirá” (Kotler, 2008, p.170).

Posicionamiento “Es el conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia”. (Kotler, 2008, p.175).

“El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia” (Kotler y Keller, 2012, p. 275).

Según Monferrer (2013) la estrategia de posicionamiento posee cuatro fases sucesivas:

- 1.- Identificar los atributos principales del producto
- 2.- Conocer la posición de los competidores en base a los atributos
- 3.- Decidir el mejor posicionamiento para el producto
  - Las características del producto.
  - Los beneficios del producto.
  - Uso/aplicaciones del producto.
  - Tipología de las personas.
  - Frente a la competencia
  - Categoría de producto
4. Comunicar el posicionamiento una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto

Según Hamilton (2005) “El análisis de la oferta se realiza para conocer quiénes son las empresas competidoras o negocios que venden productos similares al nuestro y los beneficios que brindan” (p. 54).

“La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado” (Mercado & Palmerín, 2007, p. 112).

La oferta competitiva o de mercado libre son los productores o prestadores de servicios se encuentran en libre competencia, porque son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que los consumidores los elijen por la calidad, el precio y el servicio. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado (Mercado & Palmerín, 2007).

El Análisis de la oferta oligopólica, de acuerdo al Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es necesario disponer de informaciones más precisas sobre la utilización de la actual capacidad instalada de las empresas existentes, sus planes de expansión, su política comercias en términos de competencia y la estructura general de la oferta” (p. 81).

El Análisis de la oferta monopólica, según el Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad” (p. 81).

Según Boullon (2006) “Los servicios que se venden a los turistas son elaborados por un subsistema al que denominamos Planta turística” (p. 40). La planta turística se desarrolla tomando en cuenta las características y ubicación de los atractivos existente en su área de influencia inmediata, y las actividades que los turistas pueden realizar en estos lugares (Quesada, 2000).

“La planta turística como tercer elemento del patrimonio turístico no funcionaría sin los otros elementos que la nutren, tanto de materia prima (atractivos), como de insumos básicos (infraestructura) que son empleados para la producción de los servicios turísticos” (Quesada, 2000, p.195). Los elementos de la planta turística son: (a) El equipamiento, y (b) Las instalaciones

Boullon (2006) indica que “En la economía moderna se entiende por infraestructura a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas” (p. 47).

Según Boullon (2006), la superestructura comprende que “Los organismos especializados, tanto públicos como de la actividad privada, encargados de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de las partes que integran el sistema así como facilitar la producción y venta de los múltiples servicios” (p. 50).

Fred (2003) indica que los recursos son medios utilizados por empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. En las empresas hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, financieros, materiales y terrenos aquellos son obtenidos del medio ambiente exterior.

Según Kotler (2001) “Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica” (p. 35).

De acuerdo a Kotler (2001). El mercado de recursos, se divide en:

- Mercado de materia prima
- Mercado de fuerza de trabajo
- Mercado de dinero y otros.

Según Kotler (2001), la competencia “persigue el mismo mercado meta con la misma estrategia. Las empresas deben vigilar los planes de expansión de sus competidores que pueden ser (maximizar utilidades, alcanzar su presupuesto, o mezcla de objetivos)” (p. 29).

Los tipos de competencia según Rivera (2007, p. 64):

- Genérica
- Competencia Directa
- Competencia Indirecta

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2003) definen la mezcla de mercadotecnia como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (p. 257).

Según con Arellano (2010): “Ninguna de las 4P funciona de manera independiente, y para que un producto tenga éxito deberá haber una coherencia entre las cuatro que conforman la mezcla del marketing” (p. 122).

Según Kotler (1999) “En 1960 el profesor Jerome McCarthy, propuso un marketing mix que consiste en cuatro Ps: producto, precio, plaza, y promoción. Cada P cubre una serie de actividades a su vez” (p. 129).

## Mapa Conceptual

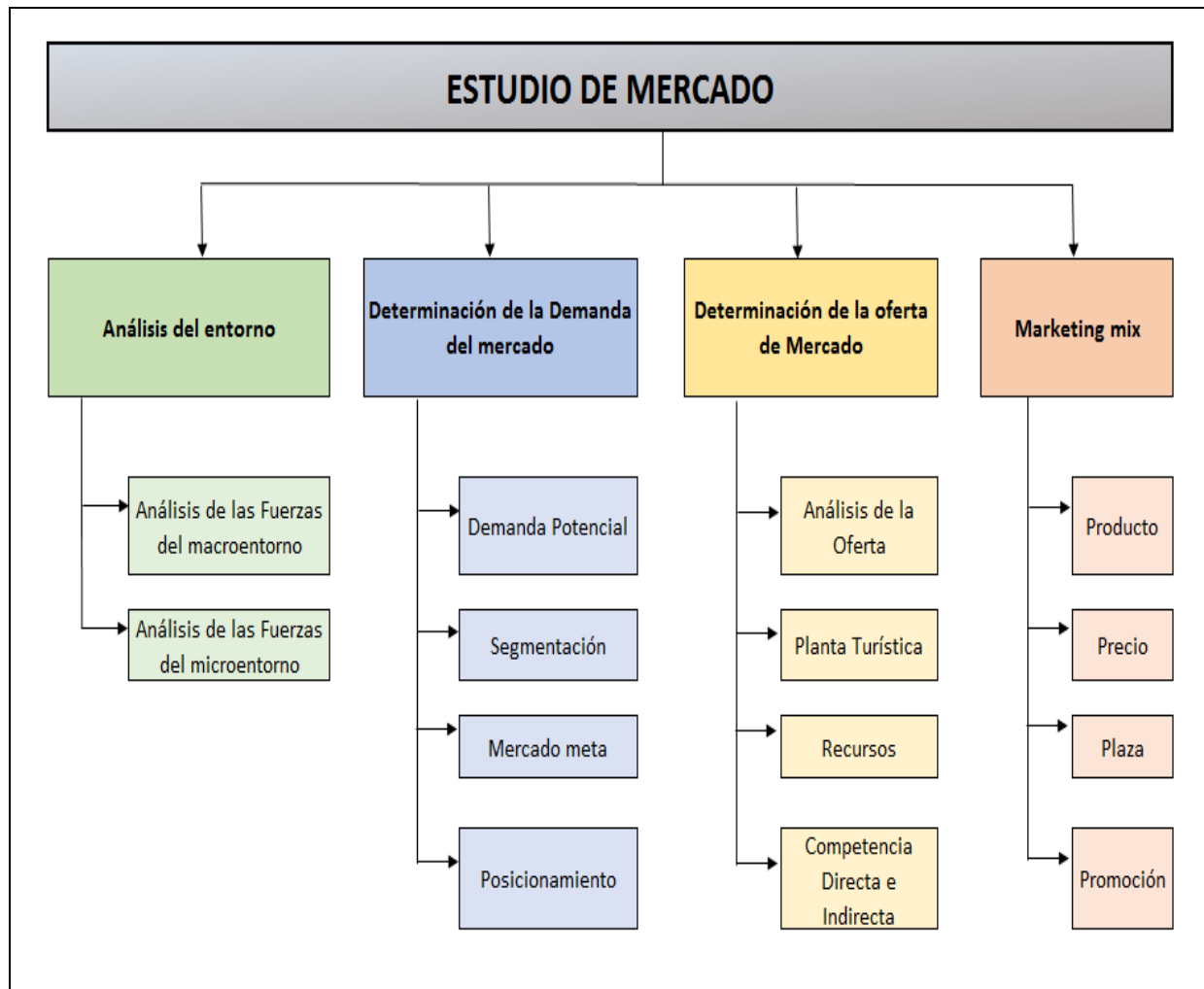


Figura 9. Mapa Conceptual

## Bibliografía

- Águeda, T. (2008). *Principios de Marketing*. Esic Editorial (Madrid), 49.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. Durango, México: Pearson.
- Blink, J., & Dorton, I. (2007). *Economics: Course Companion*. IB Diploma Programme. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. México D.F., México: Trilla Editorial.
- Bravo, J. (1990). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos (Madrid), 8-17.
- Casado, R & Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. Ecu Editorial (Madrid), 223.
- Espinosa, R. (2014, Noviembre 26). *Marketing mix: Las 4 PS*. [Lectura en línea]. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Fred, D. (2003). (Novena Ed.). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Grajales, G. (2007). *Estudio de Mercado y comercialización*. Puerto Rico: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.
- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *Formulación y Evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Hitt, Ireland & Hoskisson (s.f). Recursos de la Administración Estratégica. *Administración Estratégica*.
- Ildefonso, E. (2014). *Marketing de los Servicios*. Esic Editorial (Madrid), 79.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México D.F., México: Siglo veintiuno Editorial.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis de Planeación, Implementación y Control*. Lima, Perú: ESAN.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 7, 156-180. México: Pearson.



- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013) Análisis del entorno del marketing. *Fundamentos de Marketing*.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- López, B. & Ruiz, P. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Marketing Publishing Center. (1991). El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones (Vol. 13). Ediciones Díaz de Santos.
- Mercado, H. & Palmerín, M. (2007). Análisis de la oferta. *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. México.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing* (1a ed.). Castellón de la Plana, ES: Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Monfort, P. (2004). *Teoría de los Recursos y Capacidades en la Empresa Turística*. Madrid, España.
- Quesada, R. (2000). Planta Turística. *Elementos del Turismo*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Rivera, J. (2007). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: Libros profesionales de empresas Editorial.
- Rivera, J. & Garcillán, M. (2007). Marketing, entorno y globalización. *Dirección de Marketing*.
- Rodríguez, Santoyo, Adolfo R. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competencia*. México: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato.
- Solanelles, M. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. Recuperado de: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S10249435200300040006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10249435200300040006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1024-9435.
- Stang, Etzel, Walker, W.J, M.J, B.J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill Internacional.
- Staton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing* (14a ed.). México: Interamericana Editores.
- Zuñiga, M., Montoya, J., & Cambronero, A. (2007). *Gestión de proyectos de conservación y manejo de recursos naturales*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José .

## **UNIDAD 3: ESTUDIO TÉCNICO**

### **INTRODUCCIÓN**

El estudio técnico abarca el análisis juicioso de los procedimientos a realizarse y de los insumos, tiempo, personal, efectividad con que contamos para la realización del proyecto.

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria, y sin embargo, no considerarlos resulta pernicioso, por lo que representan en los estados de ánimo y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada.

Es el estudio perseverante de las decisiones entre precio, publicidad, ventas, promociones, descuento y demás factores que contribuirán como herramienta en los procesos de cálculos, para la aceptación del negocio, idea o proyecto.

Las investigaciones técnicas para un proyecto se refieren a la participación de la ingeniería en el estudio, para las fases de planeación, instalación e inicio de operación.

Si la investigación de mercado es la base de todo proyecto, el estudio técnico es el núcleo, ya que todos los estudios derivados dependen de él, de si es técnicamente factible y en forma se pondrá en funcionamiento el proceso.

El estudio técnico de un proyecto es un proceso interactivo al cual las demás investigaciones se refieren varias veces hasta que, finalmente, se determina el concepto en el estudio de factibilidad. Los estudios técnicos determinan el concepto entero en el estudio de factibilidad, cualquier tipo de actividad industrial se define con el empleo de la mano de obra, de materias primas, materiales auxiliares y de energía, con el objeto de lograr fines productivos.

## TEMA 7: Estudio de Viabilidad Técnica

Según Fernández (2007), indica que en este estudio:

Se define y se justifica el proceso de producción y la tecnología a emplear para obtener el producto; además, se define el tamaño del proyecto y los costos relacionados con la producción, la operación y el monto de las inversiones a realizar para que el proyecto inicie su operación (p. 42).

### Ingeniería del Proyecto

Según lo expresado por Sapag y Sapag (2008) “La ingeniería del proyecto conlleva a la determinación de la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado” (p. 34).

“Al iniciarse la elaboración de un proyecto, es conveniente resumir los antecedentes, características, restricciones y problemas del estudio a realizar. Este resumen constituye el fundamento a partir del cual, se llevarán a cabo las demás actividades” (Erossa, 2004, p. 26).

Se recomienda que se incluya los siguientes puntos:

- Grupo interesado
- Exposición del objetivo del proyecto
- Justificación del objetivo
- Responsabilidades y puntos de reconsideración

En la Tabla 2 se muestran las áreas fundamentales en la investigación de un proyecto.

Tabla 2

*Áreas Fundamentales en la Investigación de un Proyecto*

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTUDIO DE<br/>MERCADO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el volumen de ventas y precios</li> <li>• Especificar el bien o servicio</li> <li>• Problemas de comercialización</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>ESTUDIO TÉCNICO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las investigaciones técnicas preliminares y los problemas especiales que plantea el proyecto</li> <li>• Especificación de equipos, estructuras, y grado de mecanización adoptado</li> <li>• Cantidad y calidad de los insumos requeridos</li> <li>• Problemas técnicos y diagramas de circulación relativos al montaje y realización del proyecto</li> </ul>                                                                                                |
| <b>ESTUDIO<br/>FINANCIERO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de las inversiones: Se refiere al cálculo de las inversiones totales.</li> <li>• Presupuesto de costos e ingresos: Cálculo estimativo de los costos e ingresos que resultarían del funcionamiento del proyecto.</li> <li>• Financiamiento: Se analizan problemas relacionados con la especificación de las fuentes a donde se recurrirá y la manera en que se proyecta canalizar estos recursos para convertir en realidad la iniciativa</li> </ul> |

*Nota:* Tomado de Erossa, V. (2004). *Proyectos de Inversión en Ingeniería, su metodología*. México DF, México: Editorial Limusa S.A.

**Proceso de Producción / Operación**

El proceso de producción “Es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. en este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo es la satisfacción de la demanda” (Chain, 2014, p. 20).

De acuerdo a Erossa (2002, p. 100,101) “La investigación relacionada con los procesos de producción se dirige, con frecuencia, al desarrollo de métodos de fabricación que se adaptan a la naturaleza y necesidades del proyecto”.

La importancia de seleccionar de manera adecuada el proceso se manifiesta en el momento de disponer el interior de la planta, entre ellos tenemos:

- Proceso de mano de obra
- Proceso mecanizado

Según Chain (2014) indica que las fases del proceso de producción pueden ser:

- **Acopio/ Etapa Analítica:** es la primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación.
- **Producción/ Etapa de Síntesis:** durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje.
- **Procesamiento/ Etapa de Acondicionamiento:** la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha.

En el proceso de operaciones se indica lo siguiente: “En esta fase se determinará todas las actividades que realiza su negocio para prestar un bien o servicio, ayudándole a organizar las actividades de forma secuencial y también a establecer los tiempos requeridos para cada actividad” (James, 2003, p. 51,52).

De acuerdo con Díaz (2015) establece que “Es el conjunto de procesos, actividades e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes” (p. 22).

Según Martínez (2011, pp. 71-72) “Una primera clasificación de los planos puede dividirse en tres grupos siguientes: planos preliminares, de ejecución y esquemas”.

- **Planos Preliminares.-** Son croquis o esbozos, dibujos que sirven de base para realizar otros más completos, sirven para la ejecución, por lo que no son incluidos en el proyecto definitivo o de ejecución.
- **Planos de ejecución.-** Son la mayoría de los planos del proyecto que, como documento ejecutivo, sirven para la ejecución de la obra. Se clasifican en Generales y de Componentes.

- **Planos de esquemas.**- Son diagramas que representan una visión simplificada del funcionamiento de procesos o instalaciones. Pueden ser incluidos en cualquiera de las tres fases creativas del proyecto: estudio preliminar, anteproyecto o proyecto.

### **Tamaño y Localización**

Abreu (2006) indica que:

El tamaño de un proyecto es su capacidad, y se expresa en unidades de producción por año. En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, en donde, el tamaño propuesto sólo debe aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño; la disponibilidad de materias primas o insumos, la tecnología, los equipos y el financiamiento (s.p.).

Como lo asegura Fernández (2007, pp. 42-43):

Se define la macro localización y la micro localización del proyecto en función de la ubicación del mercado meta, la materia prima, la mano de obra disponible. Así como la infraestructura disponible. Algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta para definir la ubicación del proyecto podrían ser los siguientes: (a) Concentración geográfica de la población objetivo del proyecto, (b) Características de los suelos (Topografía, tipos de suelo, sismografía), (c) Tendencias de desarrollo urbano de las localidades, ciudades y su relación con el costo de la tierra, (d) Ubicación de la materia prima y mano de obra calificada y no calificada, (e) Incentivos gubernamentales para la creación de industrias en ciertas zonas del país con el objetivo de generar empleo y desarrollo económico, y (f) Estudio de impacto ambiental.

Partiendo de lo expresado por Fernández (2012) “La macro localización es el estudio de localización que tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto. Esto se puede identificar por medio de mapas” (p. 1).

Baca (2013) expresa que en la micro localización:

Se llega a definir la provincia, cantón, parroquia, zona urbana o rural. En la micro localización incidirán las decisiones, aspectos más detallados como los de ingeniería, costos de terreno, etc., que en última instancia estarán dimensionando el monto de la inversión requerida en el proyecto (p. 35).

Por otra parte Fernández (2012) determina que la micro localización es la “Selección y delimitación precisa de las áreas, también denominada sitio, en que se localizará y operará el proyecto dentro de la macro zona” (p. 1).

De acuerdo a Santos (2008), en la decisión de la ubicación de la micro localización se considerarán los siguientes aspectos:

- Facilidades de infraestructura.
- Ubicación con una proximidad razonable de las materias primas, insumos y mercado.
- Condiciones ambientales favorables y protección del medio ambiente.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo apropiada atendiendo a la estructura de especialidades técnicas que demanda la inversión y considerando las características de la que está asentada en el territorio.
- Correcta preservación del medio ambiente y del tratamiento, traslado y disposición de los residuales sólidos, líquidos y gaseosos. Incluye el reciclaje.

### **Inversiones Fijas**

Los resultados obtenidos del estudio de mercado y la organización de la empresa determinará las inversiones de la empresa (Miranda, 2005).



Según Miranda (2005) indica que “Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil” (p. 177).

Según Fernández (2007) son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios, además que sirven para incrementar el patrimonio de la empresa.

Álvarez (1995) encontró que “El presupuesto de inversiones se deriva de un proceso de análisis y evaluación de algunas alternativas, de las que se debe elegir la más rentable” (p. 108).

Adicionalmente, Miranda (2005) indica los siguientes tipos de inversiones fijas: (a) Terrenos, (b) Construcciones civiles, (c) Maquinaria, (d) Equipo, (e) Vehículos, y (f) Muebles.

### **Materia Prima**

Según Fernández (2007), la materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo.

De acuerdo a lo que manifiestan Sinisterra y Polanco (2007) “En la elaboración de un producto puede intervenir una amplia gama de materias primas. La materia prima se suele clasificar en materia prima directa e indirecta” (p. 85).

“La materia prima directa hace referencia a todos los materiales que integran físicamente el producto terminado o que se pueden asociar fácilmente con él” (Sinisterra & Polanco, 2007, p. 85).

