

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"PLANEACION ESTRATEGICA DE INVERSIONES DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS TURISTICOS"



LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 1999

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
SECRETARIO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
VOCAL 1º.	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
VOCAL 2º.	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
VOCAL 3º.	Lic. Gustavo Adolfo Vega
VOCAL 4º.	P. C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
VOCAL 5º	P. C. Miguel Angel Tzoc Morales

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

AUDITORIA:	Lic. Oswaldo Rene Marroquin Galdamez
CONTABILIDAD:	Lic. Alfonso Mardoqueo Lima Cruz
MATEMATICA- ESTADISTICA:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

**JURADO QUE PRACTICO
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
EXAMINADOR:	Lic. Victor Manuel Díaz Ortega
EXAMINADOR:	Lic. Jorge Luis Ríos Villatoro

Guatemala, 10 de mayo de 1999

Señor Decano
Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

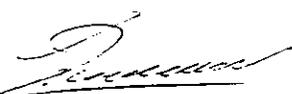
De conformidad con la designación que ese Decanato se sirvió hacerme, tengo el agrado de manifestarle que he asesorado el trabajo de tesis "PLANEACION ESTRATEGICA DE INVERSIONES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS", presentado por el señor Edgar Josué Cruz Hernández.

En su trabajo el señor Cruz Hernández desarrolla el tema en forma ordenada, el cual contiene los resultados de una serie de investigaciones, observaciones y experiencias personales del autor.

En mi opinión, la tesis de mérito constituye un importante aporte a la bibliografía de profesionales y estudiantes de la Contaduría Pública, como para las personas vinculadas con este tipo de empresas, ya que podría considerarse como una referencia para la evaluación de dichos proyectos y determinación de los riesgos existentes.

Al considerar que el trabajo presentado por el señor Cruz Hernández cumple con los requisitos necesarios, recomiendo su aprobación para la correspondiente discusión académica en el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

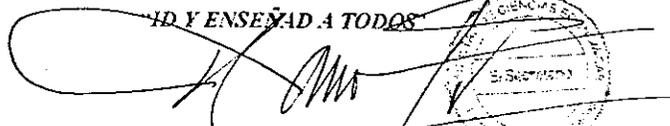
Al agradecerle la oportunidad que se me brindó, me suscribo atentamente.


Lic. Carlos Enrique Muñoz Roldan
Contador Público y Auditor
COLEGIADO NUMERO 4918

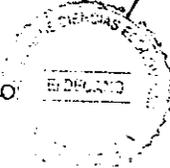
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis, el dictamen emitido por el Licenciado Carlos Enrique Muñoz Roldán, quien fuera designado Asesor y el Acta AUD. 35-99, donde consta que el estudiante *EDGAR JOSUE CRUZ HERNANDEZ*, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "PLANEACION ESTRATEGICA DE INVERSIONES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS".

Atentamente,

ED Y ENSEÑAD A TODOS

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
SECRETARIO


LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO
DECANO



DEDICATORIA

- A DIOS: *Mi Guía por siempre*
- A MI ESPOSA: *Mary Pérez de Cruz
Por todo su apoyo*
- A MIS HIJOS: *Astrid Masía, Jaqueline
Andrea, Susan Michelle y
Edgar Josué.
Como un estímulo a su vida.*
- A MI MADRE: *María Vitalina Hernández (+)
Por haber formado en mi lo que
soy y seré, que esto le llegue hasta el cielo.*
- A MI PADRE: *Feliciano Cruz Pérea
Con mucho cariño*
- A MIS HERMANOS: *Samuel Alberto y Hugo Osberto
Gracias por ser algo especial,
a lo largo de mi vida.*

AGRADECIMIENTO

- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
- AL ASESOR DE TESIS *Lic. Carlos Enrique Muñoz*

INDICE

CAPITULO I

EL TURISMO EN GUATEMALA Y LA INDUSTRIA HOTELERA

		PAGINA
1.1	<i>Características del turismo en Guatemala</i>	01
1.1.1	<i>Reseña histórica y desarrollo económico</i>	01
1.1.2	<i>Clases de turismo en Guatemala</i>	02
1.2	<i>Situación actual del turismo en Guatemala</i>	03
1.2.1	<i>Antecedentes históricos de la industria hotelera</i>	04
1.2.2	<i>Clases de hoteles</i>	05
1.2.2.1	<i>Hoteles económicos o de servicios limitados</i>	06
1.2.2.2	<i>Hoteles de mediana categoría</i>	06
1.2.2.3	<i>Hoteles suites</i>	06
1.2.2.4	<i>Hoteles de primera clase para ejecutivos</i>	07
1.2.2.5	<i>Hoteles de lujo</i>	07
1.2.2.6	<i>Clasificaciones y categorías</i>	07
1.2.3	<i>Propiedad en la industria hotelera</i>	09
1.2.3.1	<i>Administración por el mismo dueño</i>	09
1.2.3.2	<i>Franquicia</i>	09
1.2.3.3	<i>Contrato de administración</i>	10
1.2.4	<i>Administración en la industria hotelera</i>	11

CAPITULO II

PLANEACION ESTRATEGICA

2.1	<i>Planeación estratégica</i>	16
2.2	<i>Fases de la planeación estratégica</i>	17
2.2.1	<i>Definición y concepción del negocio</i>	17
2.2.2	<i>Creación de objetivos</i>	18
2.2.3	<i>Formulación de estrategias que logren los objetivos</i>	20
2.2.3.1	<i>Estrategias funcionales</i>	22
2.2.3.2	<i>Estrategias operativas</i>	22
2.2.4	<i>Implementación de las estrategias establecidas</i>	23
2.2.5	<i>Evaluación de los resultados e inicio de ajustes correctivos</i>	26



CAPITULO III

CLASES DE PROYECTOS	PAGINA	
3.1	<i>Clases de proyectos</i>	28
3.1.1.	<i>Industriales</i>	28
3.1.2	<i>Comerciales</i>	28
3.1.3	<i>De servicio</i>	28
3.2	<i>Etapas del proyecto</i>	28
3.3	<i>Elementos que se deben analizar en la formulación de un proyecto</i>	29
3.3.1	<i>Estudio de mercado</i>	29
3.3.2	<i>Características técnicas del producto o servicio</i>	31
3.3.3	<i>Análisis de oferta y demanda</i>	31
3.3.3.1	<i>Análisis de la demanda</i>	31
3.3.3.2	<i>Análisis de la oferta</i>	34
3.3.4	<i>Sistemas de comercialización</i>	35
3.3.5	<i>Tamaño y la localización</i>	36
3.3.5.1	<i>Tamaño</i>	36
3.3.5.2	<i>Localización</i>	38
3.3.6	<i>Ingeniería y proyectos</i>	39
3.3.7.	<i>Aspectos económicos y financieros</i>	41
3.3.8.	<i>Evaluación</i>	41

CAPITULO IV ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

4.1	<i>Inversión del proyecto</i>	43
4.1.1	<i>Método contable</i>	45
4.1.2	<i>Método de periodo de desfase</i>	45
4.1.3	<i>Método de déficit acumulado máximo</i>	45
4.2	<i>Flujo de fondos proyectado</i>	46
4.3	<i>Financiamiento</i>	48
4.4	<i>Técnicas de evaluación (Financiera)</i>	48
4.4.1	<i>El valor actual neto</i>	49
4.4.2	<i>Tasa interna de retorno</i>	53
4.4.3	<i>La relación beneficio costo</i>	56
4.5	<i>Recuperación de la inversión</i>	57
4.6	<i>Punto de equilibrio</i>	58
4.7	<i>Costos relevantes</i>	59
4.8	<i>Tasa de descuento del proyecto</i>	60
4.9	<i>Análisis de sensibilidad</i>	61

CAPITULO V

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE INVERSIÓN, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

5.1	<i>Evaluación oportuna de la situación de la empresa mediante el análisis de sus índices financieros</i>	65
5.2	<i>Control oportuno de los costos de capital</i>	72
5.3	<i>Manejo adecuado de los flujos de efectivo de la empresa tanto en inversión como en obtención de financiamiento</i>	74
5.4	<i>Mejoramiento de la planificación financiera y administrativa</i>	77
5.5	<i>Análisis SWOT (FODA)</i>	80

CAPITULO VI

PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA APLICADA A UN PROYECTO DE INVERSION EN UN HOTEL DE 40 HABITACIONES EN LA CIUDAD DE COBAN, ALTA VERAPAZ

6.	<i>Perfil preliminar del proyecto</i>	85
6.1	<i>Antecedentes</i>	85
6.2	<i>Estudio de mercado</i>	86
6.2.1	<i>Descripción del análisis de mercado</i>	86
6.3	<i>Ingeniería del proyecto</i>	88
6.4	<i>Aspectos legales y administrativos</i>	89
6.5	<i>Análisis estratégico</i>	90
6.5.1	<i>Análisis SWOT (FODA)</i>	91
6.6	<i>Estudio económico y financiero</i>	96
6.6.1	<i>Marco estratégico de referencia</i>	96
6.6.2	<i>Plan de inversión inicial</i>	99
6.6.3	<i>Ventas y porcentajes de ocupación</i>	100
6.6.4	<i>Estado de resultados</i>	101
6.6.5	<i>Flujo de fondos</i>	107
6.6.6	<i>Balances generales</i>	108

	PAGINA	
6.6.7	<i>Indices financieros</i>	109
6.6.8	<i>Punto de equilibrio</i>	112
6.6.9	<i>Periodo de recuperación</i>	113
6.6.10	<i>Tasa de retorno contable</i>	113
6.6.11	<i>Valor actual neto (VAN)</i>	114
6.6.12	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	115
6.7	<i>Resumen ejecutivo del proyecto</i>	117
	<i>Conclusiones</i>	121
	<i>Recomendaciones</i>	122
	<i>Bibliografía</i>	123

INTRODUCCION

El desarrollo y la evolución económica en los diferentes países, las diversas corrientes comerciales y económicas, así como los constantes cambios en el entorno, que ejercen una marcada influencia en el comportamiento de los diferentes mercados alternativos de inversión, hacen necesario que previo a la inversión en algún proyecto alternativo, se desarrolle una planeación estratégica de la misma, la cual pretende ordenar técnica, económica y financieramente todos aquellos elementos que pueden tener un impacto en la ejecución del proyecto. Considerando para el efecto, las razones que motivan la inversión, así como, los objetivos estratégicos esperados y las expectativas del inversionista.

De lo anterior, se extrae la necesidad de que para cada evaluación de un proyecto de inversión, se cuente con personal especializado que desarrolle los estudios técnicos, económicos y financieros que permitan realizar el análisis, que demuestre la factibilidad y rentabilidad de la inversión, y a su vez, las características estratégicas del mismo.

La utilización de las herramientas técnicas, económicas y financieras, ayuda al analista a examinar si el proyecto producirá los beneficios económicos, financieros y estratégicos que garanticen la inversión. Para desarrollar dicho análisis es necesario la utilización de métodos de valuación de proyectos que sean objetivos, haciendo énfasis en que dicho examen debe ser realizado profesionalmente por personas especializadas en la materia y con conocimiento del sector industrial de que se trate el proyecto.



El presente trabajo tiene por objeto, mostrar de una manera ordenada y técnica, las diversas etapas a desarrollar, durante el proceso de planeación estratégica en un proyecto de inversión, para las empresas de servicios turísticos, utilizando como unidad de análisis, la implementación de un hotel, como parte de la industria hotelera, evaluando dicho proyecto desde su concepción por parte del estratega, hasta llegar a las conclusiones del mismo, considerando los beneficios estratégicos y la rentabilidad del mismo.

En el capítulo primero se trata lo referente al turismo en Guatemala y las características particulares de la industria hotelera, logrando justificar con ello el potencial de crecimiento con que cuenta dicha industria. El capítulo segundo proporciona las bases para realizar una planeación estratégica, que permita ordenar a la empresa respecto a su visión, objetivos estratégicos y estrategias para conseguir los resultados esperados. El capítulo tercero muestra las características y estructura de los diferentes proyectos de inversión, considerando los componentes del mismo. El capítulo cuarto específicamente trata el estudio financiero del proyecto, examinando aquellas técnicas y métodos de evaluación que permitan concluir respecto a la rentabilidad del mismo. El capítulo quinto describe la importancia de la utilización de la planeación estratégica aplicada a un proyecto de inversión. Por su parte el capítulo sexto presenta de manera práctica el estudio para la implementación de un hotel de mediana categoría en la ciudad de Cobán.

Pueden existir otros criterios, así como formas de evaluar un proyecto de inversión; sin embargo, a juicio personal del autor, la presente es una guía

*práctica para el desarrollo de un proyecto de inversión dentro de la industria
hotelera guatemalteca.*



CAPITULO I

EL TURISMO EN GUATEMALA Y LA INDUSTRIA HOTELERA

1.1 CARACTERISTICAS DEL TURISMO EN GUATEMALA

1.1.1 RESEÑA HISTORICA Y DESARROLLO ECONOMICO

En un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), a solicitud de la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (Fundesa), se establece que nuestro país recibe aproximadamente 0.05% del total de turistas del mundo. Este indicador, puntualiza, y es congruente con el tamaño de la economía guatemalteca, cuyas exportaciones representan el 0.04% del total de las exportaciones mundiales. Asimismo, el crecimiento del número de turistas que visitan Guatemala ha sido aproximadamente 2% mayor que la tasa de crecimiento en el ámbito mundial, mostrando el potencial de desarrollo del sector para el país.

En el ámbito centroamericano, en 1993 Guatemala contaba con el 28% del total de turistas que visitan el área, siendo el segundo país más visitado después de Costa Rica. Esto después de 20 años de contar con el liderazgo en el área centroamericana.

La información recabada por el CIEN establece que los mercados más importantes de turistas que ingresan a Guatemala provienen principalmente de Centroamérica (42% en 1992). Después del mercado centroamericano, el más importante es el norteamericano con un 34%, seguido por el europeo con 17%, y finalmente el de América del Sur con un 5%. Al clasificarlo por países el principal mercado es el de Estados Unidos (25%), seguido por el salvadoreño (21%) y el mexicano (8%). Esta

concentración en ciertos mercados principales indica el potencial de diversificación y crecimiento de nuevos mercados del turismo hacia Guatemala.

En el período de 1988 a 1993 el número de habitaciones hoteleras se incrementó a un ritmo de 3.6% anual en promedio. Asimismo, el número de establecimientos hoteleros creció de 311 a 434 (40% en el período), a pesar de esto, la ocupación de los hoteles sigue siendo relativamente baja (cerca del 55% promedio), mostrando que existe capacidad ociosa en la industria. Este dato se compara con la alta concentración de habitaciones en la ciudad capital, especialmente las de alta categoría (80% entre Guatemala y Sacatepéquez).

La información anterior fue extraída del boletín estadístico, " El impacto del sector Turismo en la Economía Guatemalteca", preparado por CIEN FUNDESA.

1.1.2 CLASES DE TURISMO EN GUATEMALA

El turismo en Guatemala se clasifica en dos grandes grupos:

Turismo Emisor: este lo constituye el turismo de exportación, es decir todo aquel que sale de Guatemala, hacia fuera de sus fronteras.

Turismo Receptivo: este es el que interesa para la presente investigación, derivado que el mismo lo constituye el flujo de personas que llegan al país.

Dentro del turismo existen las agencias de viajes, que mediante la intermediación le venden el servicio a los clientes directos, sea este de hotelería, restaurantes, tours y todos los servicios que el turista necesita.

También están los operadores de turismo que son los que organizan y contactan, hoteles, líneas aéreas y proveen toda la infraestructura necesaria para poder desarrollar la actividad turística.

Los tour operadores guatemaltecos están bien organizados, y tanto los grandes como los pequeños, ofrecen el mismo servicio profesional, aunque, algunos son más especializados que otros, adicionalmente manejan adecuadamente la curva de la experiencia. La mayor parte de operadores de turismo ofrece sus servicios en tours de la Ciudad de Guatemala, La Antigua Guatemala, el Lago de Atitlán, Chichicastenango, Río Dulce, Izabal, Tikal en El Petén, sin embargo, pueden prestar sus servicios a cualquier punto de la república.

1.1.3 SITUACION ACTUAL DEL TURISMO EN GUATEMALA

El turismo, segunda fuente de divisas para Guatemala, se presenta como una fuerte opción para competir con el café, producto de exportación tradicional, que actualmente ocupa el primer lugar.

Esto es favorecido con el nuevo modelo de crecimiento del turismo (Alianza para el Desarrollo Sostenible), impulsado en el área centroamericana, como una política común de desarrollo económico social que beneficiará a los distintos sectores de los países del área, especialmente por la generación de fuentes de empleo.