“La materia prima indirecta se refiere aquellos materiales que integran físicamente el producto, perdiendo su identidad o que por efectos de materialidad se toman como indirectos.” (Sinisterra & Polanco, 2007, p. 86).

## Resumen

Según Fernández (2007) indica que un estudio técnico:

Se define y se justifica el proceso de producción y la tecnología a emplear para obtener el producto; además, se define el tamaño del proyecto y los costos relacionados con la producción, la operación y el monto de las inversiones a realizar para que el proyecto inicie su operación (p. 42).

Según lo expresado por Sapag y Sapag (2008) “La ingeniería del proyecto conlleva a la determinación de la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado” (p. 34).

“Al iniciarse la elaboración de un proyecto, es conveniente resumir los antecedentes, características, restricciones y problemas del estudio a realizar. Este resumen constituye el fundamento a partir del cual, se llevarán a cabo las demás actividades” (Erossa, 2004, p. 26).

El proceso de producción “Es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios, en este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo es la satisfacción de la demanda” (Chain, 2014, p. 20).

De acuerdo a Erossa (2002, p. 100,101) “La investigación relacionada con los procesos de producción se dirige, con frecuencia, al desarrollo de métodos de fabricación que se adaptan a la naturaleza y necesidades del proyecto”.

Según Chain (2014) indica que las fases del proceso de producción pueden ser:

- Acopio/ Etapa Analítica:
- Producción/ Etapa De Síntesis
- Procesamiento/ Etapa de Acondicionamiento

En el proceso de operaciones se indica lo siguiente: “En esta fase se determinará todas las actividades que realiza su negocio para prestar un bien o servicio, ayudándole a organizar las actividades de forma secuencial y también a establecer los tiempos requeridos para cada actividad” (James, 2003, p. 51,52).

De acuerdo a Díaz (2015) establece que “Es el conjunto de procesos, actividades e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes” (p. 22).

Según Martínez (2011, pp. 71,72) “Una primera clasificación de los planos puede dividirse en tres grupos siguientes: planos preliminares, de ejecución y esquemas”.

- Planos Preliminares
- Planos de ejecución
- Planos de esquemas

Abreu (2006) indica que:

El tamaño de un proyecto es su capacidad, y se expresa en unidades de producción por año. En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, en donde, el tamaño propuesto sólo debe aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño; la disponibilidad de materias primas o insumos, la tecnología, los equipos y el financiamiento (s.p.).

Como lo asegura Fernández (2007, pp. 42-43):

Se define la macro localización y la micro localización del proyecto en función de la ubicación del mercado meta, la materia prima, la mano de obra disponible. Así como la infraestructura disponible. Algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta para definir la ubicación del proyecto podrían ser los siguientes: (a) Concentración

geográfica de la población objetivo del proyecto, (b) Características de los suelos (Topografía, tipos de suelo, sismografía), (c) Tendencias de desarrollo urbano de las localidades, ciudades y su relación con el costo de la tierra, (d) Ubicación de la materia prima y mano de obra calificada y no calificada, (e) Incentivos gubernamentales para la creación de industrias en ciertas zonas del país con el objetivo de generar empleo y desarrollo económico, y (f) Estudio de impacto ambiental.

Partiendo de lo expresado por Fernández (2012) “La macro localización es el estudio de localización que tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto. Esto se puede identificar por medio de mapas” (p. 1).

Baca (2013) expresa que en la micro localización:

Se llega a definir la provincia, cantón, parroquia, zona urbana o rural. En la micro localización incidirán las decisiones, aspectos más detallados como los de ingeniería, costos de terreno, etc., que en última instancia estarán dimensionando el monto de la inversión requerida en el proyecto (p. 35).

Los resultados obtenidos del estudio de mercado y la organización de la empresa determinará las inversiones de la empresa (Miranda, 2005). Según Miranda (2005) indica que “Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil” (p. 177).

Según Fernández (2007) son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios, además que sirven para incrementar el patrimonio de la empresa.

Adicionalmente, Miranda (2005) indica los siguientes tipos de inversiones fijas: (a) Terrenos, (b) Construcciones civiles, (c) Maquinaria, (d) Equipo, (e) Vehículos, y (f) Muebles.

Según Fernández (2007), la materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo.

De acuerdo a lo que manifiestan Sinisterra y Polanco (2007) “En la elaboración de un producto puede intervenir una amplia gama de materias primas. La materia prima se suele clasificar en materia prima directa e indirecta” (p. 85).

## Mapa Conceptual

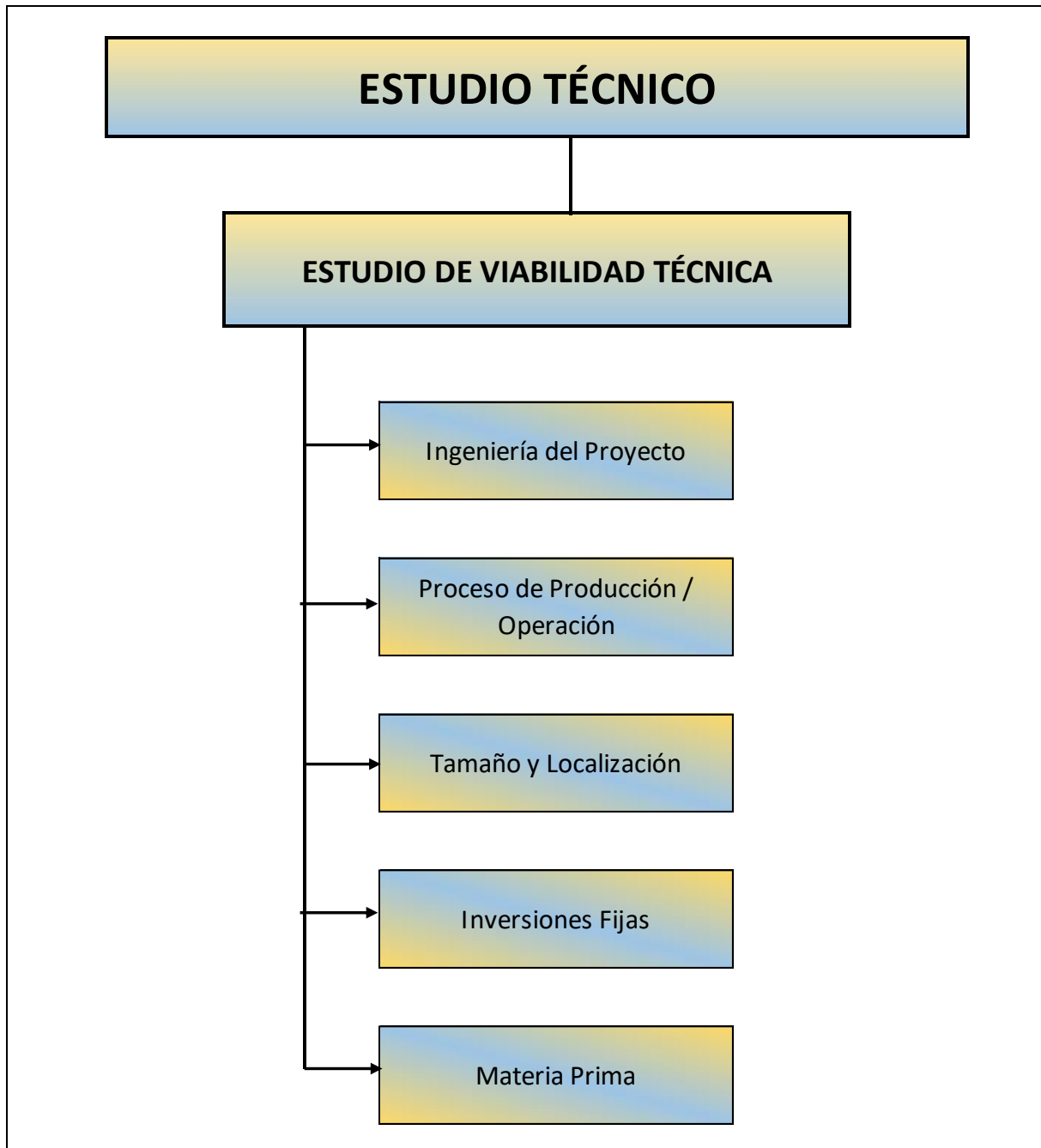


Figura 10. Mapa Conceptual

## Bibliografía

- Abreu, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Editorial Limusa S.A.
- Álvarez, M. (1995). *Contabilidad de gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas* (1a. ed.). Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Baca, G. (2003). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Chain, J. (2014). *Producción por Sectores*. Barcelona, España: Díaz de Santos.
- Erossa, V. (2002). *Proyectos de Inversión en Ingeniería (su metodología)*. México: Editorial Limusa S.A.
- Erossa, V. (2004). *Proyectos de Inversión en Ingeniería, su metodología*. México DF, México: Editorial Limusa S.A.
- Fernández, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fernández, V. (2012). Estructura de un proyecto turístico. *TURyDES*, Vol. 5, N° 13, p.1.
- James, R. (2003). *Todo para realizar su Plan de Negocios*. México DF, México: Group Ideas.
- Martínez, A. (2011). *Análisis y Desarrollo de Proyectos en la Ingeniería Alimentaria*. Editorial Club Universitario.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social y ambiental*. Bogotá – Colombia: MM Editores
- Santos, T. (2008). Estudio de Factibilidad de un Proyecto de Inversión: Etapas en su Estudio. *Contribución a la Economía*.
- Sapag, N & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. [Pdf]. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1486/index.htm>
- Sinisterra, G. & Polanco, E. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

## **UNIDAD 4: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO**

### **INTRODUCCIÓN**

La organización del proyecto tiende a relacionar cómo distribuir el ambiente macro y cómo sincronizar el micro dentro de la empresa, utilizando los mejores espacios en donde se ahorra dinero, maquinaria, hombres, etc. La organización lleva consigo la distribución de los equipos y la creación de políticas a implantarse en la utilización de los mismos.

En toda empresa es necesario desde que el proyecto está en marcha, tener una clara idea de dónde va a estar situadas todas las maquinarias, escritorios, tarjeteros, etc. dentro de la organización, es por ello que constituye un tema de análisis el resolver la mejor forma de instalar los equipos, además los diferentes métodos de aplicaciones de manuales de funciones y de procedimientos, todos ellos enlazados para el ahorro de tiempo y costos.

Además la mano de obra debe sentirse cómoda al organizar la empresa, por lo que existen políticas que influyen para el buen desenvolvimiento de la empresa, caso contrario existirá una desorganización que afecta la rentabilidad.

Es necesario saber cómo ubicar los equipos adecuadamente y, por ello se gana tiempo y se ahorra desgaste físico; un correcto control del tiempo en realizar las actividades del trabajo tiene que ver con la ubicación de los departamentos y de los muebles; no se puede tener una recepcionista que constantemente se levante a contestar el teléfono que está en otro escritorio, es por ello que el orden y los procedimientos influyen siempre en el bienestar para la empresa.



## TEMA 8: Estudio de Viabilidad Organizacional

### Forma de Constitución de la Empresa y Capital Social

Según Van de Ven (1998) “El fenómeno de creación de empresas sería deficiente si se centrara únicamente en las características y comportamientos de los empresarios individuales” (p. 75). Así mismo Gartner (1985) menciona que “Se deben considerar otros factores sociales, económicos y estructurales como determinantes a este fenómeno.” (p. 64).

A continuación se detalla los pasos para la constitución de una empresa:

#### Superintendencia de Compañías

- Reservar un nombre
- Elaborar el Estatuto social (Abogado)
- Abrir una cuenta de integración (Banco)
- Elevar una escritura pública al estatuto social
- Aprueba el estatuto
- Obtener permisos Municipales
- Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil
- Realizar la Junta General de Accionistas
- Documentos Habilitantes
- Inscribir el nombramiento del representante legal
- Obtener el Ruc
- Obtener la carta para el banco
- Retirar la cuenta de integración de capital
- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa
- Obtener permiso para imprimir facturas

#### Ministerio de Turismo

- Contribución del uno por mil
- Solicitud de Registro de alimentos y bebidas/alojamiento
- Catastro Turístico

Según la Ley de Compañías 2014 existen 5 especies de compañías:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta

En la Tabla 3 se muestran las diferencias entre las compañías limitadas y anónimas.

Tabla 3

*Diferencias entre compañías limitadas y anónimas*

| <b>Compañía</b>                           | <b>Responsabilidad Limitada</b>             | <b>Sociedad Anónima</b>                              |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Número de Socios o Accionistas            | Mínimo 2 - máximo 15                        | Mínimo 2                                             |
| Capital Mínimo                            | \$ 400.00                                   | \$800.00                                             |
| División del Capital                      | Participaciones                             | Acciones                                             |
| Características de participación y acción | no negociable                               | Libremente negociable                                |
| Actividad a la que se dedican             | Actos de comercio                           | Actividades civiles, mercantiles, banca o de seguros |
| Responsabilidad frente a los acreedores   | Limitada hasta el monto de su participación | Responden por el monto de sus acciones               |
| Comisario                                 | No es necesario                             | Obligatorio                                          |
| Denominación Social                       | C. Ltda. o Cia. Ltda.                       | S.A. o C.A.                                          |

*Nota:* Tomado de Campos & Asociados. (2011). *Formalidades Societarias a cumplir ante la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas*. [PDF]. Recuperado de:

<http://www.lacamara.org/website/images/Seminarios/Material/ABRIL2011/m-formalidades-societarias.13.abr.pdf>

Según, Besterio (2008):

El capital social recoge las aportaciones realizadas por los socios a una sociedad mercantil a cambio de unos títulos de propiedad sobre la misma. En el caso de sociedades anónimas estos títulos se denominan acciones. Dichas aportaciones deben realizarse inicialmente para constituir la sociedad, y podrán realizarse de forma posterior en lo que sería las ampliaciones de capital (p. 52).

## **La Empresa**

### **Misión**

“Es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño de trabajo de gerencia” (David, 2003, p.59).

Según Díez de Castro, García, Martín y Periañez (2005) "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (p.127).

Pérez (2004) señala que la misión debe estar basada en la razón de ser de la organización y no en los productos y/o servicios sociales que ofrece. Se debe redactar de manera sencilla y en pocos renglones para que se comprenda.

Publicaciones Vértice S.L. (2008) define la misión como “la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial” (p.40).

### **Visión**

“Imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones” (Caldas, Lacalle & Carrión, 2012, p. 19).

Tal como lo define Fleitman (2000) viene a ser “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 82).

Publicaciones Vértice S.L. (2008) indica que la visión de la empresa “es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público (p.39).

## Análisis FODA

Como indican García y Cano (2010):

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (p. 5). Así mismo sostienen que las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno (p. 6).

Según Maturana y Ramos (2002), es una herramienta muy importante que provee de recursos necesarios para elaborar estrategias que ayuden a la empresa, implantando acciones y medidas correctivas de acuerdo a la evaluación de sus cuatro factores.

De acuerdo con Bravo (1994) explica lo siguiente:

- **Fortalezas:** Características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** Situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- **Debilidades:** Características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **Amenazas:** Situaciones que se presentan en el entorno de la empresa, afecta negativamente las posibilidades de logros de los objetivos.

## Estructura Organizacional

“Es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones” (Franklin, 2003, p. 35).

Según Mintzberg (1998), la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

De acuerdo con Friend (2009):

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (p. 87).

De acuerdo con Mintzberg (1984), en el primer criterio hay que tener en cuenta que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Estas son las siguientes:

- Alta dirección
- Dirección intermedia
- Base Operativa
- Tecno-estructura
- Estructura de apoyo

Continuando con lo que señala Mintzberg (1984), la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- Unidades directivas jerárquicas
- Unidades de gestión funcional
- Unidades de apoyo
- Unidades operativas

## Cargos

Según Alles (2007), las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones.

Zelaya (2006) explica que el puesto de trabajo es “el conjunto de deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independiente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial” (p. 8).

Adicionalmente, Reyes (2004) explica que la empresa debe tener claro la nomenclatura o nombre del cargo, funciones inherentes, posición en qué los vamos a ubicar dentro de la actual estructura organizacional, dependencia jerárquica y cuáles serían específicamente sus deberes y responsabilidades.

Según Lanham (1962) es un proceso que determina, mediante observación y estudio, los elementos que componen un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en que se desenvuelve.

Alles (2007) menciona lo siguiente:

El análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción (p. 116).

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de cargos son: (a) Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son equilibradas, (b) Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, (c) Formar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción

de puestos, (d) Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones, y (f) Es vital en los planes de sucesión (Alles, 2007).

### **Personal**

De acuerdo a Franklin (2003), el personal “Es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión” (p. 68).

“Analizar nuestro perfil personal/profesional tiene una triple funcionalidad porque puede servir para introducirlo en el CV, como un párrafo breve justo debajo de los datos personales, en la carta de presentación a la hora de hablar de nosotros mismos” (Franklin, 2003, p. 68).

La RAE (2016) indica que es el conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo o empresa.

El personal de cada empresa debe contar al menos con lo siguiente:

- Lealtad
- Habilidad Financiera
- Capacidad de Adaptación
- Proactividad
- Capacidad de Innovación

### **Organigrama**

Según Hernández (2007) el organigrama representa la estructura formal de una organización; siendo esta una gráfica por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales están enlazados con líneas, las cuales representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de una organización.

Según Franklin (2004) “Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (p. 79).

Fleitman (2000) indica que un organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría” (p. 246).

A continuación se muestran las siguientes figuras con las clases de organigramas:

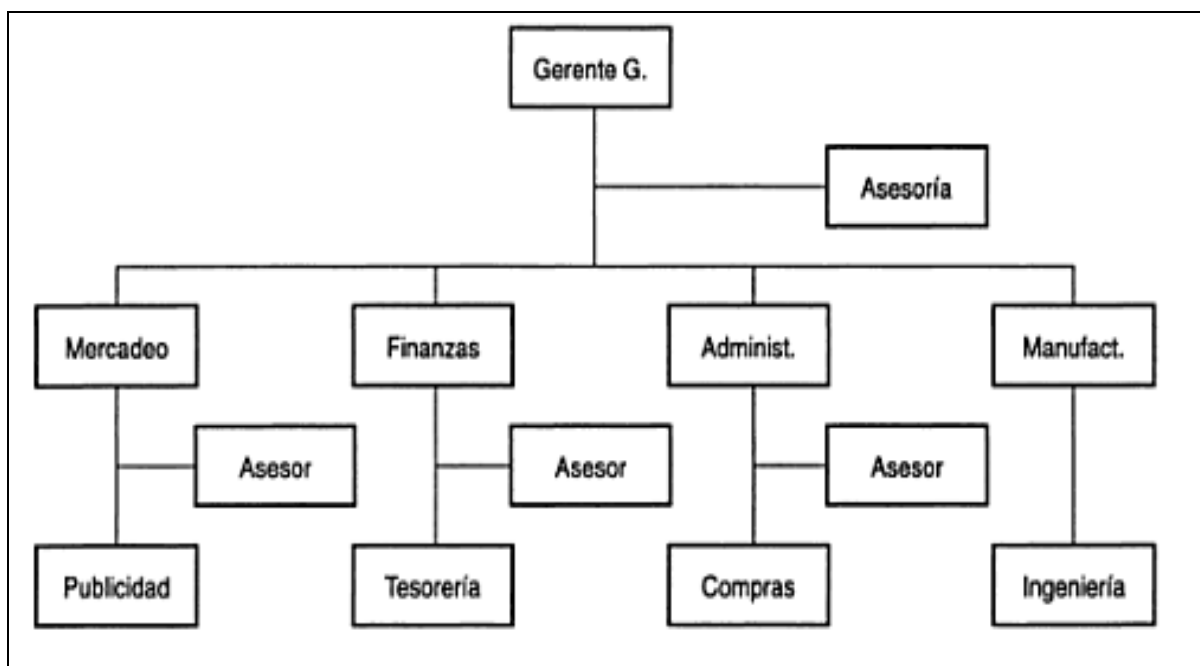


Figura 11. Organigrama Vertical. Tomado de Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

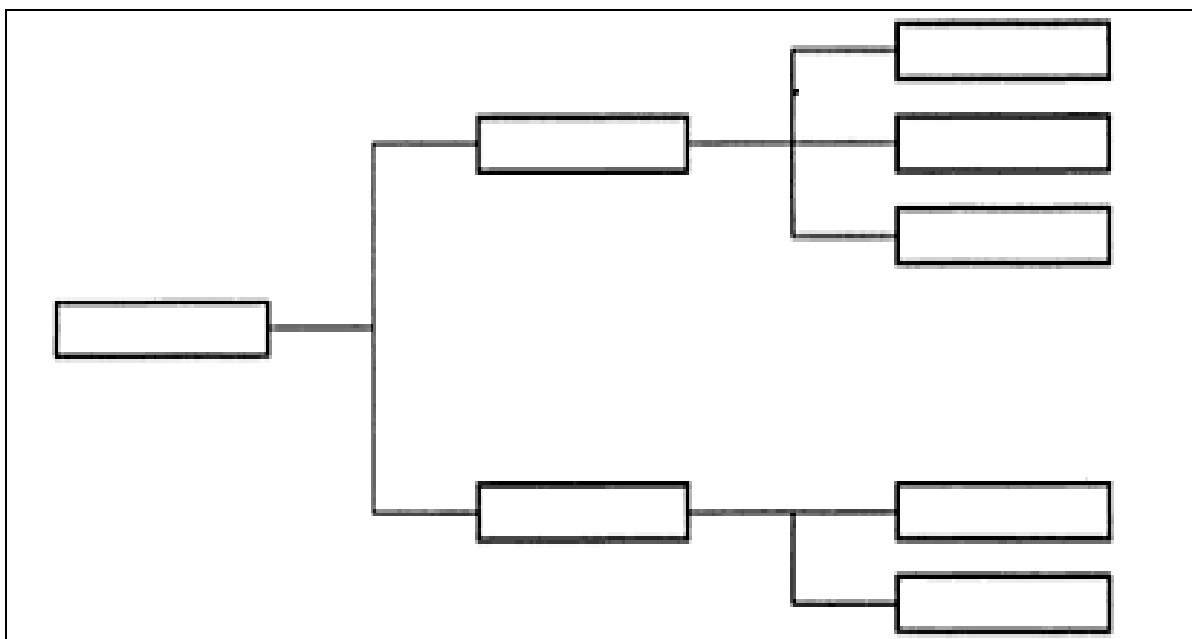


Figura 12. Organigrama Horizontal. Tomado de Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.



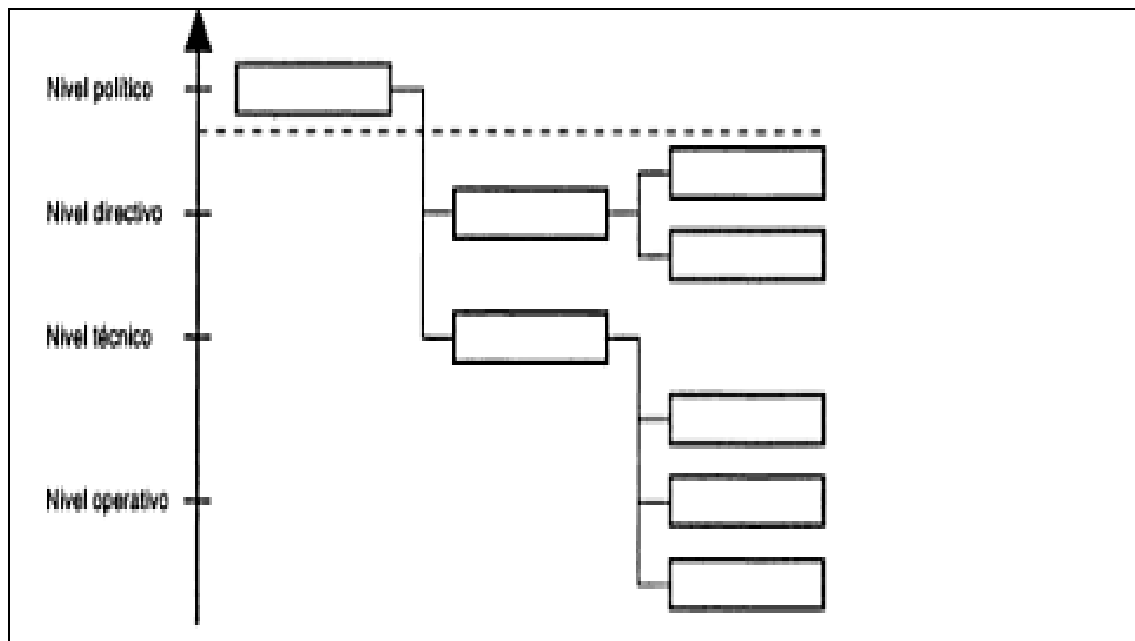


Figura 13. Organigrama Tipo AFNOR. Tomado de Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

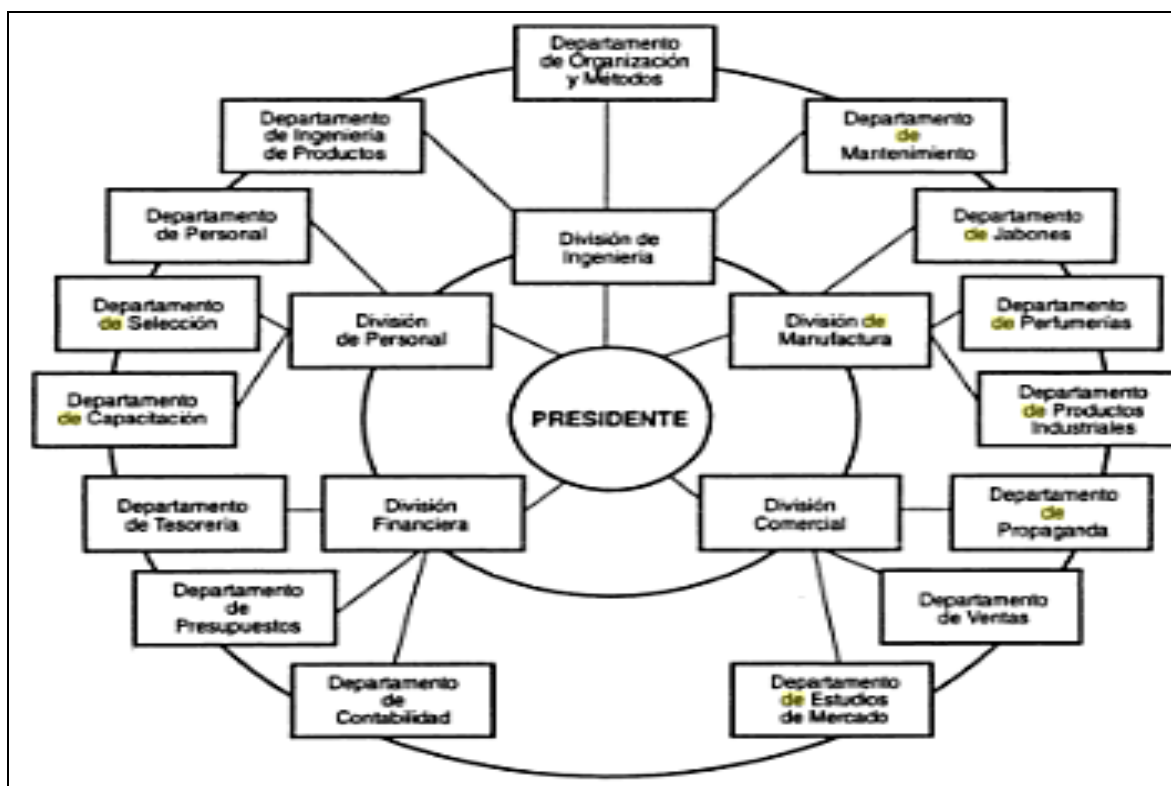


Figura 14. Organigrama Circular. Tomado de Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

## Beneficios Sociales

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014), “El sueldo es la remuneración que paga el empleador al obrero por un servicio prestado, pagando por meses, sin suprimir los días no laborales”.

Según la RAE (2016), sueldo es la “Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional”.

Los beneficios sociales “Son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Según el Ministerio de Trabajo (2015), los beneficios sociales son:

- **Afiliación a la seguridad social.-** El trabajador debe ser afiliado por parte del empleador desde el primer día de trabajo. Los trabajadores cotizan un total del 21,50% del sueldo, correspondiendo al patrono el 12,15% y al trabajador el 9,45%.
- **Pagos por horas extras y suplementarias.-** Jornada nocturna aumento de un 25%, horas suplementarias 50% y horas extras 100%.
- **Pago del décimo tercero.-** La décima tercera remuneración o bono navideño. Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante un año calendario. Se calcula desde el 1 de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del presente año.
- **Pago del décimo cuarto sueldo.-** También llamado bono escolar. Los trabajadores percibirán, además de sus remuneraciones, una bonificación anual equivalente a un Salario Básico Unificado para los trabajadores en general, el cual será pagado hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía. Se calcula desde el 1 de marzo del año anterior hasta el 28 de febrero del año en curso.
- **Pago del fondo de reserva.-** Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o

salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. El trabajador tendrá derecho al pago mensual del Fondo de Reserva por parte de su empleador en un 8,33% de la remuneración aportada al IESS

- **Vacaciones anuales.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes. Los empleados de las empresas públicas gozarán de 30 días de vacaciones.
- **Pago de la jubilación patronal.-** En el Art. 216 del Código de Trabajo los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
- **Licencia por paternidad.-** El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.
- **Licencia por maternidad.-** La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad. Una remuneración de doce 12 semanas por el nacimiento de su hija o hijo.
- **Pago del subsidio por maternidad.-** La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.
- **Pago de utilidades.-** El trabajador tiene derecho al pago por concepto de utilidades

A continuación se muestra un ejemplo en las Tablas 4 y 5 sobre el rol de pagos de una empresa.

Tabla 4

## Rol de Pagos

| Sueldo Base | Horas nocturnas | Suplementarias | Extraordinarias | Tasa Hora | Recargo por jornada nocturna | Valor de horas suplementari | Valor de horas extraordinari | Base de aportación |
|-------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------|
| 500         | 60              | 20             | 20              | \$ 2,08   | \$ 31,25                     | \$ 62,50                    | \$ 83,33                     | \$ 677,08          |
| 370         |                 | 60             | 16              | \$ 1,54   | \$ -                         | \$ 138,75                   | \$ 49,33                     | \$ 558,08          |
| 354         | 160             |                | 20              | \$ 1,48   | \$ 59,00                     | \$ -                        | \$ 59,00                     | \$ 472,00          |
| 375         | 160             |                | 40              | \$ 1,56   | \$ 62,50                     | \$ -                        | \$ 125,00                    | \$ 562,50          |
| 354         | 60              | 40             | 80              | \$ 1,48   | \$ 22,13                     | \$ 88,50                    | \$ 236,00                    | \$ 700,63          |
| \$ 1.953,00 |                 |                |                 |           | \$ 174,88                    | \$ 289,75                   | \$ 552,67                    | \$ 2.970,29        |
| 750         |                 |                |                 |           |                              |                             |                              | \$ 750,00          |
| 390         |                 | 40             |                 | \$ 1,63   | \$ -                         | \$ 97,50                    | \$ -                         | \$ 487,50          |
| 370         |                 | 40             |                 | \$ 1,54   | \$ -                         | \$ 92,50                    | \$ -                         | \$ 462,50          |
| \$ 1.510,00 |                 |                |                 |           | \$ -                         | \$ 190,00                   | \$ -                         | \$ 1.700,00        |

Tabla 5

## Rol de Pagos (continuación)

|    | Fondo de reserva | Total de ingresos del trabajador | Aporte personal IESS 9.45% | Aporte Patronal | Decimo tercer sueldo | Decimo cuarto sueldo | Vacaciones | Jubilacion patronal | Total de provisiones | Total de costo de cada trabajador |
|----|------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|------------|---------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 2  |                  |                                  |                            |                 |                      |                      |            |                     |                      |                                   |
| 3  | \$ 56,42         | \$ 733,51                        | \$ 63,98                   | \$ 75,49        | \$ 56,42             | \$ 29,50             | \$ 28,21   | \$ 13,54            | \$ 203,17            | \$ 936,68                         |
| 4  | \$ 46,51         | \$ 604,59                        | \$ 52,74                   | \$ 62,23        | \$ 46,51             | \$ 29,50             | \$ 23,25   | \$ 11,16            | \$ 172,65            | \$ 777,24                         |
| 5  | \$ 39,33         | \$ 511,33                        | \$ 44,60                   | \$ 52,63        | \$ 39,33             | \$ 29,50             | \$ 19,67   | \$ 9,44             | \$ 150,57            | \$ 661,90                         |
| 6  | \$ 46,88         | \$ 609,38                        | \$ 53,16                   | \$ 62,72        | \$ 46,88             | \$ 29,50             | \$ 23,44   | \$ 11,25            | \$ 173,78            | \$ 783,16                         |
| 7  | \$ 58,39         | \$ 759,01                        | \$ 66,21                   | \$ 78,12        | \$ 58,39             | \$ 29,50             | \$ 29,19   | \$ 14,01            | \$ 209,21            | \$ 968,22                         |
| 8  | \$ 247,52        | \$ 3.217,82                      | \$ 280,69                  | \$ 331,19       | \$ 247,52            | \$ 147,50            | \$ 123,76  | \$ 59,41            | \$ 909,38            | \$ 4.127,20                       |
| 9  | \$ 62,50         | \$ 812,50                        | \$ 70,88                   | \$ 83,63        | \$ 62,50             | \$ 29,50             | \$ 31,25   | \$ 15,00            | \$ 221,88            | \$ 1.034,38                       |
| 10 | \$ 40,63         | \$ 528,13                        | \$ 46,07                   | \$ 54,36        | \$ 40,63             | \$ 29,50             | \$ 20,31   | \$ 9,75             | \$ 154,54            | \$ 682,67                         |
| 11 | \$ 38,54         | \$ 501,04                        | \$ 43,71                   | \$ 51,57        | \$ 38,54             | \$ 29,50             | \$ 19,27   | \$ 9,25             | \$ 148,13            | \$ 649,17                         |
| 12 | \$ 141,67        | \$ 1.841,67                      | \$ 160,65                  | \$ 189,55       | \$ 141,67            | \$ 88,50             | \$ 70,83   | \$ 34,00            | \$ 524,55            | \$ 2.366,22                       |

## Resumen

Según Van de Ven (1998) “El fenómeno de creación de empresas sería deficiente si se centrara únicamente en las características y comportamientos de los empresarios individuales” (p. 75). Así mismo Gartner (1985) menciona que “Se deben considerar otros factores sociales, económicos y estructurales como determinantes a este fenómeno.” (p. 64).

A continuación se detalla los pasos para la constitución de una empresa:

### Superintendencia de Compañías

- Reservar un nombre
- Elaborar el Estatuto social (Abogado)
- Abrir una cuenta de integración (Banco)
- Elevar una escritura pública al estatuto social
- Aprueba el estatuto
- Obtener permisos Municipales
- Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil
- Realizar la Junta General de Accionistas
- Documentos Habilitantes
- Inscribir el nombramiento del representante legal
- Obtener el Ruc
- Obtener la carta para el banco
- Retirar la cuenta de integración de capital
- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa
- Obtener permiso para imprimir facturas

### Ministerio de Turismo

- Contribución del uno por mil
- Solicitud de Registro de alimentos y bebidas/alojamiento
- Catastro Turístico

Según la Ley de Compañías 2014 existen 5 especies de compañías:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.

- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta

Según, Besterio (2008):

El capital social recoge las aportaciones realizadas por los socios a una sociedad mercantil a cambio de unos títulos de propiedad sobre la misma. En el caso de sociedades anónimas estos títulos se denominan acciones. Dichas aportaciones deben realizarse inicialmente para constituir la sociedad, y podrán realizarse de forma posterior en lo que sería las ampliaciones de capital (p. 52).

La misión de la empresa “Es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño de trabajo de gerencia” (David, 2003, p.59).

Según Díez de Castro, García, Martín y Periañez (2005) "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (p.127).

Pérez (2004) señala que la misión debe estar basada en la razón de ser de la organización y no en los productos y/o servicios sociales que ofrece. Se debe redactar de manera sencilla y en pocos renglones para que se comprenda.

La visión de la empresa es la “Imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones” (Caldas, Lacalle & Carrión, 2012, p. 19).

Tal como lo define Fleitman (2000) viene a ser “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 82).

Como indican García y Cano (2010):

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (p. 5). Así mismo sostienen que las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno (p. 6).

La estructura organizacional “Es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones” (Franklin, 2003, p. 35).

De acuerdo con Friend (2009):

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (p. 87).

De acuerdo con Mintzberg (1984), en el primer criterio hay que tener en cuenta que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Estas son las siguientes:

- Alta dirección
- Dirección intermedia
- Base Operativa
- Tecno-estructura
- Estructura de apoyo

Continuando con lo que señala Mintzberg (1984), la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- Unidades directivas jerárquicas
- Unidades de gestión funcional
- Unidades de apoyo
- Unidades operativas

Según Alles (2007), las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. Por otro lado, Zelaya (2006) explica que el puesto de trabajo es “el conjunto de deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independiente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial” (p. 8).

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de cargos son: (a) Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son equilibradas, (b) Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, (c) Formar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos, (d) Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones, y (f) Es vital en los planes de sucesión (Alles, 2007).

De acuerdo a Franklin (2003), el personal “Es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión” (p. 68). “Analizar nuestro perfil personal/profesional tiene una triple funcionalidad porque nos puede servir para introducirlo en el CV, como un párrafo breve justo debajo de los datos personales, en la carta de presentación a la hora de hablar de nosotros mismos” (Franklin, 2003, p. 68).

Según Hernández (2007) el organigrama representa la estructura formal de una organización; siendo esta una gráfica por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o



cargos, los cuales están enlazados con líneas, las cuales representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de una organización.

Según Franklin (2004) “Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (p. 79).