Como parte de ese modelo, en la actualidad Guatemala ha logrado importantes avances para afianzar la industria hotelera, dedicando grandes esfuerzos en facilitar las condiciones para viajar al país, mejorando la infraestructura turística, calidad de los servicios y protección al turista. El país presenta un atractivo turístico único, el



cual se debe promover para que los visitantes gocen de la riqueza natural y cultural que Guatemala posee, derivado de su ubicación geográfica en un clima de paz y tranquilidad.

El turismo se ha convertido en una industria en constante crecimiento, adicionalmente, cuenta con una diversidad de opciones y alternativas de inversión, situación que ha fomentado el crecimiento individual de las empresas de servicios turísticos, entendiendo como tales, a todas aquellas que prestan servicios dirigidos al turista. Dentro de la cuales se puede mencionar entre otras, las líneas aéreas, agencias de viajes, operadores de turismo, agencias de fomento y divulgación turística, empresas hoteleras y una diversidad de empresas que giran alrededor de estas. Sin embargo, por las características del presente trabajo, en el mismo únicamente se desarrolla lo relacionado con las empresas de la industria hotelera, considerando a ésta como unidad de análisis para el desarrollo del presente trabajo.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

La industria de la hotelería es una de las más antiguas del mundo, prueba de ello es que los primeros exploradores, comerciantes y misioneros necesitaban un lugar de descanso y comida durante sus viajes. Desde el momento, en el cual la gente abrió las puertas de sus hogares y cocinas a dichos viajeros, surgen los primeros antecedentes de la hospitalidad, mas tarde convertida en una gran industria mundial. A lo largo de muchos años, los lugares y los servicios han cambiado, pero aún hoy en día se mantiene el principio, que el huésped siempre es bien recibido.

Históricamente los servicios de hotelería han sido prestados en diferentes categorías, que van desde condiciones escasas y de poca higiene hasta servicios de lujo, con servicios de altura y categoría superior.

En América, es en Estados Unidos en el año 1794 en el puerto de New York, que se funda el primer hotel denominado City Hotel, diferente a los hospedajes de su época, City Hotel no era una casa acondicionada para prestar servicio a sus huéspedes, por el contrario era un edificio de 73 habitaciones, uno de los más grandes de su época, diseñado con el propósito único de prestar un servicio de hotelería.

En la actualidad si se analiza separadamente los servicios de hotelería en los Estados Unidos de América, la industria hotelera ocupa el séptimo lugar entre las industrias de este país, mientras que, si el análisis se hace combinando los servicios de alimentos y bebidas, el hospedaje y la hospitalidad ocupan el segundo lugar, esto obedece a que los estadounidenses constituyen una población que viaja frecuentemente.

1.2.2 CLASES DE HOTELES

En términos generales los hoteles pueden dividirse en cinco clases:

- ◆ Hoteles económicos o de servicios limitados
- ◆ Hoteles de mediana categoría
- ◆ Hoteles de suites
- ◆ Hoteles de primera clase para ejecutivos
- ◆ Hoteles de lujo



1.2.2.1 HOTELES ECONOMICOS O DE SERVICIOS LIMITADOS

Este tipo de hoteles proporciona los servicios básicos de habitaciones privadas con baño, las cuales presentan características de funcionalidad e higiene aceptables, algunos hoy en día cuentan con televisión y servicio telefónico, estos dos últimos servicios en algunos casos no son de carácter privado, sino corresponde a un servicio prestado en condiciones colectivas.

Estos establecimientos son instalados en inmuebles baratos o con un costo relativamente bajo, razón por la cual deben mantener costos de operación bajos, adicionalmente, no cuentan con servicios de alimentos y bebidas.

1.2.2.2 HOTELES DE MEDIANA CATEGORIA

Son estos los denominados hoteles clase turista o estándar, cuentan con instalaciones modernas ubicados en lugares estratégicos, dentro de las características particulares de este tipo de negocios se pueden comentar que los mismos cuentan con un servicio de alimentos y bebidas y tienen diseñado en los mismos el servicio de atención al huésped por medio de botones.

1.2.2.3 HOTELES SUITES

Los hoteles suites fueron creados para competir con los hoteles de primera categoría, con las características de éstos, lo que implica la prestación de servicios con instalaciones superiores al promedio, operando con costos de un hotel de mediana categoría.

Los hoteles suites generalmente ofrecen áreas separadas para dormir como una sala y con algunos otros servicios, tal es el caso de las cocinetas y servicio de minibar surtido.

1.2.2.4 HOTELES DE PRIMERA CLASE PARA EJECUTIVOS

Los hoteles de primera clase combinan el lujo, la comodidad y el servicio superior, estos funciona con personal altamente calificado, alimentos y bebidas superiores al promedio.

Llamados también hoteles ejecutivos o de primera clase, estos cuentan con dos o más bares, así como también, mas de dos restaurantes.

1.2.2.5 HOTELES DE LUJO

Los hoteles de lujo presentan el estándar y nivel mas alto de excelencia en lujo y comodidad, caracterizado por sus detalles de limpieza, la especialización de su personal, sistemas funcionales apropiados y una adecuada cortesía de su personal. También cuentan con una diversidad y calidad en el servicio del departamento de alimentos y bebidas.

Este tipo de hoteles son ubicados en lugares y ambientes sobresalientes.

1.2.2.6 CLASIFICACIONES Y CATEGORIAS

Es a inicios del año 1,900 en Francia, que surge la práctica de clasificar y asignar categorías a los establecimientos de hospedaje. A lo largo del tiempo se han agregado a dicha práctica un gran número de editores, asociaciones comerciales, y agencias gubernamentales que también han procurado clasificar a los hoteles.

Fue inicialmente André Michelin, el fundador de la compañía de neumáticos quien escribió la primera guía de viaje en 1900. En la actualidad las denominadas Guías Verdes Michelin de hoteles, moteles y resorts se publican anualmente en marzo con categorías de una a cinco estrellas, siendo este sistema la base para la calificación utilizada en Europa. Por otra parte, en Estados Unidos la U. S. Bureau of the



Census (Agencia Gubernamental de Censo), clasifica los hoteles por el tamaño, basándose en el número de habitaciones.

Por su parte, la American Automobile Association (Asociación de Automóviles de Estados Unidos), asigna de uno a cinco diamantes, para indicar la calificación de un hotel, en dicha calificación un diamante cumple con los estándares mínimos, mientras los cinco diamantes identifican el nivel máximo de lujo y servicio.

Adicionalmente, existen algunos sistemas gubernamentales que basan su calificación exclusivamente en el precio. Los anteriores constituyen algunos de los sistemas de clasificación de hoteles existentes; sin embargo, los demás sistemas basan su calificación en los siguientes criterios:

- ◆ Número y tipo de habitaciones
- ◆ Elegancia y comodidad de los alrededores
- ◆ Funcionalidad de las habitaciones
- ◆ Pulcritud e higiene
- ◆ Número y especialización del personal
- ◆ Rango y niveles de servicio
- ◆ Servicios para reservar
- ◆ Calidad y diversidad en servicio de alimentos
- ◆ Variedad en los servicios de bebidas
- ◆ Accesibilidad al entrenamiento y actividades
- ◆ Transportación disponible
- ◆ Cortesía y espíritu servicial del personal

En Guatemala, es el Instituto Guatemalteco de Turismo quien da la respectiva calificación a los hoteles basado en algunos de los criterios antes mencionados.

1.2.3 PROPIEDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La propiedad dentro de la industria hotelera, puede tomar tres formas fundamentales, dentro de las cuales se pueden mencionar, la administración por el mismo dueño, la franquicia y el contrato de administración.

1.2.3.1 ADMINISTRACION POR EL MISMO DUEÑO

Bajo este concepto se conoce a la posesión directa de una o más propiedades por una sola persona o por una compañía. También pueden existir cadenas de propietario, las cuales constituyen un grupo de hoteles que pertenecen enteramente a una misma empresa o son administrados por éstas. Tres o más negocios pueden constituir una cadena, cabe comentar que las cadenas más importantes tienen entre 300 y 5000 establecimientos.

Las cadenas de propietario tienen ciertas ventajas competitivas respecto a los hoteles de propiedad individual, pues estas pueden lograr mejores negociaciones con los proveedores mediante la utilización de las compras por volumen, contratación de personal calificado y experimentado y la preferencia por parte de los consumidores hacia una cadena ya establecida.

1.2.3.2 FRANQUICIA

No todos los hoteles que cuentan con un mismo nombre pertenecen a una misma cadena de propietario, pertenecen a la denominada cadena de franquicia, la cual



comprende propiedades con el mismo nombre y diseño, pero con diferentes propietarios.

La franquicia se conoce como la autorización que da una compañía para la utilización de sus ideas, métodos, marca registrada de un negocio. Al pagar una cuota el franquiciatario puede obtener una licencia y métodos de operación.

Los recursos para financiar los hoteles deben ser proporcionados por los franquiciatarios, los cuales además, deberán mantener estándares de calidad y especificaciones del producto requeridos por el franquiciante, los cuales son importantes para una organización franquiciataria, de ello se deriva que el no cumplir con los estándares de calidad, puede ser justificación suficiente para perder los derechos y privilegios proporcionados por la franquicia.

Adicionalmente, como parte de los contratos de franquicias, estos proporcionan manuales de operación que cubren temas contables, procedimientos de mantenimiento, ventas y mercadotecnia, publicidad, contratación de personal y capacitación, y control de inventarios.

1.2.3.3 CONTRATO DE ADMINISTRACION

En esta modalidad mediante un contrato de administración, el dueño de un hotel contrata a una compañía administradora de hoteles para que opere el establecimiento. La compañía administradora debe presentar reportes financieros periódicos a los dueños y cumplir con las políticas referentes a la operación, administración, mantenimiento, contratación de personal y apariencia del hotel.

Dentro de las ventajas competitivas que genera la contratación de una cadena que administre el negocio, se puede mencionar que se contara con el reconocimiento del nombre de la cadena, una administración inteligente y capacitada y capacitación eficiente a su personal.

1.2.4 ADMINISTRACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La ubicación y el mercado son los que en algunos casos determina como debe ser el personal y la administración del hotel. Tal es el caso de los complejos hoteleros resorts, los cuales se encuentran ubicados en áreas vacacionales exclusivas, mientras que los hoteles económicos, se encuentran a la orilla de la carretera.

De lo anterior, puede mencionarse que tanto la organización como el número de empleados de un hotel, dependerá de las características del mismo.

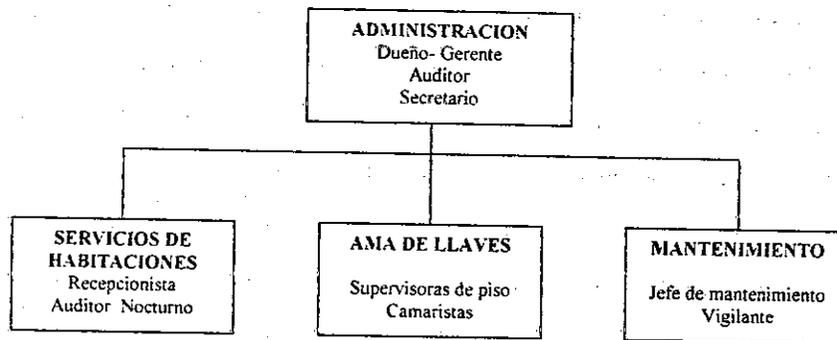
Para ejemplificar algunos de los tipos de organización que puede tener un hotel, la figura 1 muestra la organización de un hotel pequeño con servicios limitados. La figura 2 corresponde a un hotel normal con todos sus servicios. Por su parte las figuras 3 y 4 muestran la organización de un hotel de lujo tipo resort.

Al examinar, mediante las figuras la organización de un hotel, y tomando como base para la misma su tamaño y tipo de servicios que presta, se nota que pueden existir una diversidad de tipos de organización, las cuáles deberán responder a la visión que se tenga del negocio, previendo que es hoy en día y que llegará a ser en el futuro.



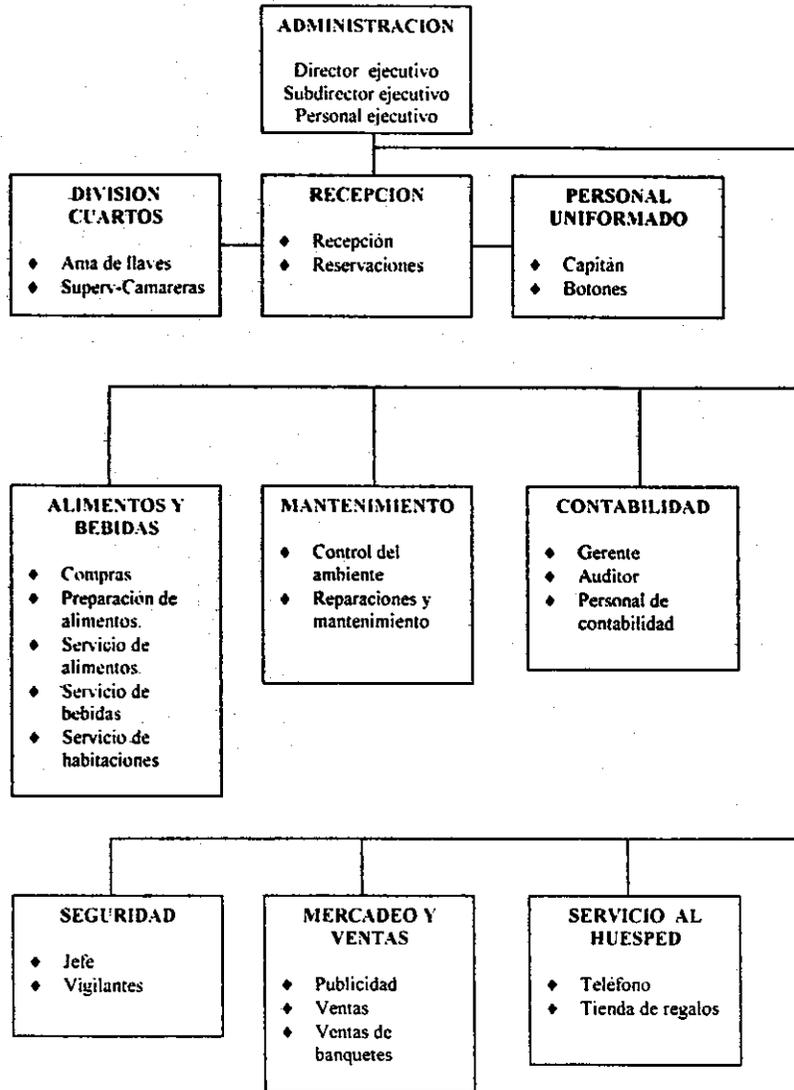
Dentro del proceso de planeación estratégica se debe concebir el tipo de organización que se desee implantar, la cual deberá responder a los objetivos estratégicos de la organización.

FIGURA 1.



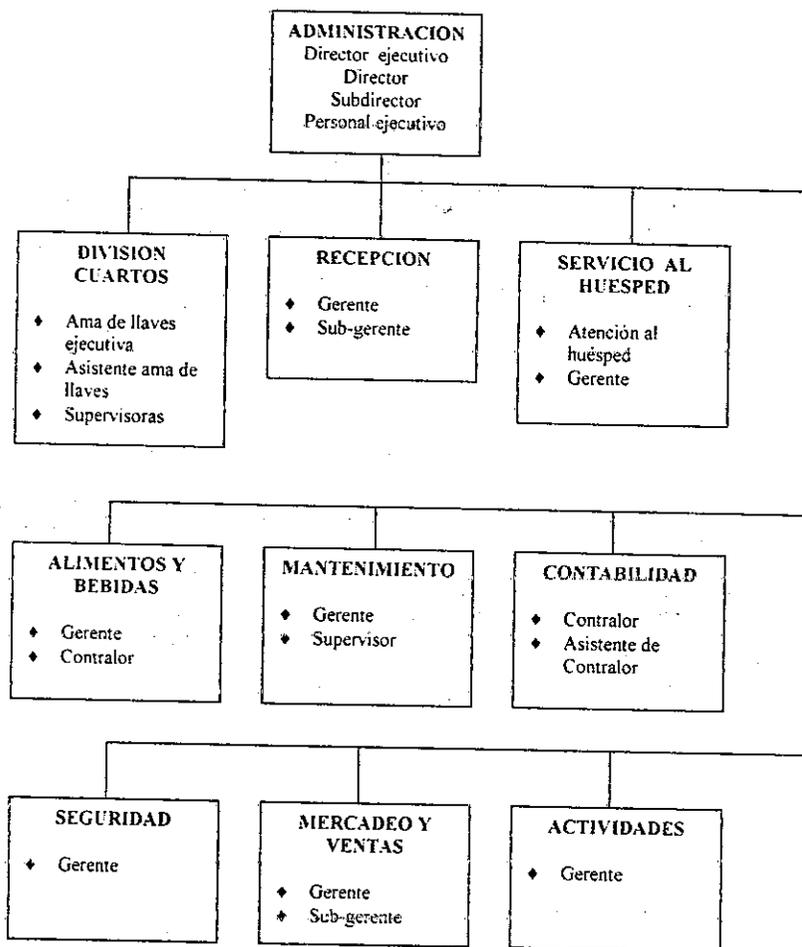
NOTA: CORRESPONDE A UN HOTEL PEQUEÑO DE SERVICIO LIMITADO

FIGURA 2.



NOTA: CORRESPONDE A UN HOTEL NORMAL DE SERVICIO COMPLETO

FIGURA 3.



NOTA: CORRESPONDE A UN HOTEL GRANDE TIPO RESORT, PARA EFECTO DE LA PRESENTE GRAFICA UNICAMENTE SE COLOCAN LOS DEPARTAMENTOS CON SUS RESPONSABLES. CADA DEPARTAMENTO CUENTA CON UNA SERIE DE SERVICIOS Y UNIDADES QUE LE PERMITEN DESARROLLAR SUS FUNCIONES EFICIENTEMENTE.

FIGURA 4.

ACTIVIDADES Y DEPARTAMENTOS PARA UN HOTEL TIPO RESORT

<p>RECEPCION</p> <p>Habitaciones Reservaciones Comunicaciones</p>	<p>DIVISION CUARTOS</p> <p>Limpieza de habitaciones Ropería Lavandería</p>	
<p>ALIMENTOS Y BEBIDAS</p> <p>Compra de alimentos Almacén Restaurantes Cafetería Cocina Operaciones de bebidas</p>	<p>MANTENIMIENTO</p> <p>Mantenimiento Energía, luz y calefacción Mecánica y plomería Electricidad Pintura Carpintería</p>	
<p>CONTABILIDAD</p> <p>Créditos Ingresos Cajeros Cuentas por pagar Auditorio general</p>	<p>SERVICIO AL HUESPED</p> <p>Servicios varios Escritorio de viajes Guardarropa Servicio de valet</p>	
<p>SEGURIDAD</p> <p>Vigilantes Guardia de seguridad Detectives</p>	<p>MERCADEO Y VENTAS</p> <p>Publicidad Ventas Ventas a grupos Venta banquetes</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <p>Curso de golf Tienda de tenis</p>

CAPITULO II

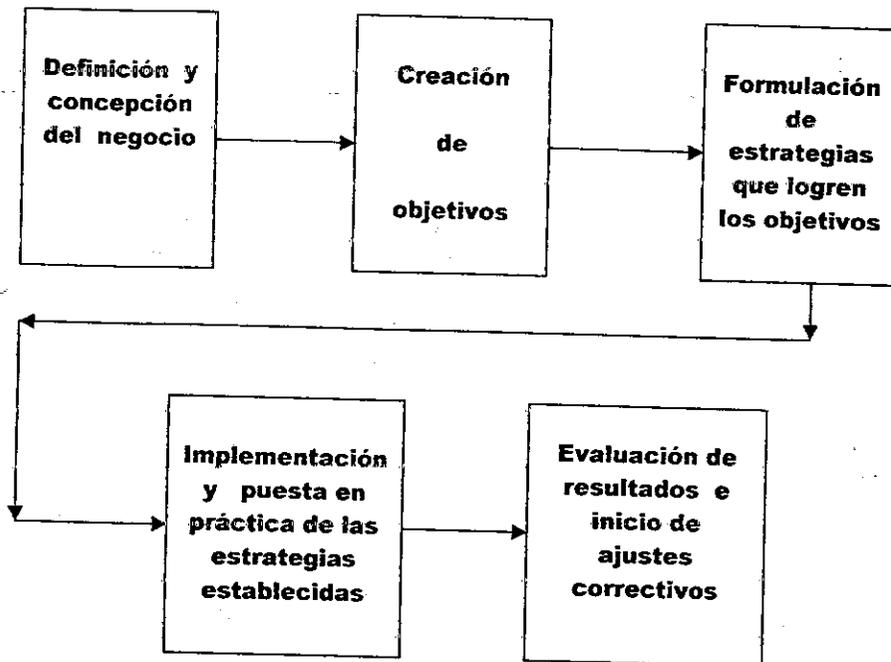
PLANEACION ESTRATEGICA

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se puede definir como el proceso por medio del cual, una entidad por medio de sus directivos o administradores ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, considerando tres preguntas básicas, ¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos llegar? y ¿Cómo llegar?.

En la actualidad la planeación estratégica se ha hecho necesaria, por los diversos cambios en materia económica y comercial, cada día las empresas se ven en la necesidad de planear estratégicamente, intentando con ello lograr crear ventajas competitivas, que permitan fortalecer la posición de la empresa en la industria en la cual se desarrolle, logrando un mejoramiento de su rendimiento financiero o mejorando su participación dentro del mercado, la planeación estratégica debe ser a mediano y largo plazo, toda vez que la misma obedece a la visión de la empresa, la cual proporciona el panorama futuro, generalmente a largo plazo, por ello es recomendable que se evite en lo posible realizar planeaciones a corto plazo, las cuales únicamente responden a amenazas existentes en el momento, mientras que, como ya se explicó la planeación estratégica busca mejorar a mediano y largo plazo la posición general de la empresa, mediante la implementación de acciones preventivas y no únicamente reactivas derivadas de las situaciones imperantes en el entorno.

2.2 FASES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



2.2.1 DEFINICION Y CONCEPCION DEL NEGOCIO

La primera etapa de la planeación estratégica consiste en la definición clara del negocio: " El negocio de una compañía se define al establecer qué necesidades trata de satisfacer, a qué grupos de clientes se dirige, qué tecnología usará y qué funciones realizará para cumplir con el mercado objetivo."¹ Lo que implica, ¿Qué es hoy el negocio? y ¿Qué llegará a ser?, bajo estos dos cuestionamientos se

¹ Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, página 23

desarrolla la planeación estratégica, la cual consistirá en dotar a la empresa de una serie de elementos que le permita crear una visión a mediano y largo plazo, la visión no es otra cosa que la proyección del negocio a largo plazo, algunos escritores unifican Visión y Misión, toda vez que esta especifica que actividades desarrollará la empresa y cual será la dirección que esta tomará para lograr alcanzar su visión a largo plazo.

La misión identifica y expresa plenamente que es el negocio, que hace y a dónde se dirige, esta situación ocasiona que exista una diversidad de misiones, las cuales son personalizadas de acuerdo a cada negocio.

La declaración de misión bien formulada tiene un impacto en la estructura organizacional de la empresa, si la misma es trasladada adecuadamente a todo el personal, ocasionando valores gerenciales, los cuales transmiten a lo largo de la organización el propósito de la empresa, fomenta la identidad del recurso humano a la alta dirección, le permite crear la estructura de la empresa a largo plazo, lo que implica que se evite una dirección sin visión y sin sentido logrando con ello que la empresa se prepare para el futuro.

2.2.2 CREACION DE OBJETIVOS

Los objetivos dentro de la planeación estratégica se definen como: "Un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico, los objetivos no deben presentar niveles de factibilidad que la gerencia considere agradables. Los deseos no tienen cabida en el establecimiento de objetivos. Para que éstos sirvan como herramienta para ayudar a que una

organización alcance su potencial total, deben cumplir con el criterio de ser desafiantes pero factibles”²

Los objetivos de una empresa deben ir encaminados a obtener buenos resultados en dos sentidos, por una parte en todo negocio existe la obligación de obtener resultados financieros aceptables que justifiquen la inversión, y por otro lado se debe obtener un resultado estratégico que permita la supervivencia de la organización dentro del mercado logrando mantener su posición o en su caso lograr mejorarla mediante la obtención de ventajas competitivas.

Objetivos financieros

- ◆ Crecimiento de ingresos
- ◆ Crecimiento de beneficios
- ◆ Dividendos más altos
- ◆ Altos márgenes de beneficios
- ◆ Rentabilidad en el capital invertido
- ◆ Diversificada estructura de ingresos
- ◆ Estabilidad en los beneficios

Objetivos estratégicos

- ◆ Mayor participación en el mercado
- ◆ Mejor posición en la industria
- ◆ Mayor calidad en los productos

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, pagina 31

- ◆ Costos bajos en relación con la competencia
- ◆ Capacidad de competir en mercados fuertes
- ◆ Oportunidades de crecimientos
- ◆ Buena reputación con los clientes

Cabe mencionar, que los objetivos financieros y los estratégicos son la base que permitirá evaluar el desarrollo de un negocio, razón por la cual estos deben cumplir satisfactoriamente con la visión y misión establecidas.

Todo negocio debe tener objetivos a corto y largo plazo, los cuales deben guardar congruencia entre sí.

La importancia de los objetivos a largo plazo radica en dos aspectos importantes, el primero permite establecer metas de resultados que permiten saber que acciones hay que tomar ahora para lograr después el resultado. También permite ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo.

Los objetivos: " Deben ser un proceso de arriba hacia abajo y no tanto de abajo hacia arriba para poder guiar a las unidades de niveles inferiores hacia los objetivos que apoyen a la empresa en general y a los objetivos de la compañía".³

2.2.3 FORMULACION DE ESTRATEGIAS QUE LOGREN LOS OBJETIVOS

Las estrategias o también llamadas maniobras, consisten en las acciones individuales o combinación de éstas, que la empresa emprende con el objetivo

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, pagina 31

principal de alcanzar la Visión y la Misión, satisfaciendo con ello los objetivos financieros y estratégicos que las mismas contemplan para su ejecución.

“La creación de la estrategia se refiere a los como: como alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, como buscar y mantener la ventaja competitiva, como fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos”.⁴

Las estrategias utilizadas evolucionan con el tiempo, aún y cuándo estas están encaminadas a proporcionar elementos que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos y financieros de la empresa, deben evaluarse y con base en dicho proceso realizar los ajustes correctivos que se estimen convenientes de acuerdo a las circunstancias del momento.

La estrategia de una empresa plantea dentro de sus principales aspectos, cómo lograr y fortalecer una ventaja competitiva a mediano y largo plazo, lo anterior puede hacer la diferencia entre una estrategia débil o una exitosa.

Los aspectos generales que contempla una estrategia son:

- ◆ Proporcionar respuestas a los diversos cambios que se dan en el entorno de la empresa, sean estos regulatorios, económicos, políticos y de otras áreas que afecten o modifiquen las condiciones.
- ◆ Crear aquellos movimientos competitivos dentro del mercado que puedan proporcionar una ventaja competitiva.

⁴ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégica*, página 31

- ♦ Mantener unidas y afinadas las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- ♦ Por último analizar los problemas estratégicos por los que atraviese la empresa.

2.2.3.1 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Toda estrategia general del negocio descansa en una adecuada estructura de estrategias funcionales, las cuales tienen como tarea principal apoyar a la estrategia del negocio para que esta cumpla con los objetivos.

"Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de investigaciones y desarrollo, una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de servicio al cliente, una estrategia de finanzas, una estrategia de recursos humanos, etc., según sea cada negocio. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales".⁵

2.2.3.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Estas están encaminadas a dirigir aquellas actividades diarias que tienen una incidencia en la estrategia de la empresa, añadiendo detalles importantes y complementando la planificación general de la misma. "La estrategia operativa consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, página 31



manejar las tareas operativas estratégicamente importantes, compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, compañías publicitarias." ⁶

2.2.4 IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS

Dentro de la primera etapa de la planificación estratégica son diseñadas una serie de estrategias o maniobras que tienen como objetivo principal lograr que la empresa alcance una ventaja competitiva dentro de la industria en la cual participa, adicionalmente, se espera un mejoramiento en el rendimiento de la empresa, tratando siempre que las estrategias planeadas concuerden con la realidad interna y externa de la empresa.

Se pueden tener las estrategias mas osadas e interesantes, pero para que estas impacten dentro de la organización de la empresa y a la empresa misma, es necesario que sean implementadas adecuadamente, lo que conlleva realizar una serie de maniobras adicionales que permitan cumplir con dicho proceso.

La segunda parte en el proceso estratégico esta encaminado a darle vida al plan estratégico, consiste en realizar las acciones que sean necesarias para lograr que se cumplan los objetivos estratégicos. Es prioridad para la implantación de la estrategia, que toda la organización gire alrededor de esta, adicionalmente, tener la seguridad de que todas las actividades y diversos procesos administrativos importantes sean realizados de tal manera que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, pagina 31

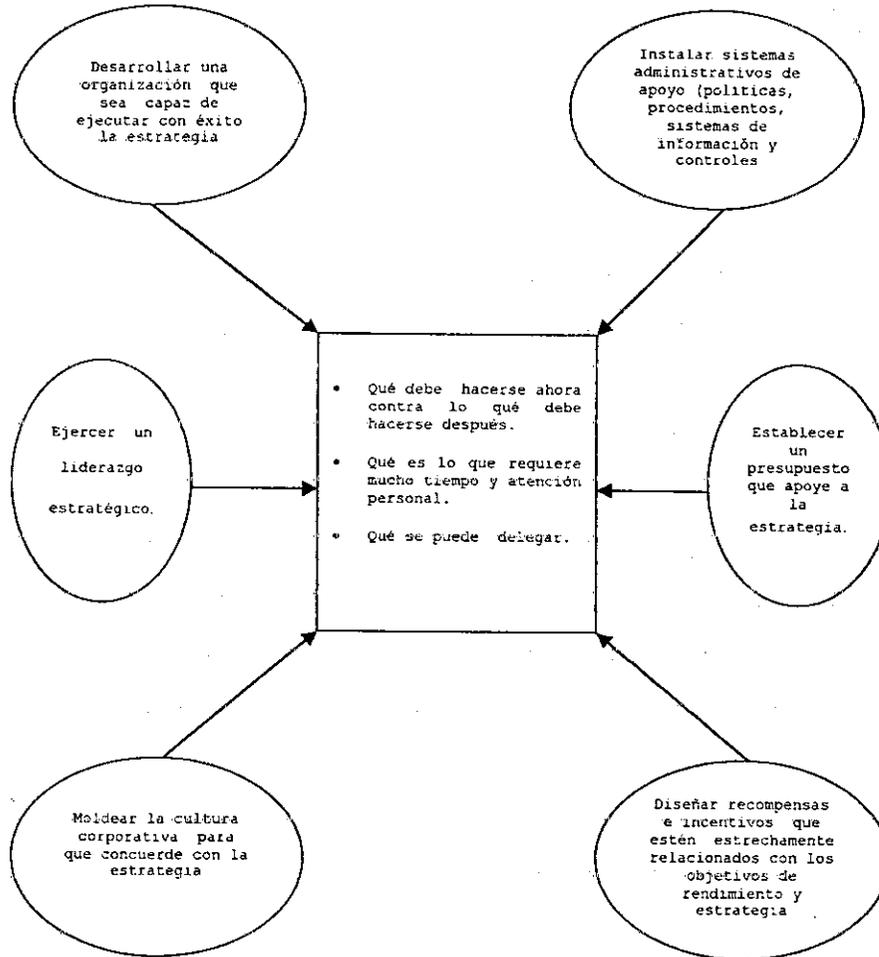
“ Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida”.⁷

El proceso de implantación de una estrategia consiste básicamente en traducir todos los planes y proyectos en resultados concretos, los cuales sean medibles cualitativamente o cuantitativamente según el tipo de estrategias que se estén implementando. Si se considera los objetivos generales de las estrategias, los cuales pretenden que se logre una ventaja competitiva, que permita crear o fortalecer la posición que se tenga dentro de la industria en la cual se está desarrollando; o por otra parte, estrategias cuyo objetivo sea lograr un mejor rendimiento que le permita a la empresa tener un atractivo financiero para sus inversionistas, es entonces, cuándo la implantación de las estrategias cobra importancia, pues si las estrategias planteadas no cuentan con un adecuado ambiente, económico, financiero y administrativo que le permita su implantación adecuada, en el tiempo y de acuerdo a lo planificado, todos los esfuerzos de planificación y organización que la empresa haya desarrollado en las fases anteriores, se convierten en irrelevantes y gastos innecesarios.

⁷ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégica*, página 240



Programa de acciones para la implantación de la estrategia



FUENTE: Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégica, página 242

2.2.5 EVALUACION DE RESULTADOS E INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS

Durante la fase de implantación de toda estrategia es necesario evaluar si la misma esta de acuerdo con la misión de la empresa, todos los movimientos que se realicen dentro de la implantación de una estrategia deben responder a un cuestionamiento clave que plantea; ¿ Responde este movimiento a la misión de la empresa? La respuesta a dicha pregunta es clave para la evaluación de la estrategia general, así como de todas aquellas estrategias involucradas, razón por la cual cualquier movimiento que no responda a la misión de la empresa debe ser rechazado.