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014), “El sueldo es la remuneración que paga el empleador al obrero por un servicio prestado, pagando por meses, sin suprimir los días no laborales”.

Los beneficios sociales “Son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Según el Ministerio de Trabajo (2015), los beneficios sociales son:

- Afiliación a la seguridad social
- Pagos por horas extras y suplementarias
- Pago del décimo tercero
- Pago del décimo cuarto sueldo
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de la jubilación patronal
- Licencia por paternidad
- Licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- Pago de utilidades.-

## Mapa Conceptual

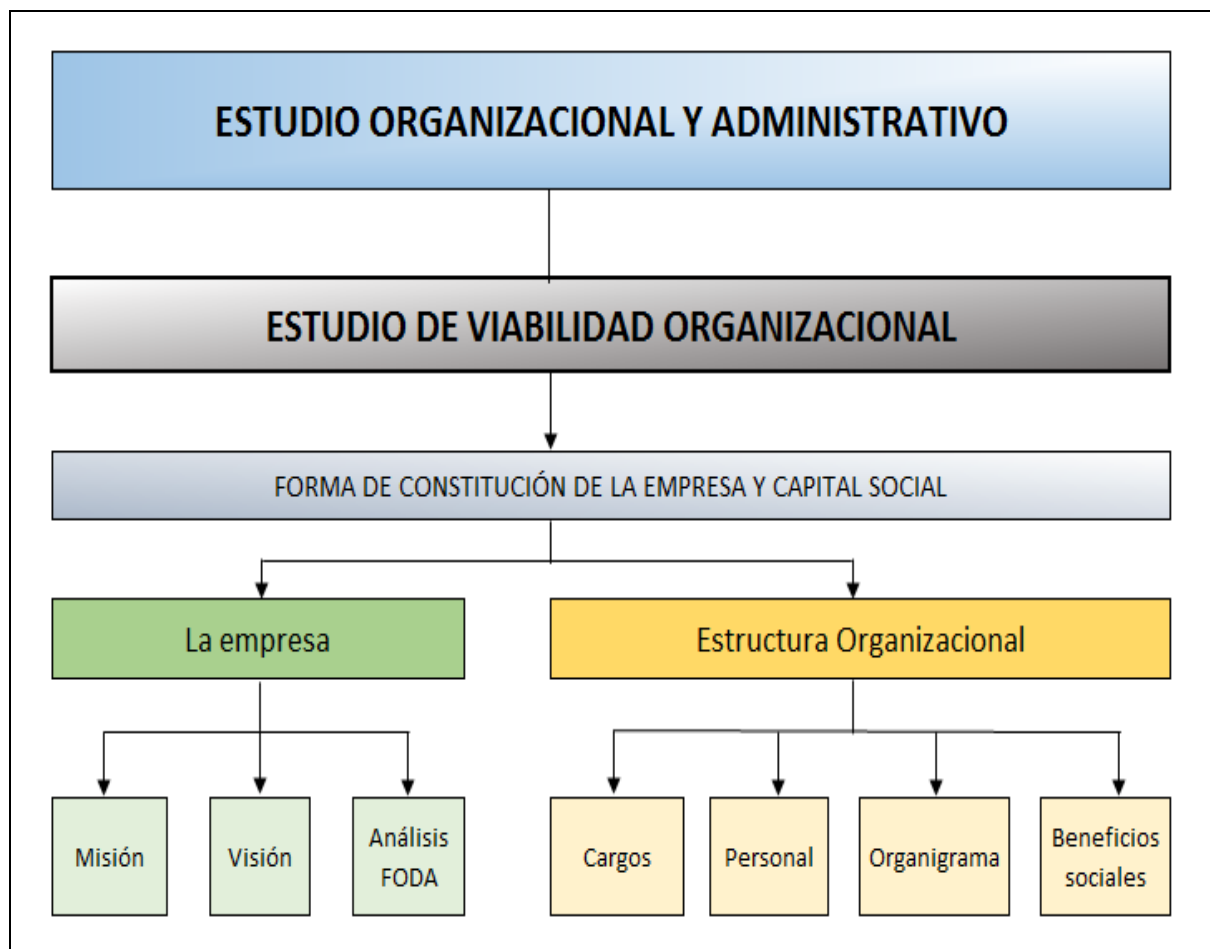


Figura 15. Mapa Conceptual

## Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Besterio, A. (2008). *Contabilidad financiera y de sociedades*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Bravo, J. (1994). *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bravo, J. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.
- Campos & Asociados. (2011). *Formalidades Societarias a cumplir ante la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas*. [PDF]. Recuperado:<http://www.lacamara.org/website/images/Seminarios/Material/ABRIL2011/m-formalidades-societarias.13.abr.pdf>.
- Castillo, J. (2006). *Administración del Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia. Eco Ediciones.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz, S. (1995). *Diagnóstico de la Empresa*. Madrid, España.
- Díez de Castro, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2005). *Administración y Dirección*. México DF, México: Siglo Veintiuno Editorial.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. (2003). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Friend, L. (2009). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* La voz de Houston , Estados Unidos.
- Fundación Compromiso. (s.f.). *De la necesidad al servicio*. Barcelona, España. Ediciones Granica.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- López, C. & Figueroa, J. (2002). *Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid, España. TEA Ediciones S.A.

- Ministerio de Trabajo. (2015). *Beneficios Sociales*. Ecuador. Recuperado de:  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficiente*. Argentina, Buenos Aires. Ediciones El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Editorial Pearson.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Dirección y gestión de empresas*. España: Editorial Vértice. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq>
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Veciana, J. (1999). “*Creación de empresas como programa de investigación científica*”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, nº 3 (pp. 11-36).
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

## **UNIDAD 5: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

La evaluación del proyecto se puede efectuar teniendo dos aspectos distintos, pero no contrapuestos: el aspecto privado y el aspecto social, y dependerá del fin que se persiga en cada caso en particular.

Se debe efectuar un análisis financiero, empleando distintos procedimientos que permiten medir aspectos tales como el capital agregado a la empresa, la rentabilidad, el tiempo necesario para recuperar la inversión; estos procedimientos se denominan criterios de evaluación del proyecto de inversión: distintos procedimientos financieros que se utilizan para la medición de ciertos aspectos cuantitativos de un proyecto.

Estas mediciones se deben realizar en una instancia previa al momento de iniciar el proyecto; de esa forma, el conocimiento de los valores que surjan de la evaluación permitirá tomar una decisión. Los flujos netos de caja o cash flow la diferencia entre los ingresos y egresos de dinero registrados en un período determinado.

Para efectuar esta comparación, los valores monetarios deben consignarse en el mismo momento del tiempo. Para ello se deben actualizar los flujos netos de caja, aplicando la tasa de costo de capital (costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo). Este elemento (tasa de costo de capital) es el que ofrece mayores dificultades para su determinación, ya que implica obtener un promedio ponderado de las tasas existentes en los mercados financieros, tanto para inversiones del capital propio, como las correspondientes a capital prestado.

La rentabilidad puede medirse de diversas formas: en unidades monetarias, en tasa (tanto por uno), en porcentaje, en el tiempo de demora en la recuperación de la inversión inicial, etc. Además, analizar la rentabilidad implica comparar el beneficio que se obtendrá con el costo de oportunidad. En este sentido, se llevará a cabo un proyecto de inversión siempre que se obtenga un beneficio mayor al costo de oportunidad del capital.

## TEMA 9: Estructura de la Inversión Inicial

Para complementar el financiamiento del proyecto de inversión, existen diversas instituciones que apoyan algunos proyectos de inversión.

Se recomienda que la financiación con capital propio sea mayor o igual al 40% del monto a financiar. Esto se debe a que en plaza se ve mal a las empresas con una estructura de financiación con menor porcentaje de capital propio.

Al tomar financiación de terceros uno se compromete a pagar intereses, entonces se tiene un costo adicional que juega en contra de las utilidades. Los créditos al liquidarse devengan intereses. En el período de instalación al no haber producción estos intereses se asimilan al activo fijo como “intereses pre-operativos”. Estos intereses pre-operativos se deben financiar con capital propio, y se consideran como rubros asimilables por lo que aumentan la alícuota de amortizaciones.

Los créditos siempre financian inversiones, ya sea de activo de trabajo o de activo fijo. Se deben identificar las distintas fuentes de financiamiento indicando en cada una de ellas el destino de los aportes y créditos. La sumatoria vertical de cada fuente será el monto total del aporte y créditos.

Las fuentes de financiamiento son:

- Capital propio: nacional y/o extranjero
- Fondos autogenerados
- Créditos promocionales
- Créditos no renovables: nacionales y/o extranjeros
- Créditos renovables
- Otras fuentes.

Las inversiones, deberán estar valuadas a precio contado o costo de producción.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 6.

Tabla 6

*Inversión Inicial*

| <b><u>INVERSION INICIAL</u></b>          |              |                    |                      |
|------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------------|
| <b>EFFECTIVO</b>                         | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>   |
| Sueldos                                  | 1            | \$ 7.717,39        | \$ 7.717,39          |
| Imprevistos                              | 1            | \$ 3.000,00        | \$ 3.000,00          |
| <b>TOTAL EFECTIVO</b>                    |              |                    | <b>\$ 10.717,39</b>  |
| <b>TERRENO</b>                           | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>   |
| Terreno                                  | 1            | \$ 130.000,00      | \$ 130.000,00        |
| <b>TOTAL TERRENO</b>                     |              |                    | <b>\$ 130.000,00</b> |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                 | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>   |
| Cama King size                           | 2            | \$ 450,00          | \$ 900,00            |
| Cama Queen size                          | 4            | \$ 345,00          | \$ 1.380,00          |
| Cama Twin size                           | 14           | \$ 209,00          | \$ 2.926,00          |
| Colchón King                             | 2            | \$ 256,50          | \$ 513,00            |
| Colchón Queen                            | 4            | \$ 149,58          | \$ 598,32            |
| Colchón Twin                             | 14           | \$ 136,39          | \$ 1.909,46          |
| Juego de Sabanas King size               | 5            | \$ 58,64           | \$ 293,20            |
| Juego de Sabanas Queen size              | 7            | \$ 47,75           | \$ 334,25            |
| Juego de Sabanas Twin size               | 20           | \$ 32,58           | \$ 651,60            |
| Almohadas                                | 30           | \$ 9,00            | \$ 270,00            |
| Juego de Toallas                         | 20           | \$ 21,23           | \$ 424,60            |
| Alfombra                                 | 12           | \$ 9,90            | \$ 118,80            |
| Veladores                                | 19           | \$ 135,00          | \$ 2.565,00          |
| Muebles                                  | 6            | \$ 150,00          | \$ 900,00            |
| Tachos de Basura Pequeños                | 15           | \$ 5,00            | \$ 75,00             |
| Cortinas                                 | 12           | \$ 33,59           | \$ 403,08            |
| Sillas (Restaurante)                     | 36           | \$ 25,00           | \$ 900,00            |
| Mesas (Restaurante)                      | 9            | \$ 65,00           | \$ 585,00            |
| Counter para Recepción                   | 1            | \$ 450,00          | \$ 450,00            |
| Escritorio Doble de Oficina              | 2            | \$ 90,00           | \$ 180,00            |
| Sillas de Oficina                        | 4            | \$ 40,00           | \$ 160,00            |
| <b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>           |              |                    | <b>\$ 16.537,31</b>  |
| <b>EQUIPOS ELECTRÓNICOS</b>              | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>   |
| TV 50 pulgadas (Recepción - Restaurante) | 3            | \$ 998,00          | \$ 2.994,00          |
| TV 32 pulgadas (Habitaciones)            | 12           | \$ 450,00          | \$ 5.400,00          |
| Split de 9.000 btu.                      | 12           | \$ 464,00          | \$ 5.568,00          |
| Split de 24.000 btu.                     | 3            | \$ 889,00          | \$ 2.667,00          |
| Lámparas de Lectura                      | 24           | \$ 18,99           | \$ 455,76            |
| Teléfono (Recepción y Oficina)           | 3            | \$ 18,50           | \$ 55,50             |
| Teléfono (Habitaciones)                  | 12           | \$ 12,50           | \$ 150,00            |

|                                         |              |                    |                     |
|-----------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| Lavadora y Secadora                     | 1            | \$ 1.900,00        | \$ 1.900,00         |
| Mini Refrigerador                       | 6            | \$ 240,00          | \$ 1.440,00         |
| <b>TOTAL EQUIPOS ELECTRONICOS</b>       |              |                    | <b>\$ 20.630,26</b> |
| <b>EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>            | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>  |
| Cocina Industrial (Plancha+Grill+Horno) | 1            | \$ 1.850,00        | \$ 1.850,00         |
| Utensilios de Cocina                    | 1            | \$ 550,00          | \$ 550,00           |
| Congelador                              | 1            | \$ 480,00          | \$ 480,00           |
| Mesón de Acero Inoxidable               | 1            | \$ 150,00          | \$ 150,00           |
| Licuada Industrial                      | 2            | \$ 99,00           | \$ 198,00           |
| Plato Ilano                             | 36           | \$ 3,50            | \$ 126,00           |
| Plato para Postre                       | 36           | \$ 3,00            | \$ 108,00           |
| Plato para Pan                          | 36           | \$ 2,50            | \$ 90,00            |
| Taza de Café                            | 36           | \$ 1,50            | \$ 54,00            |
| Cuchara de Mesa                         | 36           | \$ 1,61            | \$ 57,96            |
| Tenedor de Mesa                         | 36           | \$ 1,48            | \$ 53,28            |
| Cuchillo de Mesa                        | 36           | \$ 1,48            | \$ 53,28            |
| Cuchara de Postre                       | 36           | \$ 1,25            | \$ 45,00            |
| Cucharita de Café                       | 36           | \$ 1,25            | \$ 45,00            |
| Cuchara de Servir                       | 3            | \$ 2,47            | \$ 7,41             |
| Cuchara para Azúcar                     | 12           | \$ 1,25            | \$ 15,00            |
| Cortador para Pizza                     | 2            | \$ 2,21            | \$ 4,42             |
| Vaso Highball                           | 36           | \$ 2,70            | \$ 97,20            |
| Vaso Standard                           | 36           | \$ 2,60            | \$ 93,60            |
| Vaso de Té Helado                       | 36           | \$ 2,75            | \$ 99,00            |
| Vaso Cervezero                          | 36           | \$ 2,90            | \$ 104,40           |
| Refrigeradora Industrial                | 1            | \$ 570,00          | \$ 570,00           |
| Cafetera                                | 1            | \$ 154,00          | \$ 154,00           |
| Microondas                              | 1            | \$ 130,00          | \$ 130,00           |
| <b>TOTAL EQUIPOS DE PRODUCCIÓN</b>      |              |                    | <b>\$ 5.135,55</b>  |
| <b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>           | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>  |
| Computadora de Escritorio               | 1            | \$ 400,00          | \$ 400,00           |
| Laptop                                  | 2            | \$ 600,00          | \$ 1.200,00         |
| Proyector                               | 1            | \$ 850,00          | \$ 850,00           |
| Impresora Multifunción                  | 1            | \$ 150,00          | \$ 150,00           |
| <b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>     |              |                    | <b>\$ 2.600,00</b>  |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>           | <b>CANT.</b> | <b>VALOR UNIT.</b> | <b>VALOR TOTAL</b>  |
| Cuaderno                                | 1            | \$ 1,00            | \$ 1,00             |
| Grapadora                               | 1            | \$ 1,25            | \$ 1,25             |
| Tijera                                  | 2            | \$ 0,35            | \$ 0,70             |
| Calculadora                             | 2            | \$ 2,00            | \$ 4,00             |
| Plumas                                  | 6            | \$ 0,15            | \$ 0,90             |
| Resma de Hojas                          | 1            | \$ 3,50            | \$ 3,50             |
| <b>TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA</b>     |              |                    | <b>\$ 28,35</b>     |



| EDIFICACIÓN                         | CANT. | VALOR UNIT.  | VALOR TOTAL          |
|-------------------------------------|-------|--------------|----------------------|
| Piscina                             | 1     | \$ 9.800,00  | \$ 9.800,00          |
| Construcción Planta Alta            | 1     | \$ 47.500,00 | \$ 47.500,00         |
| Construcción Planta Baja            | 1     | \$ 52.500,00 | \$ 52.500,00         |
| Cancha de Futbol Sintético          | 1     | \$ 1.800,00  | \$ 1.800,00          |
| <b>TOTAL EDIFICACIÓN</b>            |       |              | <b>\$ 111.600,00</b> |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN              | CANT. | VALOR UNIT.  | VALOR TOTAL          |
| Planos                              | 1     | \$ 650,00    | \$ 650,00            |
| Tasas y Permisos                    | 1     | \$ 350,00    | \$ 350,00            |
| <b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b> |       |              | <b>\$ 1.000,00</b>   |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>      |       |              | <b>\$ 298.248,86</b> |

Luego basándose en la inversión inicial se debe realizar el balance inicial de la empresa, considerando máximo el 70% será financiado por una Institución Financiera y el saldo del 30% será aporte propio de los accionistas.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 7.

Tabla 7

*Balance Inicial*

| <b>BALANCE INICIAL</b>        |                      |  |                      |
|-------------------------------|----------------------|--|----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                |                      |  |                      |
| <b>Activo Corriente</b>       |                      |  |                      |
| Caja                          | \$ 10.717,39         |  |                      |
| Suministros de Oficina        | \$ 28,35             |  |                      |
| <b>Total Activo Corriente</b> | <b>\$ 10.745,74</b>  |  |                      |
| <b>Activo Fijo</b>            |                      |  |                      |
| Terreno                       | \$ 130.000,00        |  |                      |
| Edificaciones                 | \$ 111.600,00        |  |                      |
| Muebles y Enseres             | \$ 16.537,31         |  |                      |
| Equipos Electrónicos          | \$ 20.630,26         |  |                      |
| Equipos de Producción         | \$ 5.135,55          |  |                      |
| Equipos de Computación        | \$ 2.600,00          |  |                      |
| <b>Total Activo Fijo</b>      | <b>\$ 286.503,12</b> |  |                      |
| <b>Activo Diferido</b>        |                      |  |                      |
| Gastos de Constitución        | \$ 1.000,00          |  |                      |
| <b>Total Activo Diferido</b>  | <b>\$ 1.000,00</b>   |  |                      |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>          |                      |  | <b>\$ 298.248,86</b> |

| <b>PASIVOS</b>                    |    |            |                      |
|-----------------------------------|----|------------|----------------------|
| <b>Pasivo Corriente</b>           |    |            |                      |
| Documentos por Pagar              | \$ | 208.774,20 |                      |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>     |    | <b>\$</b>  | <b>208.774,20</b>    |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>              |    |            | <b>\$ 208.774,20</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                 |    |            |                      |
| Capital Social                    | \$ | 89.474,66  |                      |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>           |    |            | <b>\$ 89.474,66</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b> |    |            | <b>\$ 298.248,86</b> |

## TEMA 10: Depreciación y Amortización

La clasificación de los activos fijos es:

- Tangible
- Intangible o nominal
- Inversiones
- Inversiones permanentes
- Amortizable/ Depreciable
- Agotable
- Obsoleto
- Mancomunado
- Congelado
- En suspenso
- No computable
- Ficticio

La valuación del activo fijo consiste en registrarlos por su valor exacto, es decir, al costo menos su depreciación, agotamiento o amortización acumulada según sea el caso.