Por otra parte, debe existir un proceso de evaluación constante, que permita evaluar las estrategias que se han implantado o se están implantando, considerando también los resultados de las mismas, para poder con dicha base tomar decisiones importantes que le permitan a la administración de la empresa, conocer cuando es necesario alterar los planes a largo plazo, redefinir el negocio y de ser necesario estrechar o ampliar la visión a largo plazo, asimismo, modificar los objetivos de acuerdo a la experiencia y condiciones cambiantes del medio. Otro aspecto importante lo constituye que en algunos casos las estrategias planeadas pueden ser muy buenas, sin embargo, las mismas no son implantadas adecuadamente, ocasionando que las estrategias no cumplan con los resultados esperados, teniendo que reemplazarlas por otras estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de dirección estratégica es continuo, toda vez que durante sus diversas etapas es necesario realizar evaluaciones que permitan mostrar como

está funcionando la organización y al mismo tiempo analizar aquellas áreas o procesos en los cuales es necesario realizar cambios que reorienten la dirección de la empresa, para que esta camine de acuerdo a su visión y objetivos estratégicos.

" La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia de una compañía nunca es suficiente; la evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de planeación y dirección estratégica".⁶

De lo anterior se deriva la importancia de las revisiones periódicas del funcionamiento de las diferentes estrategias que este utilizando la empresa, sean estas de rendimiento o competitivas, para que con los resultados de dichas evaluaciones se realicen oportunamente los ajustes correctivos que sean necesarios, a efecto de fortalecer estratégicamente a la empresa.

CAPITULO III

PROYECTOS DE INVERSION

3.1 CLASES DE PROYECTOS

3.1.1. INDUSTRIALES

Los proyectos de inversión industriales van encaminados a la realización de procesos productivos, por medio de los cuales se agregan elementos a la materia prima para constituirlos en productos de consumo, no obstante, algunas veces los valores que se le agregan únicamente los convierten en subproductos o materia prima para otro tipo de productos más elaborados o procesos más complejos.

3.1.2. COMERCIALES

Los proyectos comerciales son aquellos que se dedicarán exclusivamente a la intermediación en el mercado, no producen bienes, su función es la comercialización de los mismos.

3.1.3. DE SERVICIO

Los proyectos de servicio tienen como característica principal que la función de los mismos es la prestación de un servicio, material, personal o técnico.

Los proyectos se pueden clasificar también por: tipos de proyecto, de sector público o de sector privado, por aspectos ambientales o según el tratamiento que se les quiera dar a los mismos.

3.2 ETAPAS DEL PROYECTO

Cuando se habla del desarrollo de un proyecto, el mismo debe ser dividido en dos grandes etapas, que contengan al mismo desde el proceso mediante el cual el

planeador estratega le da origen, primeramente se puede mencionar la etapa de elaboración, en la cual se construye la idea con todos sus agregados, las necesidades, el perfil, la factibilidad y prefactibilidad del mismo. Seguidamente se pasa a la etapa de evaluación, procediendo en ella a desarrollar una serie de estudios de factibilidad al proyecto, que le proporcionarán al planificador una serie de elementos necesarios para evaluar si el proyecto, es capaz de proporcionar una ventaja competitiva a mediano o largo plazo, mejore la posición de la empresa dentro del mercado, o en su caso, que le permita gozar de márgenes de rentabilidad que le dejen competir en el mercado y generar las utilidades necesarias para justificar la inversión.

3.3 ELEMENTOS QUE SE DEBEN ANALIZAR EN LA FORMULACION DE UN PROYECTO

3.3.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado debe proporcionar un detalle de la situación externa e interna de la empresa, conociendo aquellos factores que pueden tener un impacto en la implementación del proyecto. Consiste en un análisis profundo, sistemático y ordenado, de los hechos que afectan o puedan tener incidencia en el sector industrial (entendiendo como tal a la rama de negocios en la cual se pretende incursionar o se está implantando el proyecto).

Es también, la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aún cuando las mismas le son ajenas, entre ellas se pueden mencionar factores tales como el grado de necesidad o la cuantía de la

demanda de los bienes o servicios, los gustos y preferencias del consumidor, cambios de actitudes, estilos de vida y demás cambios que se puedan dar en los potenciales consumidores de lo que se desea producir.

El estudio de mercado cubre un amplio espectro, desde los más sofisticados y completos métodos, hasta el más sencillo de los mecanismos de observación y examen, con el único afán de conocer el entorno y con ello las necesidades de los posibles consumidores.

Con los adelantos tecnológicos y de comunicación, cada día resulta más práctico ejercer un control preciso de las variables más significativas de cualquier proceso, lo que proporciona que los conceptos básicos de operación y las técnicas de mercadeo constituyen una actividad perfectamente tecnificada.

Todo estudio de mercadeo deberá proporcionar como mínimo, información de las áreas siguientes.

- ◆ Distinguir el tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad a la empresa.
- ◆ Aspectos relacionados al sector industrial y al mercado.
- ◆ Cambios que se dan en cuanto a gustos y preferencias.
- ◆ Aplicar métodos de comercialización que permitan de acuerdo a la estrategia, aumentar el volumen de ventas.
- ◆ Realizar proyecciones y fijar objetivos de ventas relacionados con la estrategia que sean ambiciosos pero accesibles.

3.3.2 CARACTERISTICAS TECNICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Se puede pensar en producir un bien o prestar un servicio con una calidad superior de la sugerida en el mercado, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva, brindándole un valor adicional al consumidor. Tal situación debe ser manejada dentro de la estrategia de empresa, toda vez que pueda ocasionar un aumento significativo de los costos de producción o prestación de los servicios, impactando con ello en la rentabilidad del proyecto de inversión.

El estudio de mercado proporciona indicadores relacionados con el nivel de calidad exigido por el consumidor, razón por la cual se debe tener en cuenta, por un lado al consumidor y por el otro a la tecnología, materias primas y personal disponible, para con ello precisar las características y cualidades de los productos o servicios que se pretendan ofertar en el mercado.

3.3.3 ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA

3.3.3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

Este tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficas definidas, a los individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios en la actualidad o se considera a los mismos como potenciales consumidores del bien que se piensa ofrecer.

También considera aspectos económicos de los posibles consumidores, tales como, su capacidad de pago y la cantidad deseable de los bienes y servicios.

Para poder tener un mejor panorama de la demanda es importante considerar el estudio de los supuestos siguientes.

♦ **Supuestos relativos a la evolución histórica de la demanda**

La evolución histórica de la demanda no es otra cosa mas que el estudio estadístico y matemático, de la cuantía de los bienes y servicios que se han puesto a disposición de la colectividad y que ella ha utilizado en el pasado.

Estas cantidades se analizan regularmente en períodos de tiempo determinados, variando el tamaño de los mismos según las características propias de cada producto, considerando aspectos tecnológicos y demás variantes propias de los productos.

El propósito principal de dicho análisis es el estudio del comportamiento de la demanda, para obtener una idea cierta de cual ha sido su evolución a través del tiempo, y para tratar de pronosticar la tendencia de la misma, considerando la constancia de preferencia de los consumidores durante el período analizado o la regularidad en las pautas de cambio de estas preferencias cuantificables, a través de la aplicación de coeficientes de elasticidad precio, elasticidad ingreso y elasticidad sustitución.

La información para llevar a cabo este estudio, normalmente se deberá obtener mediante la realización de encuestas a los consumidores y estructuras del gasto familiar, y algunas otras series estadísticas de importación, exportación y ventas.

Con esto se podrá concluir cuáles son las características socioeconómicas de los grupos que históricamente han sido demandantes de los bienes o servicios en estudio.



♦ **Supuestos relativos a la proyección de la demanda futura**

Los aspectos básicos para la proyección de la demanda son el conocimiento de la evolución histórica, así como su justificación a través del tiempo y la probable constancia o modificación futura de las circunstancias que se han presentado como la explicación de la tendencia histórica, y el estudio cuantificado de la misma tendencia hacia el futuro.

Al realizar dicha proyección se debe evaluar y ordenar esta información, determinando el grado de importancia que tenga cada dato con respecto a lo que se pretende esperar.

Por lo que se puede concluir que la demanda futura no es más que la proyección de datos estadísticos cuantificados, que se explican partiendo de una base histórica, conociendo el entorno presente, para con ello estimar lo que puede suceder o no en un futuro.

Existen diferencias en cuanto a los estudios de demanda de productos y el estudio de demanda para la evaluación de un proyecto de inversión, el cual deberá ser más profundo y considerar paralelo al mismo las implicaciones por costo económico que las mismas traerán para el proyecto, también existe diferencia entre los estudios que se deben practicar a los proyectos que pretenden prestar servicios ya existentes y a los que se tratan de productos o servicios nuevos en el mercado.

Para el estudio de la demanda de productos de consumo final, las variables más significativas a considerar son: tasas de crecimiento de la población consumidora, el nivel y la distribución de su ingreso, su distribución geográfica,

su idiosincrasia, las posibilidades de cambios tecnológicos en la producción que afecten la calidad de los costos de los bienes o servicios.

Para los bienes intermedios, el análisis se debe basar en la evolución prevista de las actividades que los emplean en insumos o bien un estudio de fuentes y usos físicos.

3.3.3.2 ANALISIS DE LA OFERTA

El estudio de la oferta, constituye un aspecto difícil en el estudio de los mercados que se está estudiando principalmente en el estudio de la oferta futura.

Lo anterior se debe a que las investigaciones sobre la oferta de bienes se basan en las producciones existentes y las proyectadas, capacidades instaladas, planes de ampliación, y los costos actuales y futuros, tal información es muy difícil obtenerla debido a la hermeticidad con la que muchas empresas lo manejan, de allí proviene la utilización de técnicas tales como las encuestas, con las cuales se va obteniendo alguna información que servirá para analizar la situación actual y futura de la misma.

Para la realización del estudio de la oferta se pueden dividir la misma en dos grandes sectores:

- ♦ **OFERTA COMPETITIVA** cuando se analiza una oferta competitiva, el análisis se concentrará en el grado de capacidad de competencia del proyecto que se está presentando. Por lo tanto, los datos más significativos son los costos y calidad de bienes ofertados, el éxito del proyecto dependerá de la capacidad de

lograr crear ventajas competitivas, que permitan llegar al mercado con productos de bajo costo y con la calidad requerida.

- ♦ OFERTA OLIGOPOLICA cuando el mercado está organizado por un grupo específico, es necesario estudiar los planes de expansión, capacidad instalada de las empresas ya existentes, sus políticas comerciales, de competencia y de oferta.

2.3.4 SISTEMAS DE COMERCIALIZACION

El estudio de mercado debe complementarse con un análisis de las formas en que la nueva empresa estará organizada, para la conexión precisa y oportuna entre la unidad productora de bienes y servicios y las unidades consumidoras.

Lo anterior demuestra, que es indispensable poder presentar las posiciones concretas sobre la forma en que se espera distribuir el producto o servicio, teniendo en cuenta las modalidades existentes, así como las que se pudieran implementar en el transcurso del tiempo, relacionadas con la visión y sus objetivos estratégicos del negocio.

Dentro del proceso de comercialización son temas claves el almacenamiento, distribución, presentación del producto, créditos al consumidor, asistencia técnica a usuarios, publicidad, propaganda y algunos otros que aseguren el vínculo entre el consumidor y el productor.

Dentro de la comercialización de los productos o servicios no basta con tener buenos productos o servicios que reúnan los requerimientos de los consumidores, adicionalmente, también es importante el costo, la oportunidad y comodidad con que los productos y servicios lleguen a manos del consumidor final.

3.3.5 TAMAÑO Y LA LOCALIZACION

3.3.5.1 TAMAÑO

Son dos actividades que dentro del proceso de evaluación de un proyecto llevan estudios técnicos especiales, debido a la gran influencia que los mismos tendrán sobre las inversiones y los costos operacionales de las mismas.

En términos genéricos, se entiende por tamaño de un proyecto de inversión, a la capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios en una unidad de tiempo.

Generalmente, se mide la capacidad de instalación por el volumen o por unidad de tiempo. Por ejemplo: 1000 quintales semanales, 300 clientes diarios, 2000 toneladas anuales, etc. Pero también se puede referir de la misma manera al valor de ventas mensuales o el consumo por turno de materia prima; también puede medir su tamaño por el total de horas hombre utilizadas.

Dentro de los principales tipos de capacidad de instalación se pueden mencionar:

- ◆ Capacidad de diseño o nominal (lo óptimo).
- ◆ Capacidad de funcionamiento o actual promedio efectivo que se está obteniendo, o que se puede obtener.
- ◆ Capacidad óptima o de menor costo unitario posible.
- ◆ Capacidad máxima o de mayor volumen de producción posible aunque signifique condiciones especiales o mayores costos operacionales.

Por otra parte, los principales factores que condicionan el tamaño de una unidad productiva de bienes y servicios son:

- ◆ El mercado y la cantidad de la demanda.

- ◆ La disponibilidad de la materia primas e insumos.
- ◆ El proceso técnico y la oferta de maquinaria y equipo.
- ◆ La disponibilidad de recursos financieros.
- ◆ La capacidad técnica, administrativa y principalmente financiera de los empresarios.

El límite superior del tamaño esta determinado por el mercado, la disponibilidad de materias primas e insumos y la capacidad de los empresarios.

El límite inferior, lo determinan los aspectos técnicos y la oferta de máquinas y equipos, que se expresan por costos unitarios inaceptables.

Cuando se trabaja con volúmenes pequeños o se usa parcialmente la capacidad de maquinaria disponible en el mercado se elevan los costos. En general para un mayor volumen disminuyen los gastos unitarios de los recursos usados en la producción, a este hecho se le conoce con el nombre de economía de escala.

Dentro del desarrollo del estudio del proyecto debe considerarse los efectos de las economías de escala, en las cuales es aprovechada la curva de experiencia de las empresas y el volumen de su producción, el cual permite que las empresas puedan producir a costos más bajos, convirtiendo esta fortaleza en una ventaja competitiva para las empresas que lo utilizan estratégicamente.

Por último, cabe comentar que dentro de una adecuada planificación estratégica los recursos deben ser bien administrados y distribuidos a aquellas unidades de la empresa que le permitirán lograr con sus estrategias, por tal razón al momento de diseñar una planta, esta debe responder primeramente a la visión del negocio, la cual contempla dos aspectos importantes como lo son: La calidad y cantidad de

recursos financieros disponibles y la experiencia para la implantación de las estrategias por parte de su administración.

3.3.5.2 LOCALIZACION

Dicho estudio es básicamente la determinación de las alternativas técnicas más viables para obtener menores costos derivados de la localización del proyecto, considerando los costos más importantes, como un ejemplo los costos de transporte.

En general se puede hablar de dos niveles de localización: la macrolocalización, también llamada geográfica; y la microlocalización, que en la mayoría de casos es de carácter urbano.

Los principales factores que condicionan la localización son:

- ◆ El mercado y su distribución.
- ◆ El origen de las materias primas y otros insumos.
- ◆ La mano de obra y el personal especializado.
- ◆ La disponibilidad y el valor de los terrenos.
- ◆ Las vías y medios de transporte.
- ◆ La existencia de servicios y tarifas vigentes.
- ◆ Los reglamentos y los estímulos fiscales y financieros.

Dentro de dicho proceso se dan los dos casos siguientes:

- ◆ Cuando el costo de transporte de materia prima es más barato que el del producto terminado, consecuentemente es mejor localizar la fábrica cerca del mercado.

- ♦ Cuando el costo de transporte de producto terminado es menor que el de materias primas, por tanto es mejor localizar la fábrica cercana al origen de la materia prima.

Estos dos casos son llamados respectivamente, de industrias con atracción hacia el mercado y con atracción hacia la materia prima.

Con relación a la localización también es necesario mencionar las denominadas ECONOMIAS EXTERNAS, que corresponden al ahorro en que incurre una empresa por instalarse en una área industrial, en la cuál el desarrollo anterior de actividades económicas trajo consigo desarrollo en la infraestructura, por lo que aprovecha las economías externas en instalar las inversiones donde ya existían otras unidades productivas siempre que debe estudiarse la conveniencia del efecto que traerá consigo la concentración de varias industrias.

3.3.6 INGENIERIA Y PROYECTOS

Tiene como fin primordial, determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio.

"El proceso productivo y la calidad de la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos del proyecto"⁹

Lo anterior se refiere básicamente a la relación de costos que se tendrá derivado del tipo de proyecto que se este desarrollando, si se requiere de una alta

⁹ Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, *Guía para la Presentación de Proyectos*, página 98.

tecnología para el proyecto, esto incrementará considerablemente la inversión del proyecto, la cual oportunamente deberá proporcionar mayores ingresos a la empresa, durante el período de recuperación de la inversión, justificando con ello el aumento en el desembolso inicial.

La selección de las diversas alternativas de adquisición de obras físicas, deberán responder primeramente a la visión de la empresa y a los objetivos estratégicos derivados de la misma, influyendo con ello sobre los costos de los proyectos, pues la elección de los diversos aspectos tecnológicos deberán ser los necesarios para el funcionamiento del proyecto y que los mismos estén disponibles en el momento estratégico requerido. Como se mencionó anteriormente, se debe considerar todo lo referente a la obra física que será necesaria, así como todos los demás factores físicos.

" La obra física la constituyen los edificios y las obras civiles que albergan o son complemento de las máquinas, equipos o instalaciones con que se realiza el proceso. Si se trata de edificios, por ejemplo, la forma de ocupación del espacio disponible, la técnica de construcción y los detalles plásticos y de terminaciones, presentan distintas soluciones posibles a base de un programa de construcción que depende enteramente del tamaño, la tecnología y la localización".¹⁰

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, Guía para la Presentación de Proyectos, página 97.

3.3.7. ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

Como parte del estudio económico y financiero se deben considerar las necesidades de inversiones, sean éstas, fijas o gastos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Dentro de las inversiones permanentes se pueden mencionar: la compra de terrenos, edificios, maquinaria, vehículos, instalaciones y demás elementos fijos necesarios para el desarrollo de la actividad del proyecto.

Por otro lado, los gastos son todos aquellos costos en los que se incurra previo a la puesta en marcha del proyecto, por ejemplo, costos de financiamiento, de estudios, de organización, de entrenamiento de personal y todos los que sean necesarios para la ejecución del proyecto.

3.3.8 EVALUACION

La evaluación de un proyecto consiste en la realización de un balance que permita conocer las ventajas y desventajas del mismo, basados en los diferentes estudios realizados, que permitan comparar los beneficios y los costos del proyecto.

Durante la evaluación del proyecto, son tomadas las conclusiones de los estudios de mercadeo, técnico, económico, financieros y de sensibilidad, los cuales aportan elementos de juicio que permitan analizar detallada y oportunamente, la viabilidad, conveniencia y oportunidad del proyecto.

La evaluación económica permite determinar si el aporte del proyecto justifica su realización, considerando para ello los diversos usos que pudieran tener dichos recursos en proyectos alternativos, valorando los mismos en términos

económicos reales. El análisis de sensibilidad permite conocer el efecto que tendrá en la rentabilidad del proyecto, el cambio en algunas de las variables del mismo. Por su parte, la evaluación financiera permite conocer aquellos aspectos, tales como, márgenes de utilidad, de rendimiento, de endeudamiento, así como, el análisis de flujos de fondos, de estados financieros y de toda una gama de información financiera.

No obstante, la descripción de algunas de las diversas formas que existen para evaluar los proyectos de inversión, descritas en el presente trabajo, cabe comentar, que derivado del campo de acción profesional del Contador Público y Auditor, en el presente trabajo se dará mayor importancia al aspecto financiero del proyecto, sin olvidar que será el resultado de todos los estudios en conjunto, el que permitirá determinar si el proyecto es desarrollado o desechado según sea el caso.



CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

4.1 INVERSION DEL PROYECTO

Generalmente se le denomina ANALISIS DE INVERSIONES, al proceso de planificación de gastos cuyos rendimientos se extienden a un período de tiempo determinado. Dicho análisis por lo regular se utiliza para inversiones de activos fijos, pudiendo ser utilizado en inversiones en efectivo, cuentas por cobrar o inventarios.

Derivado de los estudios de mercado, técnicos y operacionales, se deben elaborar planes precisos que contengan el análisis de inversiones, lo cual exige se lleve a cabo una planificación orientada y efectiva de las mismas.

Se pueden dividir las inversiones en dos grandes grupos; las previas a la puesta en marcha y las que se llevan a cabo durante el proyecto.

Las inversiones que se llevan a cabo al inicio pueden agruparse en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Los activos fijos, son el conjunto de bienes tangibles, tales como, las obras físicas, los terrenos, edificios industriales, salas de ventas, oficinas administrativas, vías de acceso, parqueos, equipamiento para las plantas productivas, maquinaria, alguna infraestructura de apoyo como agua potable, drenajes, red eléctrica y todos aquellos componentes físicos que van a coadyuvar a la realización de un proceso sea este administrativo, productivo, de servicios o que tenga relación con el



proyecto. Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afecta el resultado de la evaluación por el efecto que la misma tiene en los impuestos.

Dentro de los activos intangibles se tienen: los gastos de organización, las patentes y licencias, y algunos otros gastos de puesta en marcha. Los gastos de organización constituyen, aquellos desembolsos originados por la dirección, coordinación, diseño de sistemas y algunas gestiones varias de apoyo para el montaje del engranaje administrativo, también los aspectos de corte legal, necesarios para la constitución de la nueva empresa.

Las patentes y licencias, no son mas que, el derecho al uso de las marcas ya constituidas, de fórmulas, licencias de funcionamiento, permisos municipales y demás licencias que certifiquen el proyecto.

Los gastos de puesta en marcha del proyecto generalmente lo constituyen, el valor de todos aquellos gastos previos que se llevan a cabo para la adecuada instalación, pruebas preliminares desde antes del inicio de operaciones hasta el momento en que la actividad se desarrolle adecuadamente.

El capital de trabajo por su parte, al igual que los activos fijos y los intangibles, generalmente se dan durante el momento cero de la inversión, es decir, al inicio del proyecto, el capital de trabajo, es el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo de los mismos, siendo éste, desde el momento en el cual se realiza el primer desembolso para la compra de insumos, hasta cuando se termina la operación y se venden los mismos,

transformados en productos de consumo terminados, y se percibe por los mismos el producto de la venta, el cual queda disponible para el pago de nuevos insumos.

Para el cálculo de la inversión en capital de trabajo existen tres métodos más importantes los cuales son: método contable, el del período de desfase, y el del déficit acumulado máximo.

4.1.1 METODO CONTABLE Esta es una forma técnica, por medio de la cual se cuantifican los rubros del activo corriente, considerando que parte de ellos puede ser sustituidos por pasivos a corto plazo, pero a carácter permanente, como los créditos de proveedores o los préstamos bancarios. Los rubros de activo corriente que se cuantifiquen, son el saldo óptimo para mantener el efectivo, el nivel de cuentas por cobrar apropiado, y volumen de existencias que se deben mantener y por otro lado los niveles de deudas esperados.

4.1.2. METODO DE PERIODO DE DESFASE Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que deben financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por adquisición de materias primas, hasta el momento en que se recauda el cobro de la venta de las mismas ya transformadas. El período de recuperación de esta parte de la inversión puede variar según sea la actividad que esté desarrollando, es un método útil, sencillo y práctico que refleja plenamente el sentido del capital de trabajo, como lo es, la financiación de la operación durante la fase de recuperación.

4.1.3 METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO Este método supone calcular o proyectar los flujos de ingresos y egresos proyectados, para determinar la



cuantía de déficit acumulado. El déficit acumulado máximo refleja la cuantía de los recursos por cubrir durante todo el tiempo en que se mantenga el nivel de operación que permitió su cálculo.

Además, de las inversiones realizadas en la puesta en marcha del proyecto, también existen otras, tales como: reemplazo de activos, extensión de mercados, ampliación de capacidad instalada y algunas otras, a las cuales se les denomina inversiones durante la operación.

Para el desarrollo normal del proyecto es necesario que las inversiones que se realicen durante el proceso estén debidamente planificadas y que las mismas no ocasionen sobre costos. Este tipo de análisis de las inversiones deberá tener cambios programados para que permita realizar aumentos o disminuciones en el capital de trabajo.

4.2 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

La proyección del flujo de caja de un proyecto representa uno de los elementos más importantes en el estudio de un proyecto, cabe mencionar que existen diferentes flujos de acuerdo a los diferentes fines, por ejemplo: uno para medir rentabilidad del proyecto, otro para medir rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago respecto a los préstamos que ayudaron a su financiación.

Se deben considerar algunos aspectos importantes, por ejemplo: los egresos iniciales de los fondos, que son el total de la inversión inicial, requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, aunque el mismo no sea

desembolsado inmediatamente, el mismo deberá estar disponible para que el administrador del proyecto lo pueda utilizar de acuerdo a la planificación de los mismos. salvo que, dentro de la estructura de la inversión exista la posibilidad de diferir la misma en varios periodos se tomará entonces sólo lo realmente disponible.

Los ingresos y egresos de operación, constituyen todas las entradas y salidas reales de la caja, existe una diferencia significativa entre lo devengado o causado y lo real, dentro del mismo se deberán incluir únicamente aquellos gastos que tienen que ver exclusivamente con la erogación de efectivo, no así aquellos gastos que se dan como consecuencia de operaciones y /o regulaciones fiscales, tal es el caso de las depreciaciones, amortizaciones, etc.

Cuando se consideran los ingresos es conveniente clasificarlos en operativos y no operativos. Los operativos, son aquellos que resultan de la gestión propia del proyecto o de las actividades que se van a desarrollar con el proyecto, ejemplo: ventas de productos, ventas de subproductos, comisiones que se van a ganar, ingresos por servicios de alquiler, ingresos por algún servicio que se va a prestar, etc. Serán entonces, los ingresos no operativos aquellos que se obtengan por actividades ajenas al proyecto, tal el caso de las donaciones, préstamos bancarios, etc.

4.3 FINANCIAMIENTO

El estudio financiero debe contener un examen técnico de los recursos económicos con los que se contará en el desarrollo del proyecto, un cuadro que permita analizar las fuentes de obtención de recursos, así como la forma en que los mismos serán distribuidos en las diversas fases del mismo.

La función financiera consiste en suministrar los fondos requeridos por la empresa, en las condiciones más favorables, teniendo en cuenta los objetivos del negocio.

Con el financiamiento se pretende darle liquidez a la empresa para que opere con mayor libertad, asegurando un movimiento estable de fondos, también por otro lado alcanzar el máximo grado de rentabilidad de capital aportado, sobre la base de una adecuada productividad y margen de ganancia que permita beneficios satisfactorios.

El financiamiento puede clasificarse a corto, mediano o largo plazo, conforme su fuente en interno y externo y alguna otra clasificación de acuerdo a la relación que se pretenda hacer.

4.4 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN (FINANCIERA)

La evaluación de un proyecto constituye un balance de las ventajas y desventajas, de asignar recursos al proyecto para su realización. No es más que comparar los beneficios y los costos del proyecto, con miras a determinar la rentabilidad entre distintos, igualmente viables, es decir, considerar los usos alternativos que pudieran tener las inversiones.

Las técnicas más comunes para la evaluación de un proyecto son:

4.4.1 EL VALOR ACTUAL NETO

Es uno de los métodos básicos que toman en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor también actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo.

Dicho de otra forma, es el valor actual de todos los flujos futuros de fondos descontados al costo del capital, menos el costo de la inversión, también descontada del costo de capital.

Las características distintivas del método del valor actual neto son:

- ◆ Tiene en cuenta el valor temporal del dinero.
- ◆ Toma como punto de referencia el momento actual.
- ◆ Supone invertir al costo de capital.

El Valor Actual Neto, se calcula tomando como base los flujos de efectivo que se obtienen en la fila del superávit o déficit del periodo. Su cálculo se inicia desde el periodo cero hasta el último periodo del proyecto.

Dicho criterio plantea que un proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es positivo, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual, todo VAN positivo incrementa el valor de la empresa, puesto que tiene un rendimiento mayor que el mínimo esperado.

En el método del VAN se cuenta con el valor de los flujos del proyecto y la tasa de rendimiento mínimo aceptable, datos con los cuales se procede a determinar el

Valor Actual Neto del proyecto, la aceptación del mismo dependerá si el VAN es igual o mayor que cero.

Es importante mencionar, que en la actualidad existe una variedad de herramientas tecnológicas, tal el caso algunas calculadoras o procesadores, que realizan este tipo de cálculos de una manera rápida y sencilla; sin embargo, para efectos didácticos en el presente trabajo se desarrollan los cálculos utilizando las fórmulas y métodos tradicionales. El Valor Actual Neto de un proyecto de inversión se puede representar por la siguiente igualdad:

$$VAN = -I_0 + \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \frac{R_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

- I_0 = Inversión Inicial
- R_1 a R_n = Flujos de efectivo por período
- K = Rendimiento mínimo aceptable

Ejemplo:

Proyecto de inversión de la Compañía Hotelera, S. A.

Inversión inicial Q 50,000

Flujos de efectivo 4 años: Q 15,800; 16,700; 21,000 y 18,600

Tasa de rendimiento mínimo aceptable 15%

Cifras en miles de quetzales

FORMULA:

$$VAN = -I_0 + \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \frac{R_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = -50,000 + \frac{15,800}{(1.15)} + \frac{16,700}{(1.15)^2} + \frac{21,200}{(1.15)^3} + \frac{18,600}{(1.15)^4}$$

$$VAN = -50,000 + (13,739 + 12,628 + 13,809 + 10,635)$$

$$VAN = -50,000 + 50,811$$

$$VAN = 811$$

Para el presente ejemplo, el VAN es positivo de Q 811 miles, razón por la cual para efectos de esta evaluación debe ser aceptado. Cabe comentar que es recomendable previo a cualquier decisión considerar todos los estudios realizados.

La información utilizada para resolver el ejemplo anterior, tal y como se muestra en el cuadro 1 siguiente, también puede obtenerse mediante la utilización de las tablas financieras del valor actual, o por medio de la utilización de la fórmula de factores de actualización, la cual se ejemplifica a continuación:

Factor de actualización

$$FA = \frac{1}{(1+r)^n}$$

Tasa de actualización igual al 15%

Primer año	FA =	$\frac{1}{(1+0.15)^1}$	=	0.86957
Segundo año	FA =	$\frac{1}{(1+0.15)^2}$	=	0.75614
Tercer año	FA =	$\frac{1}{(1+0.15)^3}$	=	0.65752
Cuarto año	FA =	$\frac{1}{(1+0.15)^4}$	=	0.57175

CUADRO 1
Valor Actual Neto (VAN)
 Cifras en miles de quetzales

	Flujos de efectivo	Factor 15% de Actualización	Valor Actualizado de flujos
Años			
año 0	(50,000.00)	1.00000	(50,000.00)
año 1	15,800.00	0.86957	13,739.13
año 2	16,700.00	0.75614	12,627.60
año 3	21,000.00	0.65752	13,807.84
año 4	18,600.00	0.57175	10,634.61
		VAN (+)	809.18

4.4.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno (TIR), también se le conoce como Tasa Interna de Rendimiento o Rentabilidad Interna Real. Corresponde a un método de evaluación que utiliza la actualización o descuentos de los flujos futuros de efectivo, proporcionando bases para seleccionar los proyectos. Este método considera el monto y el tiempo en el que se producen cada uno de los flujos de efectivo relacionados con el proyecto, por medio de la TIR se obtiene, el retorno porcentual que en promedio anual rinde un proyecto, la cual es considerada aceptable si es mayor a la tasa de requerimiento inicial.

La metodología de la TIR busca estimar, la tasa de interés que hace que los flujos de efectivo del proyecto sean en total igual a cero. Es decir, en el caso del VAN el resultado final es un monto, mientras en el caso de la TIR es una tasa de interés. Se puede decir también que la TIR es la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero.

Para facilitar el cálculo de la TIR se procede primeramente a actualizar los beneficios del proyecto a una tasa elegida que se considere rentable, la cual generalmente será baja, logrando con ello que el resultado sea un valor actual positivo. Posteriormente, los mismos beneficios son actualizados a una tasa más alta, que permita obtener un valor actual negativo. con base en lo anterior, para efectos del presente trabajo el cálculo de la TIR se desarrollará mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

FORMULA

$$TIR = R + (R2 - R1) \frac{(VAN +)}{(VAN+) - (VAN-)}$$

Donde:

R = Tasa inicial

R1 = Tasa VAN+

R2 = Tasa VAN-

VAN - = Valor actual neto negativo de fondos, con tasa mayor de descuento.

VAN+ = Valor actual neto positivo de fondos, con tasa menor de descuento

(VAN+) - (VAN+) = Diferencia absoluta de los valores actuales.

Ejemplo:

Continuando con el proyecto de Compañía Hotelera, S. A. y utilizando en la misma directamente los cuadros elaborados, por medio de las fórmulas de los factores de actualización se tiene la siguiente información:

CUADRO 2
Valor Actual Neto (VAN)
Cifras en miles de quetzales

Años	Flujos de efectivo	Factor 15% de Actualización	Flujos Actualizados
año 0	(50,000.00)	1.00000	(50,000.00)
año 1	15,800.00	0.86957	13,739.13
año 2	16,700.00	0.75614	12,627.60
año 3	21,000.00	0.65752	13,807.84
año 4	18,600.00	0.57175	10,634.61
		VAN (+)	809.18

CUADRO 3
Valor Actual Neto (VAN)
Cifras en miles de quetzales

Años	Flujos de efectivo	Factor 20% de Actualización	Flujos Actualizados
año 0	(50,000.00)	1.00000	(50,000.00)
año 1	15,800.00	0.83333	13,166.67
año 2	16,700.00	0.69444	11,597.22
año 3	21,000.00	0.57870	12,152.78
año 4	18,600.00	0.48225	8,969.91
		VAN (-)	(4,113.43)

FORMULA

$$TIR = R + (R2 - R1) \frac{(VAN+)}{(VAN+) - (VAN-)}$$

Donde:

R = 15
R1 = 15
R2 = 20
VAN - = -4,113.43
VAN+ = 819.18
(VAN+) - (VAN-) = 4,932.61

$$TIR = 15 + (20 - 15) \frac{819.18}{(819.18) - (-4,113.43)}$$

TIR = 15.8304

4.4.3 LA RELACION BENEFICIO COSTO

Se calcula como una relación entre el valor actual neto de los beneficios y el valor actual neto de los egresos originados por la inversión inicial. Ambos flujos, ingresos y egresos deben descontarse a la tasa de costo de capital, este método de análisis tiene una mayor representatividad en los proyectos públicos.