Los métodos para calcular la depreciación son:

- Método de línea recta o método directo
- Método de unidades producidas
- Método de horas trabajadas

- Método de números dígitos
- Método global o por grupos
- Métodos de inventarios
- Métodos de saldos decrecientes

La amortización se define como el proceso sistemático de eliminar de los libros de contabilidad, el costo de un activo fijo intangible, por su reducción de valor en la medida en que la utilidad aportada se disminuye o que la pérdida está por el transcurso del tiempo.

El activo fijo intangible, generalmente se registra al costo, el cual incluye todas las erogaciones pagadas para obtener el disfrute del beneficio, como ejemplo:

- Patente
- Marca de fábrica
- Plusvalía

Para calcular la amortización anual debe prorratearse el costo de los activos intangibles entre los periodos en que se estime que estos contribuyen a la obtención de las utilidades.

Los métodos para registrar la amortización son:

- Cargando a una cuenta nominal la porción aplicada como gasto del periodo y abonando a una cuenta de valoración.
- Cargando a una cuenta nominal la parte aplicada como gasto del periodo y abonando directamente a la cuenta de Activo.

Luego basándose en el balance inicial de la empresa, se debe realizar el cuadro de las depreciaciones y amortizaciones de los activos. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 8 y 9.

Tabla 8

*Depreciación*

| <u>DEPRECIACIÓN</u>                         |                 |                   |                     |                      |
|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------------|
| ACTIVO                                      | VALOR EN LIBROS | AÑOS DE VIDA UTIL | DEPRECIACIÓN ANUAL  | DEPRECIACIÓN MENSUAL |
| Edificaciones                               | \$ 111.600,00   | 20                | \$ 5.580,00         | \$ 465,00            |
| Muebles y Enseres                           | \$ 16.537,31    | 10                | \$ 1.653,73         | \$ 137,81            |
| Equipos Electrónicos                        | \$ 20.630,26    | 5                 | \$ 4.126,05         | \$ 343,84            |
| Equipos de Producción                       | \$ 5.135,55     | 5                 | \$ 1.027,11         | \$ 85,59             |
| Equipos de Computación                      | \$ 2.600,00     | 3                 | \$ 866,67           | \$ 72,22             |
| <b>TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS TANGIBLES</b> |                 |                   | <b>\$ 13.253,56</b> | <b>\$ 1.104,46</b>   |

Tabla 9

*Amortización*

| <u>AMORTIZACIÓN</u>       |                 |                   |                    |                      |
|---------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| ACTIVO                    | VALOR EN LIBROS | AÑOS DE VIDA UTIL | AMORTIZACIÓN ANUAL | AMORTIZACIÓN MENSUAL |
| Gastos de Constitución    | \$ 1.000,00     | 5                 | \$ 200,00          | \$ 16,67             |
| <b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b> |                 |                   | <b>\$ 200,00</b>   | <b>\$ 16,67</b>      |

**TEMA 11: Cálculo del Financiamiento**

Identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

La administración financiera tiene por finalidad planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa e implica las siguientes decisiones financieras:

- **Decisiones de inversión:** ¿cuánto debería invertir la empresa y en que activos?
- **Decisiones de financiamiento:** ¿cuál es la mejor combinación para financiar las inversiones?

También hay que tomar en cuenta las decisiones de inversión contra las decisiones de financiamiento, entre ellas tenemos:

- Igual objetivo y criterio de evaluación
- Valor de los proyectos y de los activos financieros
- Mercados reales y mercados financieros: eficiencia.
- Grado de irreversibilidad de la decisión

Los aspectos básicos para las decisiones de financiamiento son:

- Flujo de fondos descontados
- Portafolio de fuentes de financiamiento
- El efecto leverage

Las principales decisiones de financiamiento son:

- Deudas o capital
- Deudas de corto o de largo plazo
- Deudas en moneda nacional o extranjera
- Retención de dividendos o distribución de utilidades
- ¿Aumento de capital o de deuda?
  - Acciones dan derecho a la propiedad de la empresa. Problema de control de la misma.
  - Acciones no garantizan ninguna rentabilidad.
  - Acciones no tienen plazo de vencimiento.
  - Deudas tienen ventajas tributarias
  - Emisión de obligaciones da una señal positiva al mercado.
  - El interés con las obligaciones puede resultar más barato que el financiamiento bancario.
- ¿Deudas de corto o de largo plazo?
  - Activos a financiar:
    - a) Activos permanentes: activos no corrientes y activos corrientes permanentes (efectivo e inventarios mínimos).
    - b) Activos fluctuantes: activos corrientes que se derivan del ciclo de producción y comercialización de la empresa.

- Financiamiento:
  - a) Fuentes de corto plazo financian a los activos fluctuantes.
  - b) Fuentes de largo plazo financian a los activos permanentes.
- ¿Deudas en moneda nacional o extranjera?
  - Compatibilizar con el giro de la empresa
  - Búsqueda de cobertura del riesgo cambiario · ¿Retención de dividendos o distribución de utilidades?
  - Normas legales
  - Liquidez
  - Evolución y perspectivas de las ganancias
  - Mercados financieros
  - Inversiones y nivel de endeudamiento
  - Control

Hay que analizar las siguientes razones financieras:

- **Razones de liquidez:** mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
  - Razón corriente
  - Prueba ácida
- **Razones de apalancamiento:** mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de deuda
  - Razón de la deuda
- **Razones de actividad:** mide con que efectividad la empresa está usando sus recursos.
  - Rotación de inventarios
  - Período medio de cobro
  - Rotación de activos fijos y de activo total
- **Razones de rentabilidad:** mide la efectividad de la administración de la empresa a través de las utilidades obtenidas de las ventas y de la inversión.
  - Margen de utilidad sobre ventas
  - Utilidad sobre el activo total
  - Utilidad sobre el capital contable

Se debe realizar el análisis de fuentes y usos que hizo la empresa con su dinero de un año a otro, por medio de:

- Fuentes: disminución de activos o aumento de pasivos.
- Usos: aumento de activos o disminución de pasivos.

Por último analizar la proyección de fuentes y usos de fondos, es decir como planea la empresa adquirir y emplear fondos en el futuro, según lo siguiente:

- · ¿El proyecto está financiado?
- · ¿Qué hará la empresa con los nuevos fondos?
- · ¿Cómo pagará el préstamo?
- · Cuadro de Proyección de Fuentes y Usos de Fondos

Luego basándose en el 70% financiado por una Institución Financiera se debe realizar el cálculo para generar la tabla de amortización francesa (cuotas iguales). El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 10.

Tabla 10

*Financiamiento*

| <u>DATOS DEL PRÉSTAMO</u>    |               |      |
|------------------------------|---------------|------|
| <b>Monto crédito</b>         | \$ 208.774,20 |      |
| <b>Número de periodos</b>    | 4             | años |
| <b>Tasa de interés anual</b> | 9,7%          |      |
| <b>Cuota mensual</b>         | \$5.265,03    |      |

| <u>TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL</u> |               |              |              |            |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|------------|
| PERIODO                              | SALDO CAPITAL | PAGO CAPITAL | PAGO INTERES | CUOTA      |
| 1                                    | \$ 208.774,20 | \$3.577,43   | \$ 1.687,59  | \$5.265,03 |
| 2                                    | \$ 205.196,77 | \$3.606,35   | \$ 1.658,67  | \$5.265,03 |
| 3                                    | \$ 201.590,42 | \$3.635,50   | \$ 1.629,52  | \$5.265,03 |
| 4                                    | \$ 197.954,92 | \$3.664,89   | \$ 1.600,14  | \$5.265,03 |
| 5                                    | \$ 194.290,03 | \$3.694,51   | \$ 1.570,51  | \$5.265,03 |
| 6                                    | \$ 190.595,51 | \$3.724,38   | \$ 1.540,65  | \$5.265,03 |

|    |               |             |             |            |
|----|---------------|-------------|-------------|------------|
| 7  | \$ 186.871,13 | \$3.754,48  | \$ 1.510,54 | \$5.265,03 |
| 8  | \$ 183.116,65 | \$3.784,83  | \$ 1.480,19 | \$5.265,03 |
| 9  | \$ 179.331,82 | \$3.815,43  | \$ 1.449,60 | \$5.265,03 |
| 10 | \$ 175.516,39 | \$3.846,27  | \$ 1.418,76 | \$5.265,03 |
| 11 | \$ 171.670,12 | \$3.877,36  | \$ 1.387,67 | \$5.265,03 |
| 12 | \$ 167.792,77 | \$3.908,70  | \$ 1.356,32 | \$5.265,03 |
| 13 | \$ 163.884,07 | \$ 3.940,30 | \$ 1.324,73 | \$5.265,03 |
| 14 | \$ 159.943,77 | \$ 3.972,15 | \$ 1.292,88 | \$5.265,03 |
| 15 | \$ 155.971,62 | \$ 4.004,25 | \$ 1.260,77 | \$5.265,03 |
| 16 | \$ 151.967,37 | \$ 4.036,62 | \$ 1.228,40 | \$5.265,03 |
| 17 | \$ 147.930,75 | \$ 4.069,25 | \$ 1.195,77 | \$5.265,03 |
| 18 | \$ 143.861,50 | \$ 4.102,14 | \$ 1.162,88 | \$5.265,03 |
| 19 | \$ 139.759,35 | \$ 4.135,30 | \$ 1.129,72 | \$5.265,03 |
| 20 | \$ 135.624,05 | \$ 4.168,73 | \$ 1.096,29 | \$5.265,03 |
| 21 | \$ 131.455,32 | \$ 4.202,43 | \$ 1.062,60 | \$5.265,03 |
| 22 | \$ 127.252,89 | \$ 4.236,40 | \$ 1.028,63 | \$5.265,03 |
| 23 | \$ 123.016,49 | \$ 4.270,64 | \$ 994,38   | \$5.265,03 |
| 24 | \$ 118.745,85 | \$ 4.305,16 | \$ 959,86   | \$5.265,03 |
| 25 | \$ 114.440,69 | \$ 4.339,96 | \$ 925,06   | \$5.265,03 |
| 26 | \$ 110.100,72 | \$ 4.375,04 | \$ 889,98   | \$5.265,03 |
| 27 | \$ 105.725,68 | \$ 4.410,41 | \$ 854,62   | \$5.265,03 |
| 28 | \$ 101.315,27 | \$ 4.446,06 | \$ 818,97   | \$5.265,03 |
| 29 | \$ 96.869,21  | \$ 4.482,00 | \$ 783,03   | \$5.265,03 |
| 30 | \$ 92.387,21  | \$ 4.518,23 | \$ 746,80   | \$5.265,03 |
| 31 | \$ 87.868,98  | \$ 4.554,75 | \$ 710,27   | \$5.265,03 |
| 32 | \$ 83.314,23  | \$ 4.591,57 | \$ 673,46   | \$5.265,03 |
| 33 | \$ 78.722,66  | \$ 4.628,68 | \$ 636,34   | \$5.265,03 |
| 34 | \$ 74.093,98  | \$ 4.666,10 | \$ 598,93   | \$5.265,03 |
| 35 | \$ 69.427,88  | \$ 4.703,82 | \$ 561,21   | \$5.265,03 |
| 36 | \$ 64.724,06  | \$ 4.741,84 | \$ 523,19   | \$5.265,03 |
| 37 | \$ 59.982,23  | \$ 4.780,17 | \$ 484,86   | \$5.265,03 |
| 38 | \$ 55.202,06  | \$ 4.818,81 | \$ 446,22   | \$5.265,03 |
| 39 | \$ 50.383,25  | \$ 4.857,76 | \$ 407,26   | \$5.265,03 |
| 40 | \$ 45.525,49  | \$ 4.897,03 | \$ 368,00   | \$5.265,03 |
| 41 | \$ 40.628,46  | \$ 4.936,61 | \$ 328,41   | \$5.265,03 |
| 42 | \$ 35.691,85  | \$ 4.976,52 | \$ 288,51   | \$5.265,03 |
| 43 | \$ 30.715,33  | \$ 5.016,74 | \$ 248,28   | \$5.265,03 |
| 44 | \$ 25.698,59  | \$ 5.057,29 | \$ 207,73   | \$5.265,03 |
| 45 | \$ 20.641,30  | \$ 5.098,17 | \$ 166,85   | \$5.265,03 |
| 46 | \$ 15.543,12  | \$ 5.139,38 | \$ 125,64   | \$5.265,03 |
| 47 | \$ 10.403,74  | \$ 5.180,93 | \$ 84,10    | \$5.265,03 |
| 48 | \$ 5.222,81   | \$ 5.222,81 | \$ 42,22    | \$5.265,03 |



## TEMA 12: Proyección de Ingresos

Para realizar la proyección de los ingresos de la empresa se debe tomar la información del marketing mix, con relación a todos los productos y sus precios que van a ofrecer a los clientes. Adicionalmente, se tiene que tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- **Capacidad Instalada.-** Es el volumen máximo de producción en un tiempo determinado, dependiendo de los recursos productivos (tierra, trabajo y capital) que cuente la empresa.
- **Capacidad Utilizada.-** Es el volumen real de producción de una empresa en un tiempo determinado.

La capacidad instalada siempre será mayor o igual a la capacidad utilizada.

Luego de establecer la capacidad utilizada (en el ámbito Hotelero y Turístico se maneja entre el 50% y 60% de la capacidad instalada) de la empresa que servirá para los cálculos de las ventas de año No. 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 11 y 12.

Tabla 11

### *Proyección de Ingresos*

| INGRESOS POR VENTAS      |                  |              |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PRODUCTO                 | PRECIO UNITARIO  | VENTA DIARIA | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| ALOJAMIENTO              |                  |              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Habitación Simple        | \$ 35,00         | 2            | \$ 27.216,00         | \$ 28.222,99         | \$ 29.267,24         | \$ 30.350,13         | \$ 31.473,09         |
| Habitación Doble         | \$ 70,00         | 2            | \$ 56.246,40         | \$ 58.327,52         | \$ 60.485,63         | \$ 62.723,60         | \$ 65.044,38         |
| Habitación Matrimonial   | \$ 75,00         | 1            | \$ 13.608,00         | \$ 14.111,50         | \$ 14.633,62         | \$ 15.175,07         | \$ 15.736,54         |
| Habitación Triple        | \$ 100,00        | 2            | \$ 64.800,00         | \$ 67.197,60         | \$ 69.683,91         | \$ 72.262,22         | \$ 74.935,92         |
| Habitación Cuádruple     | \$ 135,00        | 1            | \$ 24.494,40         | \$ 25.400,69         | \$ 26.340,52         | \$ 27.315,12         | \$ 28.325,78         |
| <b>TOTAL ALOJAMIENTO</b> | <b>\$ 415,00</b> | <b>7</b>     | <b>\$ 186.364,80</b> | <b>\$ 193.260,30</b> | <b>\$ 200.410,93</b> | <b>\$ 207.826,13</b> | <b>\$ 215.515,70</b> |
| BAR/ RESTAURANTE         |                  |              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Hamburguesa              | \$ 6,90          | 8            | \$ 18.779,04         | \$ 19.473,86         | \$ 20.194,40         | \$ 20.941,59         | \$ 21.716,43         |
| Hot dog                  | \$ 6,50          | 8            | \$ 17.690,40         | \$ 18.344,94         | \$ 19.023,71         | \$ 19.727,58         | \$ 20.457,51         |
| Pizza                    | \$ 6,50          | 5            | \$ 10.614,24         | \$ 11.006,97         | \$ 11.414,22         | \$ 11.836,55         | \$ 12.274,50         |

|                                  |                 |            |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------|------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Churros                          | \$ 2,25         | 2          | \$ 1.574,64          | \$ 1.632,90          | \$ 1.693,32          | \$ 1.755,97          | \$ 1.820,94          |
| Cervezas nacionales              | \$ 3,00         | 43         | \$ 46.656,00         | \$ 48.382,27         | \$ 50.172,42         | \$ 52.028,80         | \$ 53.953,86         |
| Cervezas importadas              | \$ 5,00         | 43         | \$ 77.760,00         | \$ 80.637,12         | \$ 83.620,69         | \$ 86.714,66         | \$ 89.923,10         |
| Gaseosas                         | \$ 1,75         | 22         | \$ 13.608,00         | \$ 14.111,50         | \$ 14.633,62         | \$ 15.175,07         | \$ 15.736,54         |
| Té Helado                        | \$ 2,00         | 22         | \$ 15.552,00         | \$ 16.127,42         | \$ 16.724,14         | \$ 17.342,93         | \$ 17.984,62         |
| Agua                             | \$ 1,25         | 22         | \$ 9.720,00          | \$ 10.079,64         | \$ 10.452,59         | \$ 10.839,33         | \$ 11.240,39         |
| <b>TOTAL BAR/RESTAURANTE</b>     | <b>\$ 35,15</b> | <b>173</b> | <b>\$ 211.954,32</b> | <b>\$ 219.796,63</b> | <b>\$ 227.929,11</b> | <b>\$ 236.362,48</b> | <b>\$ 245.107,89</b> |
| <b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b> |                 |            | <b>\$ 398.319,12</b> | <b>\$ 413.056,93</b> | <b>\$ 428.340,03</b> | <b>\$ 444.188,62</b> | <b>\$ 460.623,59</b> |

Tabla 12

*Parámetros*

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>INFLACIÓN PRECIO</b>  | 3,70% |
| <b>ALOJAMIENTO</b>       |       |
| Capacidad Instalada      | 12    |
| Capacidad Utilizada      | 7     |
| <b>BAR / RESTAURANTE</b> |       |
| Capacidad Instalada      | 36    |
| Capacidad Utilizada      | 22    |

**TEMA 13: Proyección de Costos**

Para realizar la proyección de los costos de la empresa se debe tomar la información de todos los productos registrados en las proyecciones de los ingresos y efectuar el respectivo costeo de producción.

Luego de establecer los costos de producción de la empresa que servirá para los cálculos de los costos de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 13 y 14.