El procedimiento consiste en calcular dos VAN, un primer VAN para el flujo de los ingresos y un segundo VAN para el flujo de los egresos. Los resultados de los mismos se dividen entre sí y el resultado de esta división es el coeficiente de la Relación Beneficio Costo. Este indicador da como resultado el monto que se obtiene en promedio del proyecto; por cada quetzal que se gaste en el mismo, debiendo dar cuando menos 1.0.

Ejemplo:

CUADRO 4
RELACION BENEFICIO COSTO DE LOS RESULTADOS

Años	Ingresos	Costos y/o Gastos	Factor 17% de Actualización	Ingresos actualizados	Costos actualizados
0		100,000.00	1.000000	-	100,000.00
1	44,000.00	14,500.00	0.854701	37,606.84	12,393.16
2	54,000.00	16,000.00	0.730514	39,447.73	11,688.22
3	56,000.00	18,000.00	0.624371	34,964.75	11,238.67
4	58,000.00	18,500.00	0.533650	30,951.70	9,872.53
5	56,000.00	19,500.00	0.456111	25,542.22	8,894.17
			Totales	168,513.25	154,086.74

En la información anterior se procede a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Van Ingresos Brutos}}{\text{Van Costos / Gastos Brutos}}$$

$$B/C = \frac{168,513.25}{154,086.74} = 1.09$$

El resultado de este caso es mayor que uno, lo que significa que el proyecto genera ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos.

5.5 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Se define en término de número de años exigidos para recuperar la inversión original. El valor principal de este indicador es que proporciona información sobre riesgo y la liquidez del proyecto. Cuando más corto sea el período de recuperación, tanto mayor será la liquidez del proyecto y tanto menor será el período de riesgo expresado en número de años necesarios para la recuperación de la inversión inicial.

La fórmula general aplicada a dicho método es la siguiente:

$$R.I. = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidades Netas}}$$



Ventajas principales del método:

- ♦ No se consideran los flujos de fondos posteriores al periodo de recuperación.
- ♦ Ignora el valor temporal del dinero.
- ♦ No constituye una medida global de riesgo, al tener en cuenta únicamente los rendimientos esperados de la inversión original, pero no la dispersión de los posibles resultados.

Cuando se utiliza este método no se está considerando el valor actual de los flujos de caja de las inversiones.

4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es un instrumento de análisis que permite determinar el nivel de operaciones que debe mantener una empresa para cubrir sus costos de operación, y asimismo evaluar su rentabilidad o falta de la misma a diferente nivel de ventas.

"El punto de equilibrio significa que nuestro ingreso apenas se da abasto para cubrir tanto los costos variables como los fijos en que hemos incurrido. Pero sólo eso; no hay ganancias ni pérdidas, sólo un punto de equilibrio." ¹¹

Brevemente se puede decir que el punto de equilibrio, si bien es cierto no constituye una herramienta para la evaluación de la rentabilidad de un proyecto, puede ser un instrumento analítico para la relación que existe entre los costos fijos, los costos variables y las ventas.

Es entonces dicho análisis el que nos permitirá cuantificar el nivel, en el cual las ventas (ingresos) son iguales a los costos fijos y variables.

¹¹ Guerra, Fredy, *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*, Tesis USAC, 1987 página 48.

Es el nivel mínimo de ventas que se puede obtener o el nivel mínimo de producción según sea el caso.

La fórmula básica para el cálculo del punto de equilibrio es:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos Variables} - \text{Ventas}}$$

4.7 COSTOS RELEVANTES

La adecuada estimación de los costos de un proyecto es un factor primordial en el análisis del valor de un proyecto, debido al impacto que los mismos tienen en la determinación de la rentabilidad del mismo.

Es difícil poder determinar cuales de los costos son relevantes, sin embargo, por medio de un estudio detallado de aquellos que inciden en el proyecto, podrán ser clasificados como tales, los costos deben ser considerados en términos reales, y para ello debe incorporarse el factor tiempo en el análisis.

Según Nassir Sapag Chain los costos relevantes más importantes podrían ser:

- ♦ Variaciones en los estándares de materias primas.
- ♦ Tasa de salario y requerimiento de personal para la operación directa.



- ◆ Necesidad de supervisión e inspección.
- ◆ Combustible y energía.
- ◆ Volumen de producción y precio de venta.
- ◆ Desperdicios y mermas.
- ◆ Valor de adquisición.
- ◆ Valor residual del equipo en cada año de su vida útil restante.
- ◆ Impuestos y seguros.
- ◆ Mantenimiento y reparaciones.

Esta lista puede variar o ser complementada de acuerdo a las características propias de cada proyecto.

4.8 TASA DE DESCUENTOS DEL PROYECTO

Parte importante en la evaluación de un proyecto lo constituye la evaluación de las tasas de descuento empleadas en la actualización de los flujos de caja.

Toda inversión representa la erogación de ciertos montos hoy a cambio de una estimación de algo que se recibirá mañana lo cuál es incierto.

“ La tasa de descuento que debe utilizarse para la actualización de los flujos de caja de un proyecto ha de corresponder a la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar de su uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo que se denomina costo de capital”.¹²

¹² Nassir Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de proyectos*, Mc Graw Hill Paginas 289 y 379.

Cada proyecto puede tener variedad de fuentes de financiamiento simultáneas, las cuales evaluadas correctamente llevaran a la mezcla óptima de financiación.

Se conoce como el costo de la deuda al valor que se deberá cancelar por el uso de cierta cantidad que se utiliza hoy al momento de honrar la misma.

También se conoce como costo del capital propio, a la tasa asociada con la mejor oportunidad de inversión de riesgo similar que se abandonara por destinar esos recursos al proyecto que se estudia.

4.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

"Consiste en establecer que grado de riesgo tiene cualquier proyecto, cuando los costos y beneficios sufren alguna variación motivada por los precios de los factores que intervienen en el proceso productivo".¹³

Sensibilizar es determinar hasta dónde puede ser modificada una variable para que el proyecto siga siendo rentable.

"Una aplicación importante de la sensibilización se realiza para comparar opciones de inversión; por ejemplo, determinando con que nivel de operación una alternativa tecnológica deja de ser la más rentable, porque a partir de este punto, otra exhibe un mayor valor actual neto." ¹⁴

Dependiendo del número de variables que se sensibilicen en forma simultánea, el análisis puede clasificarse como unidimensional o multidimensional.

¹³ Nassir Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de proyectos*, Mc Graw Hill Páginas 289 y 379.

¹⁴ *IBID*, paginas 289 y 379

Aún cuando la sensibilización se aplica sobre variables económica financieras contenidas en el flujo de caja del proyecto, su ámbito de acción puede comprender cualquiera de las variables técnicas o de mercado, que son, en definitiva, las que configuran la proyección de los estados financieros. En otras palabras, la sensibilización de factores como la localización, el tamaño o la tecnología se reduce al análisis de sus inferencias económicas en el flujo de caja.

CAPITULO V

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA DE INVERSION, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Dentro de un concepto estratégico, la planeación puede tener una importancia significativa que puede marcar la diferencia entre permanecer o no dentro de un mercado competitivo. Cuando se planifica estratégicamente se debe considerar las fortalezas y debilidades de la empresa individualmente y comparar las mismas respecto de la competencia. "En los aspectos principales, nuestros competidores poseen los mismos conceptos, técnicas y enfoques fundamentales que nosotros seguimos, y tienen la misma libertad que nosotros de luchar por ellos. Con mucha frecuencia, la diferencia entre su nivel de éxito y el nuestro estriba en la minuciosidad y autodisciplina con la que nosotros y ellos desarrollamos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro." ¹⁵

La planeación estratégica proporciona una guía a toda la organización de la empresa, haciendo de sus ejecutivos personas que estén mas alertas respecto a los cambios en el entorno y el surgimiento de nuevas amenazas y oportunidades.

Desde el punto de vista financiero y de inversión de recursos, al conocer el entorno de la empresa sus fortalezas y debilidades, mediante procesos de planificación estratégica se puede definir hacia donde se pueden destinar los recursos, considerando aquellas áreas que pueden producir resultados financieros satisfactorios que justifiquen la inversión.

Dentro de una cartera de negocios de un grupo corporativo los recursos son destinados a aquellas empresas de su portafolio de inversiones que presentan posiciones altas de participación dentro del mercado. Por otra parte se requiere que estas compitan en industrias con un alto grado de crecimiento, que permitan fomentar el crecimiento de los negocios, este tipo de empresas por sus características de expansión dentro de los mercados y niveles de competencia requieren considerables cantidades de inversión, las cuales generalmente provienen de las empresas con mayores flujos de efectivo dentro del grupo corporativo, sin embargo, es importante mencionar que este tipo de negocios también genera importantes flujos de efectivo internos, debido a la ventaja competitiva que tiene en el mercado.

Aplicando los conceptos anteriores a las compañías de un solo negocio, es necesario comentar que las inversiones son canalizadas para fortalecer aquellas unidades dentro del negocio, que ayudarán a fortalecer la ventaja competitiva, en su caso, servirán para implantar las estrategias fundamentales del negocio.

Las inversiones estratégicas pretenden cubrir tres aspectos fundamentales, que la industria seleccionada para la inversión sea suficientemente atractiva, para producir de manera consistente buenos rendimientos, por otro lado que el costo de ingreso a la industria seleccionada no sea tan alto, que pueda erosionar la posible rentabilidad, y por último, que el negocio en el cual se pretende invertir, pueda aportar una ventaja competitiva, la cual a largo plazo se transforma en rentabilidad y valor accionario adicional.

Cuando los recursos no llegan oportunamente y en las cantidades requeridas, a

aquellas unidades claves dentro de la estrategia, se corre el riesgo que todo el proceso de planeación estratégica sea un fracaso.

Seguidamente, se presentan algunas herramientas necesarias para la evaluación financiera de inversiones.

5.1 EVALUACION OPORTUNA DE LA SITUACION MEDIANTE EL ANALISIS DE SUS INDICES FINANCIEROS

El análisis financiero constituye una de las técnicas más importantes que se utiliza para medir la rentabilidad de las empresas y de esa manera permanecer dentro de un equilibrio financiero.

Cabe mencionar que el análisis financiero es una ciencia y a la vez un arte. En cuanto a ciencia, es a través de la aplicación de las diferentes técnicas que se logra obtener resultados, mientras que el arte se logra con la práctica y con la experiencia, para tomar las mejores decisiones.

Cuando se analiza una empresa es necesario conocer de la misma sus debilidades y sus fortalezas, por medio de las fortalezas se puede aprovechar la ventaja competitiva, y con el conocimiento de las debilidades se debe trabajar en las mismas para superarlas.

Para conocer la situación real de una empresa, debe practicarse a la misma un diagnóstico integral en sus áreas más significativas, tales como, financiera, económica, administrativa.

En el análisis financiero se pueden utilizar varios métodos:

Método de relaciones o de razones

Método de tendencias

Método basándose en números índices

Métodos combinados.

El análisis financiero de una empresa, puede tener diferentes enfoques de acuerdo a las necesidades y a la persona que lo este realizando, sin embargo, el mismo en la actualidad cobra un papel importante derivado del grado de competencia que se da en el mercado y la necesidad de controlar la rentabilidad de los negocios.

Para poder conocer la situación financiera de una empresa es necesario analizar los estados financieros de la misma, los cuales revelan información importante concerniente a su situación, así como de los rendimientos que la misma está obteniendo. Dependiendo de la información que se deseé obtener, así será el análisis que se lleve a cabo.

Es importante señalar que para realizar un análisis e interpretación adecuado de los estados financieros, este no se obtiene únicamente con la aplicación de los índices financieros estáticos, sino que estos deben ser complementados con otras técnicas y procedimientos que permitan conclusiones más concretas

El grado de efectividad que pueda tener el análisis financiero a través del uso de índices dependerá del grado o conocimiento que se tenga para la interpretación de los mismos, del conocimiento de los principios y procedimientos científicos que norman la ciencia contabilística.

La persona que realiza la interpretación de estados financieros debe poseer amplios conocimientos de contabilidad general y conocimiento especial en la interpretación de estados financieros, así como el conocimiento especial de la rama de comercio o industria a que se refieran los mismos.

Con el conocimiento particular del tipo de negocio del que se trate los índices podrán ser interpretados de una mejor manera, además, es aconsejable que cuando se realicen dichos análisis, los resultados se comparen con los de varios años.

El análisis de índices debe hacerse mediante la obtención de varias relaciones que en su conjunto permitan tener un acertado enfoque de la situación financiera de la empresa.

Para que un análisis financiero sea adecuado, debe existir confianza en los estados financieros que servirán de base para el mismo, esto implica que los mismos estén debidamente clasificados y ordenados y de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, lo que implica que previo al análisis de los mismos, estos deberán ser auditados adecuadamente.

El estudio financiero a través de índices puede efectuarse de dos formas:

- ◆ Comparando los índices actuales con los obtenidos en años anteriores en la misma empresa para determinar tendencias de mejoramiento o deterioro.
- ◆ Comparando índices de la empresa con los de empresas similares o con los promedios de la actividad en que operan.

Otros procedimientos que permiten un análisis financiero razonable pueden ser:

- ◆ Análisis de balances generales de los últimos cinco años determinando variaciones anuales absolutas y relativas.
- ◆ Estudio comparativo de los índices financieros (Estáticos)
- ◆ Elaboración y estudio del flujo de fondos.
- ◆ Aplicación de análisis respecto a ciertos rubros o secciones del balance cuando



las circunstancias lo indiquen o cuando las variaciones sean importantes y sin justificación aparente.

- ◆ El análisis de la cuenta superávit.
- ◆ Determinación y cálculo del punto de equilibrio económico.

5.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Estas miden la relación de los activos más líquidos de una empresa, con los pasivos corrientes, ayudan a medir la capacidad de satisfacer las obligaciones contraídas a corto plazo, a medida que vencen.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Caja} + \text{Act. Realizables} + \text{Ctas. por Cobrar}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

5.1.5 RAZONES OPERATIVAS

Miden la capacidad de la gerencia para administrar y controlar los activos, pueden ser utilizadas para medir cosas tales como el lapso de tiempo requerido para la conversión de ciertos activos corrientes en efectivo y el período promedio de cobro de cuentas por cobrar.

ROTACION DE INVENTARIOS

Representa los días que los inventarios permanecen en bodega o en planta antes de

5.1.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTOS

Compara los fondos suministrados por los accionistas de la empresa con el financiamiento suministrado por los acreedores. Mide la capacidad de la deuda y la capacidad para atender las obligaciones.

DEUDAD CAPITAL

Mide los quetzales de financiamiento externo por cada quetzal de capital de los accionistas o propietarios.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$$

DEUDA ACTIVO

Indica el grado en que el activo está financiado por acreedores externos.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

DEUDA PATRIMONIO

Medición mas precisa de la propiedad de los acreedores, indicando el margen de seguridad de los mismos.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

INDICE DE PROPIEDAD

Medición de la propiedad de los activos, respecto al patrimonio de la empresa.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

ser utilizados para la producción, o destinados para la venta, determinando la eficacia de la gerencia para administrar sus existencias.

$$\frac{\text{Existencias x 365}}{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}$$

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Representa los días que en promedio la empresa tarda en recuperar sus saldos de cartera por ventas al crédito, resultado que se debe comparar con la política de crédito que la empresa utiliza.

$$\frac{\text{Ctas. Por Cobrar neto x 365}}{\text{Ventas Totales}}$$

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

Indica las prácticas de pago de la gerencia. Muestra a que ritmo se paga las facturas, si se incurre en cargos por servicio.

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar x 365}}{\text{Compras}}$$

RENDIMIENTO DEL ACTIVO FIJO

Indica el grado de eficiencia con que la empresa utiliza su activo fijo. Indica los quetzales de venta obtenidos por cada quetzal invertido en activos fijos.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Propiedad Planta y Equipo}}$$

INDICE DE VENTAS

Indica los quetzales de ventas que genera cada quetzal invertido en activos

$$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activo Total}}$$

5.1.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

La herramienta primaria para medir la rentabilidad de una empresa la constituye el estado de resultados, los índices de rentabilidad pueden ser útiles para comprender los cambios o tendencias de rentabilidad.