Tabla 13

*Proyección de Costos*

| PRODUCTO                           | COSTO UNITARIO | CANTIDAD MENSUAL | COSTO AÑO 1          | COSTO AÑO 2          | COSTO AÑO 3          | COSTO AÑO 4          | COSTO AÑO 5          |
|------------------------------------|----------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ALOJAMIENTO</b>                 |                |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Habitación Simple                  | \$ 15,00       | 65               | \$ 11.664,00         | \$ 12.095,57         | \$ 12.543,10         | \$ 13.007,20         | \$ 13.488,47         |
| Habitación Doble                   | \$ 18,00       | 67               | \$ 14.463,36         | \$ 14.998,50         | \$ 15.553,45         | \$ 16.128,93         | \$ 16.725,70         |
| Habitación Matrimonial             | \$ 20,00       | 15               | \$ 3.628,80          | \$ 3.763,07          | \$ 3.902,30          | \$ 4.046,68          | \$ 4.196,41          |
| Habitación Triple                  | \$ 28,00       | 54               | \$ 18.144,00         | \$ 18.815,33         | \$ 19.511,50         | \$ 20.233,42         | \$ 20.982,06         |
| Habitación Cuádruple               | \$ 35,00       | 15               | \$ 6.350,40          | \$ 6.585,36          | \$ 6.829,02          | \$ 7.081,70          | \$ 7.343,72          |
| <b>TOTAL ALOJAMIENTO</b>           |                |                  | <b>\$ 54.250,56</b>  | <b>\$ 56.257,83</b>  | <b>\$ 58.339,37</b>  | <b>\$ 60.497,93</b>  | <b>\$ 62.736,35</b>  |
| <b>BAR/RESTAURANTE</b>             |                |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Hamburguesa                        | \$ 0,80        | 227              | \$ 2.177,28          | \$ 2.257,84          | \$ 2.341,38          | \$ 2.428,01          | \$ 2.517,85          |
| Hot dog                            | \$ 0,50        | 227              | \$ 1.360,80          | \$ 1.411,15          | \$ 1.463,36          | \$ 1.517,51          | \$ 1.573,65          |
| Pizza                              | \$ 1,20        | 136              | \$ 1.959,55          | \$ 2.032,06          | \$ 2.107,24          | \$ 2.185,21          | \$ 2.266,06          |
| Churros                            | \$ 0,20        | 58               | \$ 139,97            | \$ 145,15            | \$ 150,52            | \$ 156,09            | \$ 161,86            |
| Cervezas nacionales                | \$ 0,60        | 1296             | \$ 9.331,20          | \$ 9.676,45          | \$ 10.034,48         | \$ 10.405,76         | \$ 10.790,77         |
| Cervezas importadas                | \$ 0,90        | 1296             | \$ 13.996,80         | \$ 14.514,68         | \$ 15.051,72         | \$ 15.608,64         | \$ 16.186,16         |
| Gaseosas                           | \$ 0,20        | 648              | \$ 1.555,20          | \$ 1.612,74          | \$ 1.672,41          | \$ 1.734,29          | \$ 1.798,46          |
| Agua                               | \$ 0,12        | 648              | \$ 933,12            | \$ 967,65            | \$ 1.003,45          | \$ 1.040,58          | \$ 1.079,08          |
| <b>TOTAL BAR/RESTAURANTE</b>       |                |                  | <b>\$ 31.453,92</b>  | <b>\$ 32.617,72</b>  | <b>\$ 33.824,57</b>  | <b>\$ 35.076,08</b>  | <b>\$ 36.373,89</b>  |
| <b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>        |                |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cocinero                           | \$ 903,05      | 1                | \$ 10.836,60         | \$ 11.536,60         | \$ 11.963,45         | \$ 12.406,10         | \$ 12.865,13         |
| Recepcionista                      | \$ 813,63      | 2                | \$ 19.527,20         | \$ 20.808,20         | \$ 21.578,10         | \$ 22.376,49         | \$ 23.204,42         |
| Camarera                           | \$ 441,13      | 2                | \$ 9.946,60          | \$ 10.587,10         | \$ 10.978,82         | \$ 11.385,04         | \$ 11.806,28         |
| Bartender                          | \$ 859,42      | 1                | \$ 10.313,07         | \$ 10.978,07         | \$ 11.384,26         | \$ 11.805,48         | \$ 12.242,28         |
| Mesero                             | \$ 828,88      | 1                | \$ 9.946,60          | \$ 10.587,10         | \$ 10.978,82         | \$ 11.385,04         | \$ 11.806,28         |
| <b>TOTAL MANO DE OBRA</b>          |                |                  | <b>\$ 60.570,07</b>  | <b>\$ 64.497,07</b>  | <b>\$ 66.883,46</b>  | <b>\$ 69.358,15</b>  | <b>\$ 71.924,40</b>  |
| <b>TOTAL COSTOS DE OPERACIONES</b> |                |                  | <b>\$ 146.274,55</b> | <b>\$ 153.372,61</b> | <b>\$ 159.047,40</b> | <b>\$ 164.932,15</b> | <b>\$ 171.034,64</b> |

Tabla 14

*Parámetros*

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>INFLACIÓN PRECIO</b>  | 3,70% |
| <b>ALOJAMIENTO</b>       |       |
| Capacidad Instalada      | 12    |
| Capacidad Utilizada      | 7     |
| <b>BAR / RESTAURANTE</b> |       |
| Capacidad Instalada      | 36    |
| Capacidad Utilizada      | 22    |

## TEMA 14: Proyección de Gastos Generales

Para realizar la proyección de los gastos generales de la empresa se debe tomar la información de todos los gastos administrativos (sueldos, servicios básicos, mantenimiento, materiales de limpieza, suministros de oficina, depreciaciones, amortizaciones, etc.), los gastos de ventas (publicidad) y los gastos financieros (intereses del préstamo).

Luego de establecer los gastos generales de la empresa que servirá para los cálculos de los gastos de año No. 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 15 y 16.

Tabla 15

### *Proyección de Gastos Generales*

| <b><u>PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES</u></b> |                     |                     |                     |                     |                     |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                            | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| Sueldo Administrador                          | \$ 12.145,43        | \$ 12.932,93        | \$ 13.411,44        | \$ 13.907,67        | \$ 14.422,25        |
| Sueldo Guardia                                | \$ 9.946,60         | \$ 10.587,10        | \$ 10.978,82        | \$ 11.385,04        | \$ 11.806,28        |
| Sueldo Conserje                               | \$ 9.946,60         | \$ 10.587,10        | \$ 10.978,82        | \$ 11.385,04        | \$ 11.806,28        |
| Internet                                      | \$ 960,00           | \$ 995,52           | \$ 1.032,35         | \$ 1.070,55         | \$ 1.110,16         |
| Servicios Básicos                             | \$ 5.400,00         | \$ 5.599,80         | \$ 5.806,99         | \$ 6.021,85         | \$ 6.244,66         |
| Uniformes                                     | \$ 360,00           | \$ 373,32           | \$ 387,13           | \$ 401,46           | \$ 416,31           |
| Mantenimiento                                 | \$ 450,00           | \$ 466,65           | \$ 483,92           | \$ 501,82           | \$ 520,39           |
| Materiales de limpieza                        | \$ 780,00           | \$ 808,86           | \$ 838,79           | \$ 869,82           | \$ 902,01           |
| Suministros de Oficina                        | \$ 113,40           | \$ 117,60           | \$ 121,95           | \$ 126,46           | \$ 131,14           |
| Depreciación de Edificios                     | \$ 5.580,00         | \$ 5.580,00         | \$ 5.580,00         | \$ 5.580,00         | \$ 5.580,00         |
| Depreciación de Muebles y Enseres             | \$ 1.653,73         | \$ 1.653,73         | \$ 1.653,73         | \$ 1.653,73         | \$ 1.653,73         |
| Depreciación de Equipos de Computación        | \$ 866,67           | \$ 866,67           | \$ 866,67           | \$ -                | \$ -                |
| Depreciación de Equipos de Producción         | \$ 1.027,11         | \$ 1.027,11         | \$ 1.027,11         | \$ 1.027,11         | \$ 1.027,11         |
| Depreciación Equipos Electrónicos             | \$ 4.126,05         | \$ 4.126,05         | \$ 4.126,05         | \$ 4.126,05         | \$ 4.126,05         |
| Amortización Intangible                       | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 200,00           |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>           | <b>\$ 53.555,58</b> | <b>\$ 55.922,43</b> | <b>\$ 57.493,78</b> | <b>\$ 58.256,60</b> | <b>\$ 59.946,38</b> |
| <b>GASTOS PUBLICIDAD</b>                      |                     |                     |                     |                     |                     |
| Publicidad                                    | \$ 940,00           | \$ 974,78           | \$ 1.010,85         | \$ 1.048,25         | \$ 1.087,03         |
| <b>TOTAL GASTOS PUBLICIDAD</b>                | <b>\$ 940,00</b>    | <b>\$ 974,78</b>    | <b>\$ 1.010,85</b>  | <b>\$ 1.048,25</b>  | <b>\$ 1.087,03</b>  |

| GASTOS FINANCIEROS              |    |           |    |           |    |          |    |          |    |   |
|---------------------------------|----|-----------|----|-----------|----|----------|----|----------|----|---|
| Intereses del Préstamo          | \$ | 18.290,16 | \$ | 13.736,92 | \$ | 8.721,84 | \$ | 3.198,08 | \$ | - |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b> | \$ | 18.290,16 | \$ | 13.736,92 | \$ | 8.721,84 | \$ | 3.198,08 | \$ | - |

Tabla 16

*Parámetros*

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>INFLACIÓN PRECIO</b> | 3,70% |
|-------------------------|-------|

## TEMA 15: Proyección del Estado de Resultados

Para realizar la proyección del estado de resultados de la empresa se debe tomar la información de los ingresos anuales, costos anuales y gastos generales anuales para proceder a los cálculos de la utilidad del ejercicio.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 17.

Tabla 17

*Proyección del Estado de Resultados*

| ESTADO DE RESULTADOS                                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| RUBRO                                                     | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| Ventas Totales de Ingresos                                | \$ 398.319,12        | \$ 413.056,93        | \$ 428.340,03        | \$ 444.188,62        | \$ 460.623,59        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                                  | <b>\$ 398.319,12</b> | <b>\$ 413.056,93</b> | <b>\$ 428.340,03</b> | <b>\$ 444.188,62</b> | <b>\$ 460.623,59</b> |
| (-) Costos de Operación                                   | \$ 146.274,55        | \$ 153.372,61        | \$ 159.047,40        | \$ 164.932,15        | \$ 171.034,64        |
| <b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>                       | <b>\$ 252.044,57</b> | <b>\$ 259.684,32</b> | <b>\$ 269.292,64</b> | <b>\$ 279.256,46</b> | <b>\$ 289.588,95</b> |
| (-) Gastos de Administración                              | \$ 53.555,58         | \$ 55.922,43         | \$ 57.493,78         | \$ 58.256,60         | \$ 59.946,38         |
| (-) Gastos de Publicidad                                  | \$ 940,00            | \$ 974,78            | \$ 1.010,85          | \$ 1.048,25          | \$ 1.087,03          |
| <b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>                    | <b>\$ 197.548,99</b> | <b>\$ 202.787,11</b> | <b>\$ 210.788,01</b> | <b>\$ 219.951,62</b> | <b>\$ 228.555,54</b> |
| (-) Gastos Financieros                                    | \$ 18.290,16         | \$ 13.736,92         | \$ 8.721,84          | \$ 3.198,08          | \$ -                 |
| <b>(=) Utilidad antes de participación a trabajadores</b> | <b>\$ 179.258,83</b> | <b>\$ 189.050,19</b> | <b>\$ 202.066,17</b> | <b>\$ 216.753,54</b> | <b>\$ 228.555,54</b> |
| (-) Participación a trabajadores                          | \$ 26.888,82         | \$ 28.357,53         | \$ 30.309,93         | \$ 32.513,03         | \$ 34.283,33         |
| <b>(=) Utilidad antes de impuestos a la renta</b>         | <b>\$ 152.370,00</b> | <b>\$ 160.692,66</b> | <b>\$ 171.756,25</b> | <b>\$ 184.240,51</b> | <b>\$ 194.272,21</b> |
| (-) Impuesto a la renta                                   | \$ 33.521,40         | \$ 35.352,38         | \$ 37.786,37         | \$ 40.532,91         | \$ 42.739,89         |
| <b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>                    | <b>\$ 118.848,60</b> | <b>\$ 125.340,27</b> | <b>\$ 133.969,87</b> | <b>\$ 143.707,60</b> | <b>\$ 151.532,32</b> |

## TEMA 16: Proyección del Flujo de Caja

Para realizar la proyección del flujo de caja de la empresa se debe tomar la información de todas las entradas y salidas de efectivo durante los 5 años de análisis, considerando en el año 0 el valor de la inversión inicial.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 18.

Tabla 18

### *Proyección del Flujo de Caja*

| <b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>              |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
|-----------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RUBRO</b>                            | <b>AÑO 0</b>          | <b>AÑO 1</b>         | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>         | <b>AÑO 5</b>         |
| <b>FLUJO OPERACIONAL</b>                |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>Ingreso por Ventas</b>               |                       | \$ 398.319,12        | \$ 413.056,93       | \$ 428.340,03       | \$ 444.188,62        | \$ 460.623,59        |
| <b>(-) Egresos de Efectivo</b>          |                       | \$ 187.316,57        | \$ 257.226,49       | \$ 267.808,37       | \$ 279.746,41        | \$ 292.527,10        |
| Gastos de operación                     |                       | \$ 146.274,55        | \$ 153.372,61       | \$ 159.047,40       | \$ 164.932,15        | \$ 171.034,64        |
| Gastos de administración                |                       | \$ 40.102,02         | \$ 42.468,87        | \$ 44.040,22        | \$ 45.669,70         | \$ 47.359,48         |
| Gastos de publicidad                    |                       | \$ 940,00            | \$ 974,78           | \$ 1.010,85         | \$ 1.048,25          | \$ 1.087,03          |
| Impuesto a la renta                     |                       | \$ -                 | \$ 33.521,40        | \$ 35.352,38        | \$ 37.786,37         | \$ 40.532,91         |
| Participación de trabajadores           |                       | \$ -                 | \$ 26.888,82        | \$ 28.357,53        | \$ 30.309,93         | \$ 32.513,03         |
| <b>(=) FLUJO NETO OPERACIONAL</b>       |                       | \$ 211.002,55        | \$ 155.830,44       | \$ 160.531,66       | \$ 164.442,21        | \$ 168.096,49        |
| <b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>               |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>Ingresos de Efectivo</b>             |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| Ventas de Activos Fijos                 |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>(-) Egresos de Efectivo</b>          |                       | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 |
| Compras de Activos Fijos                |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>(=) FLUJO NETO DE INVERSIÓN</b>      |                       | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>          |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>Ingresos de Efectivo</b>             |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| Prestamos Recibidos                     |                       | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>(-) Egresos de Efectivo</b>          |                       |                      |                     |                     |                      |                      |
| Pagos de Prestamos o Principal          |                       | \$ 44.890,14         | \$ 49.443,38        | \$ 54.458,46        | \$ 59.982,23         | \$ -                 |
| Pago de Intereses                       |                       | \$ 18.290,16         | \$ 13.736,92        | \$ 8.721,84         | \$ 3.198,08          | \$ -                 |
| <b>(=) FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO</b> | \$ -298.248,86        | \$ (63.180,30)       | \$ (63.180,30)      | \$ (63.180,30)      | \$ (63.180,30)       | \$ -                 |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>               | <b>\$ -298.248,86</b> | <b>\$ 147.822,25</b> | <b>\$ 92.650,14</b> | <b>\$ 97.351,36</b> | <b>\$ 101.261,91</b> | <b>\$ 168.096,49</b> |

## TEMA 17: Proyección del Balance General

Para realizar la proyección del balance general de la empresa se debe tomar la información contable de las proyecciones efectuadas durante los 5 años de análisis. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 19.

Tabla 19

### *Proyección del Balance General*

| <b>BALANCE GENERAL</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                        | <b>AÑO 1</b>         | <b>AÑO 2</b>         | <b>AÑO 3</b>         | <b>AÑO 4</b>         | <b>AÑO 5</b>         |
| <b>ACTIVOS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Activos Corriente</b>               |                      |                      |                      |                      |                      |
| Caja                                   | \$ 158.539,64        | \$ 251.189,78        | \$ 348.541,14        | \$ 449.803,05        | \$ 617.899,54        |
| Suministro de Oficina                  | \$ 28,35             | \$ 28,35             | \$ 28,35             | \$ 28,35             | \$ 28,35             |
| <b>Total Activos Corrientes</b>        | <b>\$ 158.567,99</b> | <b>\$ 251.218,13</b> | <b>\$ 348.569,49</b> | <b>\$ 449.831,40</b> | <b>\$ 617.927,89</b> |
| <b>Activos Fijos</b>                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| Terrenos                               | \$ 130.000,00        | \$ 130.000,00        | \$ 130.000,00        | \$ 130.000,00        | \$ 130.000,00        |
| Edificios                              | \$ 111.600,00        | \$ 111.600,00        | \$ 111.600,00        | \$ 111.600,00        | \$ 111.600,00        |
| Muebles y Enseres                      | \$ 16.537,31         | \$ 16.537,31         | \$ 16.537,31         | \$ 16.537,31         | \$ 16.537,31         |
| Equipos Electrónicos                   | \$ 20.630,26         | \$ 20.630,26         | \$ 20.630,26         | \$ 20.630,26         | \$ 20.630,26         |
| Equipos de Computación                 | \$ 5.135,55          | \$ 5.135,55          | \$ 5.135,55          | \$ 5.135,55          | \$ 5.135,55          |
| Equipos de Producción                  | \$ 2.600,00          | \$ 2.600,00          | \$ 2.600,00          | \$ 2.600,00          | \$ 2.600,00          |
| (-) Depreciación Acumulada             | \$ (13.253,56)       | \$ (26.507,12)       | \$ (39.760,68)       | \$ (52.147,57)       | \$ (64.534,47)       |
| <b>Total Activos Fijos</b>             | <b>\$ 273.249,56</b> | <b>\$ 259.996,00</b> | <b>\$ 246.742,44</b> | <b>\$ 234.355,55</b> | <b>\$ 221.968,66</b> |
| <b>Activos Diferidos</b>               |                      |                      |                      |                      |                      |
| Gastos de Constitución                 | \$ 1.000,00          | \$ 1.000,00          | \$ 1.000,00          | \$ 1.000,00          | \$ 1.000,00          |
| Amortización Acumulada                 | \$ (200,00)          | \$ (400,00)          | \$ (600,00)          | \$ (800,00)          | \$ (1.000,00)        |
| <b>Total Activos Diferidos</b>         | <b>\$ 800,00</b>     | <b>\$ 600,00</b>     | <b>\$ 400,00</b>     | <b>\$ 200,00</b>     | <b>\$ -</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>\$ 432.617,55</b> | <b>\$ 511.814,13</b> | <b>\$ 595.711,93</b> | <b>\$ 684.386,95</b> | <b>\$ 839.896,54</b> |
| <b>PASIVOS</b>                         |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Pasivos Corrientes</b>              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por Pagar                      | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Participación a Trabajadores por Pagar | \$ 26.888,82         | \$ 28.357,53         | \$ 30.309,93         | \$ 32.513,03         | \$ 34.283,33         |
| Impuesto a la Renta por Pagar          | \$ 33.521,40         | \$ 35.352,38         | \$ 37.786,37         | \$ 40.532,91         | \$ 42.739,89         |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>        | <b>\$ 60.410,22</b>  | <b>\$ 63.709,91</b>  | <b>\$ 68.096,30</b>  | <b>\$ 73.045,94</b>  | <b>\$ 77.023,22</b>  |
| <b>Pasivo de Largo Plazo</b>           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo Bancario                      | \$ 163.884,07        | \$ 114.440,69        | \$ 59.982,23         | \$ 0,00              | \$ -                 |
| <b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>    | <b>\$ 163.884,07</b> | <b>\$ 114.440,69</b> | <b>\$ 59.982,23</b>  | <b>\$ 0,00</b>       | <b>\$ -</b>          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                   | <b>\$ 224.294,29</b> | <b>\$ 178.150,60</b> | <b>\$ 128.078,53</b> | <b>\$ 73.045,94</b>  | <b>\$ 77.023,22</b>  |

| PATRIMONIO                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Capital Social                   | \$ 89.474,66         | \$ 89.474,66         | \$ 89.474,66         | \$ 89.474,66         | \$ 89.474,66         |
| Utilidad del Ejercicio           | \$ 118.848,60        | \$ 125.340,27        | \$ 133.969,87        | \$ 143.707,60        | \$ 151.532,32        |
| Utilidades Retenidas             | \$ -                 | \$ 118.848,60        | \$ 244.188,88        | \$ 378.158,75        | \$ 521.866,34        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 208.323,26</b> | <b>\$ 333.663,53</b> | <b>\$ 467.633,41</b> | <b>\$ 611.341,00</b> | <b>\$ 762.873,33</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>\$ 432.617,55</b> | <b>\$ 511.814,13</b> | <b>\$ 595.711,93</b> | <b>\$ 684.386,95</b> | <b>\$ 839.896,54</b> |
| <b>DIFERENCIA CONTABLE</b>       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>          |

## TEMA 18: Indicadores de Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación financiera de la empresa se debe tomar la información del flujo de caja durante los 5 años de análisis. Los cálculos realizados fueron los siguientes:

- **VPN (Valor Actual Neto).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función “VNA”, en donde se pone la tasa de descuento del 12% (tasa mínima que las Instituciones Financieras consideran para evaluar proyectos viables) y finalmente en “Valor 1” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función “TIR”, en donde en “Valores” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).
- **B/C (Beneficio / Costo).**- Es la relación que indica por cada dólar invertido, cuánto genera de ganancias la empresa. En el flujo de caja anual se debe obtener el “VNA” de los beneficios generados (valores positivos: Ingresos por ventas) y los costos generados (valores negativos: Egresos de efectivo y Flujo neto de financiamiento); finalmente se procede a realizar la división entre ambos resultados (Beneficios / Costos).
- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).**- Se evalúa en que tiempo (años y meses aproximadamente) se recupera a la inversión inicial considerando los resultados de los flujos netos de caja.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 20.