MARGEN COMERCIAL BRUTO

Representa la diferencia entre el costo de la producción de mercancías y el precio de ventas.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

MARGEN DE EXPLOTACION

Representa el porcentaje de utilidades retenidas por cada quetzal de venta, deducidos del costo de los bienes vendidos más los gastos por ventas, administrativos y generales.

$$\frac{\text{Utilidades por explotación} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

MARGEN COMERCIAL NETO

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades por cada quetzal de venta.

$$\frac{\text{Utilidades Netas por} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$



TASA DE DESEMBOLSOS DE DIVIDENDOS

Mide el porcentaje de ganancias, después de impuestos y las partidas extraordinarias, que se paga a los accionistas.

$$\frac{\text{Dividendos} \times 100}{\text{Utilidades Netas}}$$

RENTABILIDAD DE RECURSOS PROPIOS

Mide el rendimiento de las participaciones de capital de los accionistas propietarios.

$$\frac{\text{Utilidades Netas} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

4.2 CONTROL OPORTUNO DE LOS COSTOS DE CAPITAL

4.2.1 EL COSTO DE CAPITAL

Se define como Costo de Capital a: "La tasa de descuento que debe utilizarse para actualizar los flujos de caja de un proyecto ha de corresponder a la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares".¹⁶

Esto significa que la inversión deberá proporcionar al inversionista una tasa de rendimiento mayor que la que este pudiera obtener invirtiendo los mismos recursos en actividades con un menor grado de riesgo. De lo anterior se deriva que toda inversión debe producir un rendimiento que sea mayor que el Costo de Capital.

Los recursos para la implementación de un proyecto, provienen de dos fuentes de financiamiento, siendo éstas internas y externas.

Los fondos internos para una empresa generalmente son recursos propios, cuyo costo corresponde únicamente al costo de oportunidad, que corresponde a lo que se deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyectos con similar nivel de riesgo, este tipo de recursos suelen ser muy escasos, los más comunes a disposición de una empresa son:

- ◆ Utilidades retenidas
- ◆ La venta de activos fijos, o de otro tipo
- ◆ Emisión de Acciones.

Las fuentes externas de fondos son obligaciones para con terceros, se caracterizan por proveer recursos inmediatos, con diferentes tasas de interés, plazos, períodos de pago, riesgos, y reajustabilidad. Dentro de la evaluación del proyecto deberá buscarse las mejores alternativas de financiamiento externo, dentro de este tipo se pueden mencionar las siguientes:

- ◆ Los créditos
- ◆ La demora en cancelar facturas a los proveedores.

Las propuestas de inversión, para ser consideradas, dentro de la planeación estratégica de inversiones, deben ofrecer como mínimo un nivel superior a:

- ◆ La tasa de interés pasiva que pagan los bancos
- ◆ La tasa de interés a la que podría invertir sus fondos una empresa con menor riesgo que el del proyecto.
- ◆ La tasa de interés a la que se obtienen los fondos o costo de capital. Su valor expresa lo que los accionistas desean ganar sobre su capital para seguir



invirtiendo en la empresa.

5.3 MANEJO ADECUADO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA TANTO EN INVERSION COMO EN OBTENCION DE FINANCIAMIENTO

Un instrumento financiero que puede ser utilizado para el análisis de los flujos de fondos, que genera una empresa, sean éstos de inversión o de financiamiento lo constituye el Flujo de Efectivo, el cual dentro de una entidad privada o pública, con fines lucrativos o no, es de vital importancia durante un período para la toma de decisiones por parte de quienes lo utilizan.

Según el FASB. Número 95 y el pronunciamiento 24 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), el Estado de Flujo de Efectivo modifica al estado de cambios en la posición financiera y su presentación cobra vigencia a partir de julio de 1988 en U.S.A. y el 1 de julio de 1990 en Guatemala, convirtiéndolo en un estado financiero básico.

El propósito de éste es proporcionar información sobre los ingresos y egresos de efectivo en una empresa correspondiente a un período, separando la información en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Siendo el objetivo de éste exponer los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo ocurridos durante un período.

Según el pronunciamiento 24 de Principios de Contabilidad del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, el Estado del Flujo de Efectivo proporciona información que permite:

- ♦ Evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos netos de efectivo

positivos.

- ◆ Evaluar la habilidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pagar dividendos a los accionistas y sus necesidades de financiamiento externo.
- ◆ Evaluar las razones de las diferencias entre Utilidad Neta y los ingresos y desembolsos de efectivo relacionados;
- ◆ Evaluar los efectos sobre la situación financiera de la empresa de las operaciones de Inversión y Transacciones de Financiamiento que no requieran efectivo durante el período.
- ◆ Explicar los cambios en efectivo y equivalente de efectivo durante el período.

"El flujo de caja sistematiza la información de las inversiones previas a la puesta en marcha, las inversiones durante la operación, los egresos e ingresos de operación, el valor de salvamento del proyecto y la recuperación del capital de trabajo".¹⁷

Para realizar un adecuado manejo de los recursos de la empresa es necesario analizar las variables que participan en la composición del flujo de caja, siendo éstas las fuentes de financiamiento y la utilización de los recursos.

El financiamiento consiste en suministrar los fondos requeridos por la empresa, en las condiciones más favorables, teniendo en cuenta los objetivos del negocio, para esto se requiere una función financiera ágil, la cual tendrá como objetivo dar a la empresa la liquidez adecuada, para que opere con mayor independencia comercial o industrial según sea el caso, asegurando un movimiento estable de los fondos. Busca también la productividad de los fondos y de las inversiones utilizándolas con eficacia y rendimiento, procurando siempre que exista un grado de rentabilidad del



capital y que el margen de ganancia permita beneficios satisfactorios. Sólo si existe una adecuada coordinación en la función financiera se logrará la liquidez necesaria con una productividad y rentabilidad máxima.

Si se cuenta con el financiamiento adecuado, será sencillo coordinar las diferentes etapas de desembolso de fondos del proyecto, mencionando entre estas:

- ♦ Egresos iniciales de fondos
- ♦ Egresos de operación

Correspondiendo a los egresos iniciales, aquellos desembolsos necesarios para la implementación de la empresa, dicho de otra manera, equivale a la inversión previa al funcionamiento de la empresa. Por otra parte, los egresos de operación corresponden a todos aquellos desembolsos necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa.

Razón por la cual es conveniente que las empresas realicen adecuadamente su planificación de captación de fondos, sean estos propios o ajenos, obteniendo con ello costos razonables que puedan adaptarse a las necesidades y objetivos de la empresa, para con ello generar la rentabilidad deseada. Así también, se debe elaborar un plan de sus costos y gastos o cualquier otro desembolso de fondos, que se tenga que realizar, evitando con ello incurrir en costos financieros por un inadecuado uso de los recursos, o bien por no contar con ellos en su oportunidad y tener que adquirirlos a costos más altos de lo planificado.

5.4 MEJORAMIENTO DE LA PLANEACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

5.4.1 PLANEACION ADMINISTRATIVA

Es de vital importancia para el desarrollo de cada proyecto contar con la información oportuna, sobre los cambios que se dan en el ambiente externo, sobre las personas y los recursos que utilizará en cada una de las etapas del mismo. Esto con el objeto de que administrativamente, opere y se desarrolle de acuerdo al entorno que le rodea. De ésto deriva la importancia de la planeación estratégica, la cual no es mas que la implementación de objetivos que define un curso de acción futuro.

La planeación estratégica es la función administrativa más importante, esta incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción, así como, también incluye la selección de los objetivos estratégicos empresariales y departamentales, y las estrategias necesarias para alcanzarlos. En tal sentido, la planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, considerando el impacto que pueden tener los mismos en el desarrollo de la empresa.

Para cumplir con los planes es necesario que se tenga un buen control. el cual puede definirse como el proceso de monitorear las actividades, para asegurar que se cumpla con lo planeado y la respectiva evaluación durante las distintas fases de ejecución de las estrategias. La función del control, es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones.



5.4.2 PLANEACION FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSION

Si se cuenta con una base administrativa bien organizada, será fácil darle el seguimiento oportuno a los planes de carácter financiero, los cuales comienzan desde la decisión de la inversión que se realizará en capital de trabajo, la cual es definida como: "El conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, definiendo ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos." ¹⁸

Dentro de la planeación financiera se debe definir el marco estratégico de referencia, que es el conjunto de condiciones generales que la organización fija y espera en la formulación y evaluación de sus proyectos, este generalmente incluye aspectos tales como:

- ♦ Los indicadores estratégicos.
- ♦ El horizonte de planeación.
- ♦ La deseabilidad que haya relación entre proyectos.
- ♦ El riesgo aceptable.
- ♦ La consideración de las variables ambientales.
- ♦ La definición de la perspectiva del análisis.
- ♦ La forma de estimar sus ingresos y egresos.

¹⁸ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Pagina 289

Por otro lado, con la implementación de una adecuada Estrategia Financiera, relacionada con las futuras o posibles inversiones en proyectos, que busque asegurar dentro de lo posible, el crecimiento del capital de la organización, aprovechando oportunidades y protegiéndolo contra las amenazas que se observan en el entorno, influenciadas por el ambiente económico, el legal, el técnico, el administrativo y el mercadológico que pueda afrontar la empresa, y además considerando algunos aspectos importantes como:

- ♦ Los proyectos y actividades actuales y su probable expansión, recorte o desaparición.
- ♦ El desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ♦ La disponibilidad de capital durante el periodo de planeación.
- ♦ El ambiente de la industria, el económico, el financiero, el técnico, el legal y el mercadológico.
- ♦ Las actividades y problemas encontrados por empresas similares al desarrollar sus actividades.
- ♦ Las fortalezas y debilidades financieras de la empresa

Por lo expresado con anterioridad con la planificación y el análisis financiero se busca asegurar que se dará una efectiva asignación del capital de la empresa, si se toma la decisión de invertir en algunas propuestas, y utiliza los datos generados de los análisis técnico, económico, administrativo, legal y mercadológico desarrollados previamente. El análisis de rentabilidad financiera de los proyectos, se basa en los flujos de fondos esperados y en las posibles formas de financiarlos, adicionalmente,



debe incluir el análisis de sus riesgos y el de sus contribuciones operacionales, tácticas o estratégicas, que permitan tomar la decisión a la organización, si le conviene o no utilizar sus recursos en ellos.

5.5 ANALISIS SWOT (FODA)

SWOT es un acrónimo en inglés que representa un análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de una compañía, conocido también como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Cuando se realiza el estudio de los puntos fuertes de una compañía estos corresponden a los activos competitivos de la misma, por el contrario, los puntos débiles estarán representados por los pasivos competitivos, cabe mencionar que los puntos fuertes siempre deberán ser mayores que los puntos débiles.

El FODA corresponde a una herramienta de fácil uso, que permite visualizar rápidamente la situación estratégica del negocio o empresa, construirlo es como preparar un balance estratégico.

Son puntos fuertes aquellas actividades que la empresa puede hacer bien, aprovechando su experiencia y características; mientras los puntos débiles corresponden a aquellas actividades que la empresa no realiza o no hace bien.

Los puntos fuertes de una empresa pueden ser utilizados como fundamento en la formulación de la estrategia y como base para lograr crear una ventaja competitiva.

Por otro lado, se denomina oportunidades para una compañía a aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales se tiene un mayor potencial para crear ventajas competitivas. Mientras que se conoce como

amenazas, a aquellas situaciones externas e internas que pueden tener incidencia dentro de la estrategia de la empresa.

A continuación se presenta una lista de algunas fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades dentro de un marco de planeación estratégica.

FORTALEZAS

- ◆ Recursos financieros adecuados
- ◆ Liderazgo en el mercado
- ◆ Ventajas en costos
- ◆ Dirección capaz
- ◆ Buena imagen
- ◆ Reconocimiento de liderazgo en el mercado
- ◆ Propiedad de recursos tecnológicos
- ◆ Estrategias de áreas funcionales bien ideadas
- ◆ Aislamiento de las presiones competitivas

DEBILIDADES

- ◆ No existe dirección estratégica clara
- ◆ Instalaciones obsoletas
- ◆ Rentabilidad inferior al promedio
- ◆ Falta de liderazgo
- ◆ Abundancia de problemas operativos
- ◆ Productos y servicios limitados
- ◆ Débil imagen en el mercado



- ◆ Incapacidad de financiar cambios en la estrategia

OPORTUNIDADES

- ◆ Atender a grupos adicionales de clientes
- ◆ Ingresar a nuevos segmentos
- ◆ Diversificación de servicios
- ◆ Crecimiento rápido en el mercado
- ◆ Eliminación de barreras en mercados atractivos

AMENAZAS

- ◆ Entrada de competidores a menor costo
- ◆ Incremento de productos sustitutos
- ◆ Crecimiento lento del mercado
- ◆ Requisitos reglamentarios costosos
- ◆ Cambio de necesidades y gustos de los clientes
- ◆ Cambios demográficos adversos
- ◆ Cambio en el tipo de políticas comerciales

La anterior lista, corresponde únicamente a algunas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más conocidas, sin embargo, es importante aclarar que existe una diversidad en las mismas.

Para realizar un análisis FODA a continuación se presentan dos herramientas que permiten visualizar la situación estratégica del negocio.

Para poder utilizarlas se procede a considerar un determinado numero de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades según sea el caso a evaluar, se recomiendan cinco. Luego de seleccionar las diferentes opciones se procede a colocar la información en las casillas correspondientes de las siguientes matrices, considerando las características particulares de las alternativas seleccionadas.

ANALISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

IMPACTO EN EL NEGOCIO	MUY FUERTE						
	FUERTE						
	MODERADO						
	NINGUNO						
		0%	15%	25%	50%	75%	100%
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA					

ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

MUCHO MEJOR				
CON RELACION A LA COMPETENCIA	MEJOR			
	PEOR			
MUCHO PEOR				
	POCA	REGULAR	IMPORTANTE	VITAL
	GRADO DE IMPORTANCIA PARA EL NEGOCIO			

CAPITULO VI

PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA APLICADA A UN PROYECTO DE INVERSION EN UN HOTEL DE 40 HABITACIONES EN LA CIUDAD DE COBAN, ALTA VERAPAZ

6. PERFIL PRELIMINAR DEL PROYECTO

6.1. ANTECEDENTES

Dentro de un proceso de planeación estratégica, toda opción de inversión debe reunir dos condiciones vitales para el negocio o empresa: en primer lugar se puede mencionar que toda inversión debe cumplir con proporcionar al inversionista resultados financieros que garanticen una adecuada rentabilidad del proyecto, haciendo atractiva la inversión. Como segunda condición, toda inversión en empresas, proyectos o negocios debe proporcionar una ventaja competitiva. Considerando que una ventaja competitiva obtenida el día de hoy se convierte en fortalecimiento de la empresa y posteriormente se transforma en un mejoramiento a la rentabilidad del negocio.

Bajo las premisas establecidas en el párrafo anterior se plantea la creación de un hotel de mediana categoría de servicios limitados, con capacidad de 40 habitaciones, y servicios de lavandería, teléfono y alimentos y bebidas; sin embargo, el mismo se visualiza que a un plazo de cinco años pueda convertirse en el hotel líder del sector y con una ampliación a 90 habitaciones, convirtiéndolo en un hotel de categoría ejecutiva.

Geográficamente el hotel se instalará en la ciudad de Cobán, se ha escogido este

lugar por el alto grado de crecimiento que ha tenido la industria hotelera en Alta y Baja Verapaz, derivado de su ubicación geográfica y el alto grado de crecimiento económico comercial de la región, Cobán se constituye como un importante centro de comercio, situación que ha implicado que, las casas comerciales más importantes de toda la república realicen operaciones comerciales en la región por medio de sus agentes viajeros y supervisores, los cuales tienen dentro de sus expectativas de consumo, poder contar con servicios de hotelería que brinden comodidad y calidad.

Para el efecto, se considera el crecimiento de la industria, las pocas barreras de entrada, el crecimiento turístico de la región, la demanda de servicios existente y la experiencia por parte de la administración, como las principales fortalezas estratégicas del proyecto

Lo expresado en los párrafos anteriores motiva la formulación del Perfil Preliminar del proyecto, que se desarrolla a continuación.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO

6.2.1 DESCRIPCION DEL ANALISIS DE MERCADO

Para el análisis del proyecto se deben considerar diversos elementos básicos de los mercados en los cuales funcionará

- ***Mercado de recursos:** los recursos y materiales necesarios para la construcción del hotel y su posterior funcionamiento, se encuentran disponibles en la región o en su caso es factible el traslado de los mismos.*
- ***Mercado de competidores:** en la actualidad, se podría considerar competencia*

para este proyecto los hoteles ya instalados; sin embargo, la novedad que representa un hotel con las características de comodidad y servicios, puede causar impacto y atraer muchos clientes, derivado que los hoteles existentes no reúnen las comodidades necesarias requeridas por un sector importante de los demandantes del mismo.