Tabla 20

*Evaluación Financiera*

| <b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b> |                 |                                                                                             |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tasa de Descuento</b>       | 12%             | Costo de oportunidad, de dejar de invertir en otras opciones                                |
| <b>Inversión inicial</b>       | \$ (298.248,86) |                                                                                             |
| <b>Flujo 1</b>                 | \$ 147.822,25   |                                                                                             |
| <b>Flujo 2</b>                 | \$ 92.650,14    |                                                                                             |
| <b>Flujo 3</b>                 | \$ 97.351,36    |                                                                                             |
| <b>Flujo 4</b>                 | \$ 101.261,91   |                                                                                             |
| <b>Flujo 5</b>                 | \$ 168.096,49   |                                                                                             |
| <b>VPN</b>                     | \$ 121.986,10   | Debido a que el VAN es > 0, se decide aprobar el proyecto por ser factible financieramente  |
| <b>TIR</b>                     | 29,17%          | TIR > que la Tasa de Descuento, se decide aprobar el proyecto                               |
| <b>B/C</b>                     | \$ 1,14         | Por cada dólar que se invierte en el proyecto, se genera \$0,14                             |
| <b>PRI</b>                     | 2,59            | El período de recuperación es en años, lo cual equivale a 2 años y 7 meses aproximadamente. |

Para realizar las razones financieras de la empresa se debe tomar la información de las proyecciones efectuadas del Balance General y el Estado de Resultados durante los 5 años de análisis. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 21.

Tabla 21

*Razones Financieras*

| <b>RAZONES FINANCIERAS</b>         |                                   |              |              |              |              |              |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>INDICADOR</b>                   |                                   | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                | Utilidad Bruta/ Ventas = %        | 63,28%       | 62,87%       | 62,87%       | 62,87%       | 62,87%       |
| <b>Margen Neto</b>                 | Utilidad Neta / Ventas = %        | 29,84%       | 30,34%       | 31,28%       | 32,35%       | 32,90%       |
| <b>ROA (Retorno Sobre Activos)</b> | Utilidad Neta / Activo Total = \$ | \$ 0,27      | \$ 0,24      | \$ 0,22      | \$ 0,21      | \$ 0,18      |
| <b>ROE (Retorno Sobre Capital)</b> | Utilidad Neta / Capital = \$      | \$ 1,33      | \$ 1,40      | \$ 1,50      | \$ 1,61      | \$ 1,69      |

## TEMA 19: Análisis de Escenarios

Para realizar los escenarios de la empresa se debe grabar el archivo Excel original con los siguientes nombres:

- **Escenario Optimista.-** De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 70% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.
- **Escenario Pesimista.-** De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 50% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.

El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 22.

Tabla 22

*Escenarios*

| ESCENARIOS          |                     |                  |                     |
|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|
|                     | ESCENARIO PESIMISTA | ESCENARIO NORMAL | ESCENARIO OPTIMISTA |
| Tasa de Descuento   | 12%                 | 12%              | 12%                 |
| Capacidad Utilizada | 50%                 | 60%              | 70%                 |
| Inversión inicial   | \$ (298.248,86)     | \$ (298.248,86)  | \$ (298.248,86)     |
| Flujo 1             | \$ 95.719,81        | \$ 147.822,25    | \$ 199.924,69       |
| Flujo 2             | \$ 56.178,43        | \$ 92.650,14     | \$ 129.121,85       |
| Flujo 3             | \$ 59.530,20        | \$ 97.351,36     | \$ 135.172,52       |
| Flujo 4             | \$ 62.041,36        | \$ 101.261,91    | \$ 140.482,45       |
| Flujo 5             | \$ 127.424,79       | \$ 168.096,49    | \$ 208.768,20       |
| VPN                 | \$ (12.405,87)      | \$ 121.986,10    | \$ 256.378,06       |
| TIR                 | 10,18%              | 29,17%           | 47,13%              |
| B/C                 | \$ 1,03             | \$ 1,14          | \$ 1,23             |
| PRI                 | 4,19                | 2,59             | 1,76                |

## Resumen

Para complementar el financiamiento del proyecto de inversión, existen diversas instituciones que apoyan algunos proyectos de inversión.

Se recomienda que la financiación con capital propio sea mayor o igual al 40% del monto a financiar. Esto se debe a que en plaza se ve mal a las empresas con una estructura de financiación con menor porcentaje de capital propio.

Al tomar financiación de terceros uno se compromete a pagar intereses, entonces se tiene un costo adicional que juega en contra de las utilidades. Los créditos al liquidarse devengan intereses. En el período de instalación al no haber producción estos intereses se asimilan al activo fijo como “intereses pre-operativos”. Estos intereses pre-operativos se deben financiar con capital propio, y se consideran como rubros asimilables por lo que aumentan la alícuota de amortizaciones.

Los créditos siempre financian inversiones, ya sea de activo de trabajo o de activo fijo. Se deben identificar las distintas fuentes de financiamiento indicando en cada una de ellas el destino de los aportes y créditos. La sumatoria vertical de cada fuente será el monto total del aporte y créditos.

Las inversiones, deberán estar valuadas a precio contado o costo de producción.

Luego basándose en la inversión inicial se debe realizar el balance inicial de la empresa, considerando máximo el 70% será financiado por una Institución Financiera y el saldo del 30% será aporte propio de los accionistas.

La valuación del activo fijo consiste en registrarlos por su valor exacto, es decir, al costo menos su depreciación, agotamiento o amortización acumulada según sea el caso.

La amortización se define como el proceso sistemático de eliminar de los libros de contabilidad, el costo de un activo fijo intangible, por su reducción de valor en la medida en que la utilidad aportada se disminuye o que la pérdida esta por el transcurso del tiempo.

El activo fijo intangible, generalmente se registra al costo, el cual incluye todas las erogaciones pagadas para obtener el disfrute del beneficio, como ejemplo:

- Patente
- Marca de fábrica
- Plusvalía

Para calcular la amortización anual debe prorratearse el costo de los activos intangibles entre los periodos en que se estime que estos contribuyen a la obtención de las utilidades.

Luego basándose en el balance inicial de la empresa, se debe realizar el cuadro de las depreciaciones y amortizaciones de los activos.

Identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

La administración financiera tiene por finalidad planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa e implica las siguientes decisiones financieras:

- **Decisiones de inversión:** ¿cuánto debería invertir la empresa y en que activos?
- **Decisiones de financiamiento:** ¿cuál es la mejor combinación para financiar las inversiones?

Luego basándose en el 70% financiado por una Institución Financiera se debe realizar el cálculo para generar la tabla de amortización francesa (cuotas iguales).

Para realizar la proyección de los ingresos de la empresa se debe tomar la información del marketing mix, con relación a todos los productos y sus precios que van a ofrecer a los clientes. Adicionalmente, se tiene que tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- **Capacidad Instalada.-** Es el volumen máximo de producción en un tiempo determinado, dependiendo de los recursos productivos (tierra, trabajo y capital) que cuente la empresa.
- **Capacidad Utilizada.-** Es el volumen real de producción de una empresa en un tiempo determinado.

Luego de establecer la capacidad utilizada (en el ámbito Hotelero y Turístico se maneja entre el 50% y 60% de la capacidad instalada) de la empresa que servirá para los cálculos de las ventas de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección de los costos de la empresa se debe tomar la información de todos los productos registrados en las proyecciones de los ingresos y efectuar el respectivo costeo de producción.

Luego de establecer los costos de producción de la empresa que servirá para los cálculos de los costos de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección de los gastos generales de la empresa se debe tomar la información de todos los gastos administrativos (sueldos, servicios básicos, mantenimiento, materiales de limpieza, suministros de oficina, depreciaciones, amortizaciones, etc.), los gastos de ventas (publicidad) y los gastos financieros (intereses del préstamo).

Luego de establecer los gastos generales de la empresa que servirá para los cálculos de los gastos de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección del estado de resultados de la empresa se debe tomar la información de los ingresos anuales, costos anuales y gastos generales anuales para proceder a los cálculos de la utilidad del ejercicio.

Para realizar la proyección del flujo de caja de la empresa se debe tomar la información de todas las entradas y salidas de efectivo durante los 5 años de análisis, considerando en el año 0 el valor de la inversión inicial.

Para realizar la proyección del balance general de la empresa se debe tomar la información contable de las proyecciones efectuadas durante los 5 años de análisis. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 19.

Para realizar la evaluación financiera de la empresa se debe tomar la información del flujo de caja durante los 5 años de análisis. Los cálculos realizados fueron los siguientes:

- **VPN (Valor Actual Neto).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función “VNA”, en donde se pone la tasa de descuento del 12% (tasa mínima que las Instituciones Financieras consideran para evaluar proyectos viables) y finalmente en “Valor 1” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función “TIR”, en donde en “Valores” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).
- **B/C (Beneficio / Costo).**- Es la relación que indica por cada dólar invertido, cuánto genera de ganancias la empresa. En el flujo de caja anual se debe obtener el “VNA” de los beneficios generados (valores positivos: Ingresos por ventas) y los costos generados (valores negativos: Egresos de efectivo y Flujo neto de financiamiento); finalmente se procede a realizar la división entre ambos resultados (Beneficios / Costos).
- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).**- Se evalúa en que tiempo (años y meses aproximadamente) se recupera a la inversión inicial considerando los resultados de los flujos netos de caja.

Para realizar las razones financieras de la empresa se debe tomar la información de las proyecciones efectuadas del Balance General y el Estado de Resultados durante los 5 años de análisis.

Para realizar los escenarios de la empresa se debe grabar el archivo Excel original con los siguientes nombres:

- **Escenario Optimista.-** De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 70% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.
- **Escenario Pesimista.-** De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 50% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.

## Mapa Conceptual

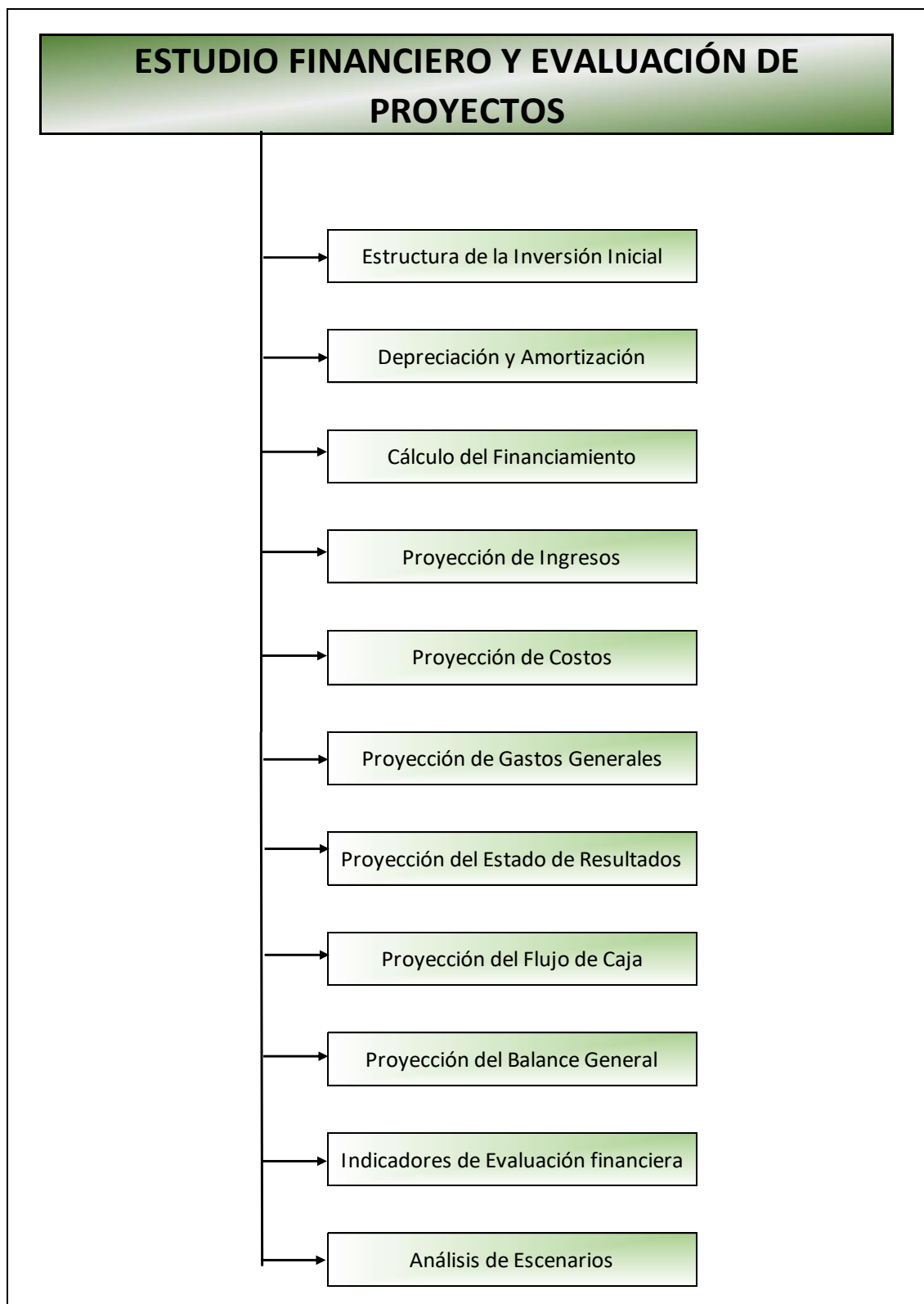


Figura 16. Mapa Conceptual



## Bibliografía

- Abreu, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Editorial Limusa S.A.
- Baca, G. (2003). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Fernández, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fernández, V. (2012). Estructura de un proyecto turístico. *TURyDES*, Vol. 5, N° 13, p.1.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social y ambiental*. Bogotá – Colombia: MM Editores.
- Morales, A. & Morales, J. (2009). *Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Santos, T. (2008). Estudio de Factibilidad de un Proyecto de Inversión: Etapas en su Estudio. *Contribución a la Economía*
- Sapag, N & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. [Pdf]. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1486/index.htm>

## Resumen General

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc. El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano a la sociedad en general.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Dentro del proceso de evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad que permiten tener una visión más específica del proyecto y de cada uno de los estudios que lo conforman. Al nivel más simple se le llama perfil, gran visión o identificación de la idea, y se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno. El nivel siguiente se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

A decir de las técnicas o métodos para identificar oportunidades de invertir en un proyecto, ambas propuestas se rigen por estudios orientados hacia la detección de necesidades, en proyectos ya establecidos a la mejora de estos mismos, o de sólo un proceso, pero en todos los casos siempre surge de una idea. Dentro de la Metodología de Investigación de Mercado se debe estructurar lo siguiente e identificar los procesos a seguir:

- Diseños de Investigación
  - Experimental
  - No experimental
- Tipos de Investigación
  - Investigación Exploratoria
  - Investigación Descriptiva
  - Investigación Explicativa
- Enfoques de Investigación
  - Enfoque Cuantitativo
  - Enfoque Cualitativo
  - Enfoque Mixto
- Técnicas de Investigación
  - Investigación documental
  - Investigación de campo
- Fuentes de Investigación
  - Primaria
  - Secundaria
- Población y Muestra
  - Probabilístico
    - ✓ Aleatoria.
    - ✓ Estratificada.
    - ✓ Sistemática
  - No Probabilístico
    - ✓ Por cuotas
    - ✓ Conveniencia
    - ✓ Bola de nieve
    - ✓ Discrecional

Para llevar a cabo un estudio de mercado es necesario revisar algunos aspectos que puedan incidir en el correcto desarrollo de la empresa. El análisis de las fuerzas del Macroentorno son las fuerzas que crean oportunidades y representan amenazas para la empresa y se dividen en:

- P: Político-legales.
- E: Económico.
- S: Social-cultural
- T: Tecnológico

- A: Ambiental

De acuerdo al Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1979) es indispensable conocer en profundidad el comportamiento competitivo de la industria para desarrollar estrategias exitosas y el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

Porter (1979) desarrolló las 5 fuerzas para analizar el Microentorno de las empresas:

- La Rivalidad entre las compañías que compiten en la Industria
- Potenciales Competidores
- Presiones competitivas de los Sustitutos
- El poder de los Proveedores
- El poder de los Compradores

La definición de mercado según Monferrer (2013) dice que “originalmente el término de mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización” (p.51), lo cual explica que dentro del mercado hay demanda y oferta.

“El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión”. (Grajales, 2007, p. 142).

El concepto y análisis de la demanda según Monferrer (2013) explica que: “paralelo al concepto de mercado tenemos que hablar del concepto de demanda, ya que esta es la variable a partir de la cual se exterioriza y mide el comportamiento global del mercado”(p. 55), es decir el comportamiento de todos los consumidores, pero entrando a un concepto más explicativo del autor dice que “por demanda entendemos el volumen total de producto que sería adquirido por un mercado” (p. 55).

En la definición de segmentación, Monferrer (2013) se refiere a la acción de diferenciar el mercado total de un producto o servicio distinguiendo a cada uno en grupos diferentes según

sus hábitos, sus preferencias, necesidades, entre otros, para que así se pueda aplicar las estrategias más adecuadas dependiendo del grupo al que pertenecen y lograr los objetivos propuestos satisfaciendo a los consumidores.

Las estrategias de segmentación son:

- ✓ Marketing mix indiferenciado
- ✓ Marketing mix concentrado
- ✓ Especialización de mercado
- ✓ Marketing mix diferenciado
  - Especialización en producto
  - Especialización selectiva
  - Cobertura total

El mercado meta es el “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir” (Kotler, 2008, p. 156). Según Kotler y Keller (2012) en su libro concluyen que después de identificar segmentos de mercado, se decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta y la empresa desarrolla una oferta de mercado.

En la evaluación de segmentos de mercado meta “se debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, objetivos y recursos de la compañía” (Kotler, 2008, p. 167). Para la determinación de segmentos de mercados meta “se realiza después de evaluar diferentes segmentos, en el cual la compañía deberá decidir a cuales y a cuantos se dirigirá” (Kotler, 2008, p.170).

Posicionamiento “Es el conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia”. (Kotler, 2008, p.175). “El posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia” (Kotler y Keller, 2012, p. 275).

Según Monferrer (2013) la estrategia de posicionamiento posee cuatro fases sucesivas:

- 1.- Identificar los atributos principales del producto
- 2.- Conocer la posición de los competidores en base a los atributos
- 3.- Decidir el mejor posicionamiento para el producto
  - Las características del producto.
  - Los beneficios del producto.
  - Uso/aplicaciones del producto.
  - Tipología de las personas.
  - Frente a la competencia
  - Categoría de producto
4. Comunicar el posicionamiento una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto

Según Hamilton (2005) “El análisis de la oferta se realiza para conocer quiénes son las empresas competidoras o negocios que venden productos similares al nuestro y los beneficios que brindan” (p. 54). “La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado” (Mercado & Palmerín, 2007, p. 112).

La oferta competitiva o de mercado libre son los productores o prestadores de servicios se encuentran en libre competencia, porque son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que los consumidores los elijen por la calidad, el precio y el servicio. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado (Mercado & Palmerín, 2007).

El Análisis de la oferta oligopólica, de acuerdo al Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es necesario disponer de informaciones más precisas sobre la utilización de la actual capacidad instalada de las empresas existentes, sus planes de expansión, su política comerciales en términos de competencia y la estructura general de la oferta” (p. 81). El Análisis de la oferta monopólica, según el Instituto Latinoamericano de Planificación Turística y Social (2006) “Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad” (p. 81).

Según Boullon (2006) “Los servicios que se venden a los turistas son elaborados por un subsistema al que denominamos Planta turística” (p. 40). La planta turística se desarrolla tomando en cuenta las características y ubicación de los atractivos existente en su área de influencia inmediata, y las actividades que los turistas pueden realizar en estos lugares (Quesada, 2000).

“La planta turística como tercer elemento del patrimonio turístico no funcionaría sin los otros elementos que la nutren, tanto de materia prima (atractivos), como de insumos básicos (infraestructura) que son empleados para la producción de los servicios turísticos” (Quesada, 2000, p.195). Los elementos de la planta turística son: (a) El equipamiento, y (b) Las instalaciones. Boullon (2006) indica que “En la economía moderna se entiende por infraestructura a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas” (p. 47).

Según Boullon (2006), la superestructura comprende que “Los organismos especializados, tanto públicos como de la actividad privada, encargados de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de las partes que integran el sistema así como facilitar la producción y venta de los múltiples servicios” (p. 50). Fred (2003) indica que los recursos son medios utilizados por empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. En las empresas hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, financieros, materiales y terrenos aquellos son obtenidos del medio ambiente exterior.

Según Kotler (2001) “Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica” (p. 35).

De acuerdo a Kotler (2001). El mercado de recursos, se divide en:

- Mercado de materia prima
- Mercado de fuerza de trabajo
- Mercado de dinero y otros.

Según Kotler (2001), la competencia “persigue el mismo mercado meta con la misma estrategia. Las empresas deben vigilar los planes de expansión de sus competidores que pueden ser (maximizar utilidades, alcanzar su presupuesto, o mezcla de objetivos)” (p. 29).

Los tipos de competencia según Rivera (2007, p. 64):

- Genérica
- Competencia Directa
- Competencia Indirecta

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2003) definen la mezcla de mercadotecnia como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (p. 257).

Según con Arellano (2010): “Ninguna de las 4P funciona de manera independiente, y para que un producto tenga éxito deberá haber una coherencia entre las cuatro que conforman la mezcla del marketing” (p. 122). Kotler (1999) expresó “En 1960 el profesor Jerome McCarthy, propuso un marketing mix que consiste en cuatro Ps: producto, precio, plaza, y promoción. Cada P cubre una serie de actividades a su vez” (p. 129).

Según Fernández (2007) indica que un estudio técnico:

Se define y se justifica el proceso de producción y la tecnología a emplear para obtener el producto; además, se define el tamaño del proyecto y los costos relacionados con la producción, la operación y el monto de las inversiones a realizar para que el proyecto inicie su operación (p. 42).



Según lo expresado por Sapag y Sapag (2008) “La ingeniería del proyecto conlleva a la determinación de la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado” (p. 34). “Al iniciarse la elaboración de un proyecto, es conveniente resumir los antecedentes, características, restricciones y problemas del estudio a realizar. Este resumen constituye el fundamento a partir del cual, se llevarán a cabo las demás actividades” (Erossa, 2004, p. 26).

El proceso de producción “Es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios, en este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo es la satisfacción de la demanda” (Chain, 2014, p. 20). De acuerdo a Erossa (2002, p. 100,101) “La investigación relacionada con los procesos de producción se dirige, con frecuencia, al desarrollo de métodos de fabricación que se adaptan a la naturaleza y necesidades del proyecto”.

Según Chain (2014) indica que las fases del proceso de producción pueden ser:

- Acopio/ Etapa Analítica:
- Producción/ Etapa De Síntesis
- Procesamiento/ Etapa de Acondicionamiento

En el proceso de operaciones se indica lo siguiente: “En esta fase se determinará todas las actividades que realiza su negocio para prestar un bien o servicio, ayudándole a organizar las actividades de forma secuencial y también a establecer los tiempos requeridos para cada actividad” (James, 2003, p. 51,52).

Según Martínez (2011, pp. 71,72) “Una primera clasificación de los planos puede dividirse en tres grupos siguientes: planos preliminares, de ejecución y esquemas”.

- Planos Preliminares
- Planos de ejecución
- Planos de esquemas

Abreu (2006) indica que:

El tamaño de un proyecto es su capacidad, y se expresa en unidades de producción por año. En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, en donde, el tamaño propuesto sólo debe aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño; la disponibilidad de materias primas o insumos, la tecnología, los equipos y el financiamiento (s.p.).

Como lo asegura Fernández (2007, p. 42,43):

Se define la macro localización y la micro localización del proyecto en función de la ubicación del mercado meta, la materia prima, la mano de obra disponible. Así como la infraestructura disponible. Algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta para definir la ubicación del proyecto podrían ser los siguientes: (a) Concentración geográfica de la población objetivo del proyecto, (b) Características de los suelos (Topografía, tipos de suelo, sismografía), (c) Tendencias de desarrollo urbano de las localidades, ciudades y su relación con el costo de la tierra, (d) Ubicación de la materia prima y mano de obra calificada y no calificada, (e) Incentivos gubernamentales para la creación de industrias en ciertas zonas del país con el objetivo de generar empleo y desarrollo económico, y (f) Estudio de impacto ambiental.

Los resultados obtenidos del estudio de mercado y la organización de la empresa determinará las inversiones de la empresa (Miranda, 2005). Según Miranda (2005) indica que “Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil” (p. 177).

Según Fernández (2007) son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios, además que sirven para incrementar el patrimonio de la empresa. Adicionalmente, Miranda (2005) indica los siguientes tipos de inversiones fijas: (a) Terrenos, (b) Construcciones civiles, (c) Maquinaria, (d) Equipo, (e) Vehículos, y (f) Muebles.

Según Fernández (2007), la materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo. De acuerdo a lo que manifiestan Sinisterra y Polanco (2007) “En la elaboración de un producto puede intervenir una amplia gama de materias primas. La materia prima se suele clasificar en materia prima directa e indirecta” (p. 85).

Según Van de Ven (1998) “El fenómeno de creación de empresas sería deficiente si se centrara únicamente en las características y comportamientos de los empresarios individuales” (p. 75). Así mismo Gartner (1985) menciona que “Se deben considerar otros factores sociales, económicos y estructurales como determinantes a este fenómeno.” (p. 64).

A continuación se detalla los pasos para la constitución de una empresa:

#### Superintendencia de Compañías

- Reservar un nombre
- Elaborar el Estatuto social (Abogado)
- Abrir una cuenta de integración (Banco)
- Elevar una escritura pública al estatuto social
- Aprueba el estatuto
- Obtener permisos Municipales
- Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil
- Realizar la Junta General de Accionistas
- Documentos Habilitantes
- Inscribir el nombramiento del representante legal
- Obtener el Ruc

- Obtener la carta para el banco
- Retirar la cuenta de integración de capital
- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa
- Obtener permiso para imprimir facturas

#### Ministerio de Turismo

- Contribución del uno por mil
- Solicitud de Registro de alimentos y bebidas/alojamiento
- Catastro Turístico

Según la Ley de Compañías 2014 existen 5 especies de compañías:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta

Según, Besterio (2008):

El capital social recoge las aportaciones realizadas por los socios a una sociedad mercantil a cambio de unos títulos de propiedad sobre la misma. En el caso de sociedades anónimas estos títulos se denominan acciones. Dichas aportaciones deben realizarse inicialmente para constituir la sociedad, y podrán realizarse de forma posterior en lo que sería las ampliaciones de capital (p. 52).

La misión de la empresa “Es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño de trabajo de gerencia” (David, 2003, p.59). Según Díez de Castro, García, Martín y Periañez (2005) "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (p.127).

Pérez (2004) señala que la misión debe estar basada en la razón de ser de la organización y no en los productos y/o servicios sociales que ofrece. Se debe redactar de manera sencilla y en pocos renglones para que se comprenda. La visión de la empresa es la “Imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones” (Caldas, Lacalle & Carrión, 2012, p. 19).

Tal como lo define Fleitman (2000) viene a ser “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 82). Como indican García y Cano (2010):

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (p. 5). Así mismo sostienen que las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno (p. 6).

La estructura organizacional “Es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones” (Franklin, 2003, p. 35). De acuerdo con Friend (2009):

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (p. 87).

De acuerdo con Mintzberg (1984), en el primer criterio hay que tener en cuenta que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Estas son las siguientes:

- Alta dirección
- Dirección intermedia
- Base Operativa
- Tecno-estructura
- Estructura de apoyo

Continuando con lo que señala Mintzberg (1984), la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- Unidades directivas jerárquicas
- Unidades de gestión funcional
- Unidades de apoyo
- Unidades operativas

Según Alles (2007), las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. Por otro lado, Zelaya (2006) explica que el puesto de trabajo es “el conjunto de deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independiente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial” (p. 8).

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de cargos son: (a) Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son equilibradas, (b) Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, (c) Formar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos, (d) Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones, y (f) Es vital en los planes de sucesión (Alles, 2007).

De acuerdo a Franklin (2003), el personal “Es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión” (p. 68). “Analizar nuestro perfil personal/profesional tiene una triple funcionalidad porque nos puede servir para introducirlo en el CV, como un párrafo breve justo debajo de los datos personales, en la carta de presentación a la hora de hablar de nosotros mismos” (Franklin, 2003, p. 68).

Según Hernández (2007) el organigrama representa la estructura formal de una organización; siendo esta una gráfica por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales están enlazados con líneas, las cuales representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de una organización. Franklin (2004) expresó “Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (p. 79).

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014), “El sueldo es la remuneración que paga el empleador al obrero por un servicio prestado, pagando por meses, sin suprimir los días no laborales”. Los beneficios sociales “Son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Según el Ministerio de Trabajo (2015), los beneficios sociales son:

- Afiliación a la seguridad social
- Pagos por horas extras y suplementarias
- Pago del décimo tercero
- Pago del décimo cuarto sueldo
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de la jubilación patronal
- Licencia por paternidad
- Licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad

- Pago de utilidades.-

Para complementar el financiamiento del proyecto de inversión, existen diversas instituciones que apoyan algunos proyectos de inversión. Se recomienda que la financiación con capital propio sea mayor o igual al 40% del monto a financiar. Esto se debe a que en plaza se ve mal a las empresas con una estructura de financiación con menor porcentaje de capital propio. Al tomar financiación de terceros uno se compromete a pagar intereses, entonces se tiene un costo adicional que juega en contra de las utilidades. Los créditos al liquidarse devengan intereses. En el período de instalación al no haber producción estos intereses se asimilan al activo fijo como “intereses pre-operativos”. Estos intereses pre-operativos se deben financiar con capital propio, y se consideran como rubros asimilables por lo que aumentan la alícuota de amortizaciones.

Los créditos siempre financian inversiones, ya sea de activo de trabajo o de activo fijo. Se deben identificar las distintas fuentes de financiamiento indicando en cada una de ellas el destino de los aportes y créditos. La sumatoria vertical de cada fuente será el monto total del aporte y créditos. Las inversiones, deberán estar valuadas a precio contado o costo de producción.

Luego basándose en la inversión inicial se debe realizar el balance inicial de la empresa, considerando máximo el 70% será financiado por una Institución Financiera y el saldo del 30% será aporte propio de los accionistas. La valuación del activo fijo consiste en registrarlos por su valor exacto, es decir, al costo menos su depreciación, agotamiento o amortización acumulada según sea el caso. La amortización se define como el proceso sistemático de eliminar de los libros de contabilidad, el costo de un activo fijo intangible, por su reducción de valor en la medida en que la utilidad aportada se disminuye o que la pérdida esta por el transcurso del tiempo.

El activo fijo intangible, generalmente se registra al costo, el cual incluye todas las erogaciones pagadas para obtener el disfrute del beneficio, como ejemplo:

- Patente
- Marca de fábrica



- Plusvalía

Para calcular la amortización anual debe prorratearse el costo de los activos intangibles entre los periodos en que se estime que estos contribuyen a la obtención de las utilidades. Luego basándose en el balance inicial de la empresa, se debe realizar el cuadro de las depreciaciones y amortizaciones de los activos.

Identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos. La administración financiera tiene por finalidad planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa e implica las siguientes decisiones financieras:

- **Decisiones de inversión:** ¿cuánto debería invertir la empresa y en que activos?
- **Decisiones de financiamiento:** ¿cuál es la mejor combinación para financiar las inversiones?

Luego basándose en el 70% financiado por una Institución Financiera se debe realizar el cálculo para generar la tabla de amortización francesa (cuotas iguales). Para realizar la proyección de los ingresos de la empresa se debe tomar la información del marketing mix, con relación a todos los productos y sus precios que van a ofrecer a los clientes. Adicionalmente, se tiene que tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- **Capacidad Instalada.-** Es el volumen máximo de producción en un tiempo determinado, dependiendo de los recursos productivos (tierra, trabajo y capital) que cuente la empresa.
- **Capacidad Utilizada.-** Es el volumen real de producción de una empresa en un tiempo determinado.

Luego de establecer la capacidad utilizada (en el ámbito Hotelero y Turístico se maneja entre el 50% y 60% de la capacidad instalada) de la empresa que servirá para los cálculos de las ventas de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección de los costos de la empresa se debe tomar la información de todos los productos registrados en las proyecciones de los ingresos y efectuar el respectivo costeo de producción. Luego de establecer los costos de producción de la empresa que servirá para los cálculos de los costos de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección de los gastos generales de la empresa se debe tomar la información de todos los gastos administrativos (sueldos, servicios básicos, mantenimiento, materiales de limpieza, suministros de oficina, depreciaciones, amortizaciones, etc.), los gastos de ventas (publicidad) y los gastos financieros (intereses del préstamo). Luego de establecer los gastos generales de la empresa que servirá para los cálculos de los gastos de año 1, se considerará para los siguientes años un incremento (con relación al año anterior) del valor registrado en la inflación del año anterior del inicio de operaciones.

Para realizar la proyección del estado de resultados de la empresa se debe tomar la información de los ingresos anuales, costos anuales y gastos generales anuales para proceder a los cálculos de la utilidad del ejercicio. Para realizar la proyección del flujo de caja de la empresa se debe tomar la información de todas las entradas y salidas de efectivo durante los 5 años de análisis, considerando en el año 0 el valor de la inversión inicial.

Para realizar la proyección del balance general de la empresa se debe tomar la información contable de las proyecciones efectuadas durante los 5 años de análisis. El desarrollo de este tema debe ser realizado en Excel y a continuación se presenta un ejemplo en la Tabla 19. Para realizar la evaluación financiera de la empresa se debe tomar la información del flujo de caja durante los 5 años de análisis. Los cálculos realizados fueron los siguientes:

- **VPN (Valor Actual Neto).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función “VNA”, en donde se pone la tasa de descuento del 12% (tasa mínima que las Instituciones Financieras consideran para evaluar proyectos viables) y finalmente en “Valor 1” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno).**- En Excel en la barra de herramientas se escoge insertar función “fx”, se escoge la categoría “Financiera” y se selecciona la función

“TIR”, en donde en “Valores” se seleccionan los resultados de los flujos netos de caja (incluyendo el año 0).

- **B/C (Beneficio / Costo).**- Es la relación que indica por cada dólar invertido, cuánto genera de ganancias la empresa. En el flujo de caja anual se debe obtener el “VNA” de los beneficios generados (valores positivos: Ingresos por ventas) y los costos generados (valores negativos: Egresos de efectivo y Flujo neto de financiamiento); finalmente se procede a realizar la división entre ambos resultados (Beneficios / Costos).
- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).**- Se evalúa en que tiempo (años y meses aproximadamente) se recupera a la inversión inicial considerando los resultados de los flujos netos de caja.

Para realizar las razones financieras de la empresa se debe tomar la información de las proyecciones efectuadas del Balance General y el Estado de Resultados durante los 5 años de análisis.

Para realizar los escenarios de la empresa se debe grabar el archivo Excel original con los siguientes nombres:

- **Escenario Optimista.**- De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 70% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.
- **Escenario Pesimista.**- De acuerdo a la Tabla 12 se debe cambiar la capacidad utilizada al 50% de la capacidad instalada y el resto de los factores se mantienen constantes (*ceteris paribus*). Finalmente solo se debe revisar que el Balance General esté cuadrado contablemente y por precaución realizar nuevamente todos los indicadores de la evaluación financiera.