- ***Mercado de consumidores:*** *en este sentido, se espera que la mayor demanda de estos servicios provenga de los agentes viajeros, a quienes estarán dedicadas la mayoría de políticas de servicios, sin descuidar el número de personas que visitan Cobán por razones de turismo.*

Luego de considerar los diferentes mercados importantes para el proyecto se considera que se les debe dar importancia sustancial a los consumidores, quienes serán los clientes, brindándoles el mejor servicio posible, buscando que vuelvan repetidamente y que provoquen un efecto en cadena para que cada vez se acerquen más personas.

Dentro de las estrategias de mercadeo se plantean las siguientes:

1. ***Penetración de mercado:*** *se tratará que toda la población de Cobán y municipios vecinos conozcan al Hotel Refugio del Quetzal, a través de una campaña publicitaria fuerte por medio de estaciones de radio, volantes, mantas y otros medios posibles. Además se harán promociones que incentiven a los distintos agentes de comercio del área, para que estos puedan recomendar el hotel, contando para ello con promociones especiales de fin de semana.*
2. ***Dentro del aspecto turístico se organizaran y promocionaran Tours por***

y hacia los distintos lugares que se tienen en la región, ofreciendo los mismos por medio de paquetes turísticos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado se llegó a determinar que:

- ♦ La demanda de servicios de hotelería, con características ejecutivas excede de la capacidad actual, razón por la cual el proyecto se perfila como una buena alternativa de inversión
- ♦ Actualmente solo existen dos hoteles en el área con las características de servicio y calidad, similares a las del presente proyecto, lo que permitirá que la participación dentro del mercado sea adecuada y justifique la inversión.

Por lo que, desde el punto de vista comercial y de mercadeo el proyecto reúne las condiciones adecuadas para que comercialmente el mismo sea rentable.

6.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

El hotel se tiene proyectado construirlo a un kilometro de distancia de la salida principal de Cóbán, derivado que por las características del mismo se debe contar con un terreno con una extensión mínima de 2,100 metros cuadrados. La construcción del mismo contará principalmente con la siguiente infraestructura:

- 40 habitaciones con baño privado en cada una de ellas
- 2 áreas de bar y restaurante
- Area de jardín
- Area de recepción

- 2 áreas de descanso
- Area de cocina
- Area de lavandería
- Area de oficinas administrativas
- Area de parqueo

La ubicación del hotel se relaciona principalmente con los datos proporcionados por el estudio de mercado, el cual muestra a la región de Cobán con un alto grado de crecimiento económico y comercial, así como, por el potencial turístico de la misma.

6.4 ASPECTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS

El hotel será constituido como una Sociedad Anónima, para el efecto se pretende la captación de los recursos necesarios para la inversión por medio de la emisión de 366 acciones comunes con valor de Q 10,000.00 cada acción, para completar el monto de la inversión inicial de Q 3,660,000.00.

Por otra parte, por las características del hotel este funcionara con el siguiente personal:

- Gerente
- Auditor
- Contador y un asistente
- Jefe de recepción y dos auxiliares
- Ama de llaves y seis asistentes
- Jefe de mantenimiento y dos auxiliares



- *Personal administrativo (dos personas)*

Por otro lado, ya fueron realizadas las gestiones correspondientes ante el Instituto Guatemalteco de Turismo a efecto de poder obtener con la autorización correspondiente, también se realizó el estudio ambiental a efecto de cumplir con los requisitos establecidos, para obtener la autorización correspondiente.

6.5 ANALISIS ESTRATEGICO

El proyecto hotelero cuenta con un alto grado de crecimiento de la industria hotelera, otra característica importante la constituye el hecho de que en la ciudad de Cobán no existen fuertes barreras de entrada, derivado que la demanda de servicios con las características del presente hotel son superiores a la oferta existente, toda vez que, únicamente existen dos hoteles con características similares, con la diferencia que los mismos funcionan con procesos administrativos tradicionales, encaminados a reaccionar al entorno y no con una visión estratégica adecuada. Para el presente hotel se tiene la expectativa de crecimiento, previendo que a un plazo de cinco años el hotel incrementará el número de sus habitaciones a 90 y ampliará sus servicios como un hotel de clase ejecutiva.

Por las características del presente trabajo no se profundizará en el análisis industrial y competitivo del proyecto, no obstante, por las características y condiciones particulares que muestra el resultado del estudio de mercado, el cual concluye en la oportunidad derivada de la demanda insatisfecha, por tal razón el análisis estratégico tendrá como base la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas FODA.

6.5.1 ANALISIS SWOT (FODA)

Cuando se realiza el estudio del FODA de un negocio, se pretende hacer una relación entre los activos y pasivos competitivos del mismo. Considerando como puntos fuertes aquellas actividades que la empresa puede hacer bien, aprovechando su experiencia y características, mientras que, los puntos débiles corresponden a aquellas actividades que la empresa no realiza o no hace bien.

Los puntos fuertes de una empresa deben ser utilizados como fundamento en la formulación de la estrategia y como base para lograr crear una ventaja competitiva, que le permita lograr un mejoramiento en la posición del mercado o directamente un incremento a la rentabilidad inmediata.

Por otro lado, se denomina oportunidades para un negocio a aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y que pueden tener un impacto en la creación de ventajas competitivas. Mientras que, se conoce como amenazas, a aquellas situaciones externas que puedan tener incidencia dentro de la estrategia de la empresa.

Por lo expresado anteriormente, se realizara el análisis FODA al presente proyecto considerando para tal efecto únicamente cuatro alternativas de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, las cuales son consideradas con base en los resultados de los exámenes realizados con anterioridad, que muestra que son estas las que tienen un mayor impacto en el desarrollo estratégico del proyecto.

FORTALEZAS

- a. *Recursos financieros adecuados*
- b. *Dirección capaz*
- c. *Propiedad de recursos tecnológicos*
- d. *Estrategias de áreas funcionales bien ideadas*

El análisis de fortalezas dentro del mapa estratégico, revela que las literales b. y d. relacionadas con dirección del negocio e implementación de estrategias funcionales, son de vital importancia para el desarrollo del negocio y por su parte, las literales a. y c. relacionadas con los recursos financieros y propiedad de los mismos son importantes. Al realizar el examen del proyecto en relación con estas fortalezas se puede notar que, el proyecto cuenta con recursos suficientes y propios, adicionalmente, se cuenta con una planeación y dirección estratégica adecuada, que le permiten estar en mejores y mucho mejores condiciones respecto de su competencia.

DEBILIDADES

- a. *Falta de curva de experiencia*
- b. *Falta de liderazgo en el mercado*
- c. *Productos y servicios limitados*
- d. *Débil imagen en el mercado*

El examen de las debilidades del proyecto reflejó que si bien es cierto las mismas son importantes y vitales para el tipo de negocio, tales como, la experiencia en el mercado, la imagen y la variedad de los servicios. Es importante mencionar que dentro del plan estratégico a mediano y largo plazo se tiene proyectado el

crecimiento en la industria, la implementación de nuevos servicios y la ampliación del hotel, a efecto de poder ser líderes en la región. Por tal razón las debilidades actuales del proyecto están contempladas dentro de la estrategia a efecto de poder minimizar el impacto de las mismas

OPORTUNIDADES

- a. Atender a grupos adicionales de clientes*
- b. Ingresar a nuevos segmentos*
- c. Crecimiento rápido en el mercado*
- d. Eliminación de barreras en mercados atractivos*

Las oportunidades que brinda la industria turística son grandes para el proyecto, derivado que presenta un constante crecimiento, no obstante lo anterior, en dicha industria no existen fuertes barreras de ingreso, derivado que la demanda insatisfecha es considerable. Adicionalmente, existe la posibilidad de ampliar el mercado a nuevos sectores de usuarios del servicio hotelero.

AMENAZAS

- a. Competidores a menor costo*
- b. Entrada de hoteles con las mismas características*
- c. Cambio de necesidades y gustos de los clientes*
- d. Que la región pierda el atractivo comercial*

Las amenazas más significativas que pudieran tener un impacto en el negocio tienen poca probabilidad de ocurrencia, por otra parte, como parte de la visión del proyecto se espera que mediante el manejo de la curva de experiencia se logre colocar al hotel en una buena posición competitiva.



ANALISIS DE FORTALEZAS

CON RELACION A LA COMPETENCIA	MUCHO MEJOR			b.	
	MEJOR		a., c.	d.	
	PEOR				
	MUCHO PEOR				
		POCA	REGULAR	IMPORTANTE	VITAL

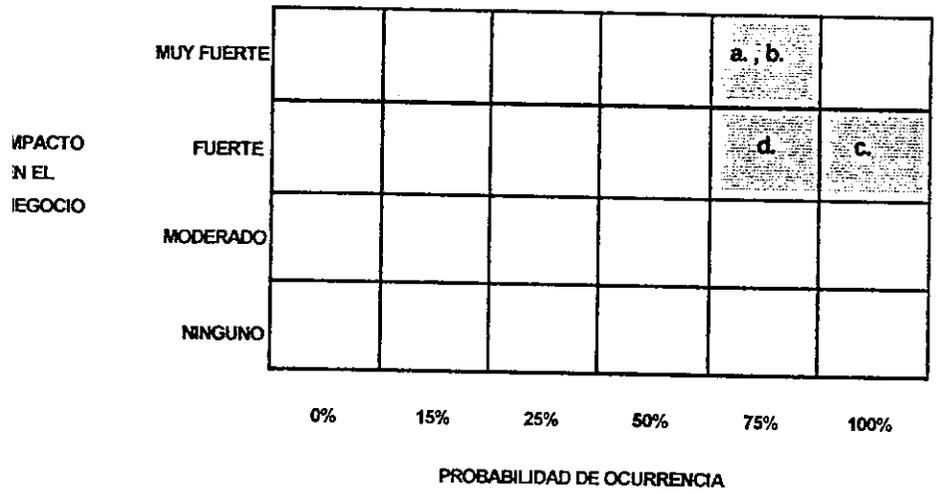
GRADO DE IMPORTANCIA PARA EL NEGOCIO

ANALISIS DE DEBILIDADES

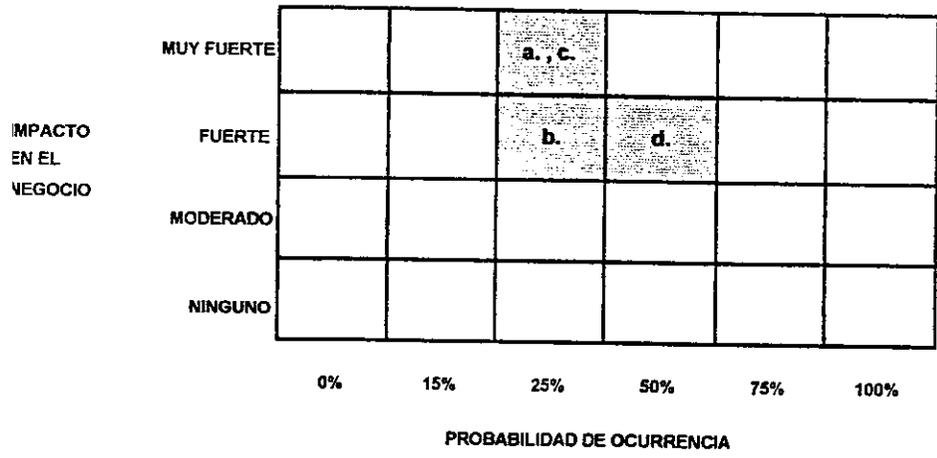
CON RELACION A LA COMPETENCIA	MUCHO MEJOR				
	MEJOR				
	PEOR		b., d.	a., c.	
	MUCHO PEOR				
		POCA	REGULAR	IMPORTANTE	VITAL

GRADO DE IMPORTANCIA PARA EL NEGOCIO

ANALISIS DE OPORTUNIDADES



ANALISIS DE AMENAZAS



El resumen del análisis FODA para el presente proyecto hotelero muestra que se cuenta con oportunidades importantes que pueden ser transformadas en ventajas competitivas para el negocio, cabe comentar que las oportunidades tienen un verdadero impacto en el desarrollo del negocio, el cual es superior al impacto que pudieran tener las amenazas, adicionalmente, de dichas amenazas existe poca probabilidad de ocurrencia.

Por otro lado, también se tienen detectadas y priorizadas las fortalezas y debilidades más significativas del proyecto respecto a la competencia, lo que significa que con la información obtenida por medio del FODA, es posible emprender una serie de medidas estratégicas correctivas, que permitan ampliar las fortalezas y por el contrario minimizar las debilidades o lograr tener controladas las mismas a efecto de que estas no impacten en el negocio.

6.6 ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

6.6.1 MARCO ESTRATEGICO DE REFERENCIA

- ◆ *Para calcular la depreciación, se tomará como base los porcentajes de ley, aplicando el 20 % para los rubros de Maquinaria y equipo, Mobiliario, enseres y decorados; mientras que a los edificios se les aplicará el 5%.*

- ◆ *Las ventas se efectuarán por medio de agencias de viajes, ventas directas, y tratos especiales con las empresas que realizan actividades comerciales en la región por medio de los agentes viajeros.*

- ◆ *Todas las compras y ventas derivado del tipo de negocio son con pago de contado, por lo que no hay crédito.*

- ◆ *La publicidad y comisiones se pagan en el mismo mes en que estos ocurren.*

- ◆ *Las prestaciones laborales se pagan conforme a las leyes vigentes que rigen la materia.*

- ◆ *Los impuestos son pagados conforme a la ley.*

- ◆ *Los porcentajes de ocupación esperados son 55%, 60%, 70%, 70% y 75% para cada año respectivamente.*

- ◆ *El porcentaje estimado de gastos por mano de obra corresponde al 24% de los gastos.*

- ◆ *Los costos de alimentos y bebidas esperados son del 70%, 65%, 64%, 63% y 62% para cada año respectivamente.*

- ◆ *El porcentaje de Utilidad Bruta de Operación esperada es del 35% para el primer año con un incremento de 2% en cada año siguiente.*

- ◆ *El porcentaje estimado de costos por otros servicios corresponde al 5% de las ventas de dichos servicios.*

- ◆ *Los costos de habitaciones son del 17%, 16%, 15%, 14% y 13% para cada año respectivamente.*

- ◆ *La tarifa promedio para el primer año se estima en Q 175.00 con un incremento para los años siguientes del 20% respecto del año anterior.*

- ◆ *Los costos y gastos tienen un incremento anual respecto al total de ingresos, derivado que en el presupuesto se contemplan los mismos en relación de los ingresos.*

- ◆ *Fortalecer un departamento de servicio al cliente, para con ello mantener vigentes los porcentajes de ocupación.*

- ◆ *Para efectos de las proyecciones financieras no se consideran los ingresos financieros, tal el caso de intereses derivados de los activos líquidos.*

- ◆ *Se estima separar de las utilidades e ingresos anuales, un valor constante de Q 800,000.00, el cual será utilizado para la ampliación del hotel, y con ello lograr cumplir con la visión del proyecto y sus objetivos estratégicos.*

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.2 PLAN DE INVERSION INICIAL

	VALOR NETO DE ACTIVOS	IVA	VALOR TOTAL ACTIVOS
Inversiones Fisicas			
Terrenos	436,363.64	43,636.36	480,000.00
Edificios	1,590,909.09	159,090.91	1,750,000.00
Maquinaria y Equipo	536,363.64	53,636.36	590,000.00
Mobiliario	345,454.55	34,545.45	380,000.00
Enseres y Decorados	190,909.09	19,090.91	210,000.00
Sub total	3,100,000.00	310,000.00	3,410,000.00
Otras Inversiones			
Gastos de Organización	150,000.00	0.00	150,000.00
Capital de Trabajo	100,000.00	0.00	100,000.00
Sub total	250,000.00	0.00	250,000.00
Inversión Total			3,660,000.00

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.3 RESUMEN DE INGRESOS

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
Ventas Habitaciones	1,405,250.00	1,839,600.00	2,575,440.00	3,090,528.00	3,973,536.00
Venta Alimentos y Bebidas	792,037.50	1,004,100.00	1,333,692.00	1,600,430.40	2,013,232.32
Ventas Servicios Varios	281,050.00	367,920.00	515,088.00	618,105.60	794,707.20
Ingresos Totales	<u>2,478,337.50</u>	<u>3,211,620.00</u>	<u>4,424,220.00</u>	<u>5,309,064.00</u>	<u>6,781,475.52</u>

INTEGRACION ALIMENTOS Y BEBIDAS

Venta Alimentos y Bebidas					
Habitaciones	491,837.50	643,860.00	901,404.00	1,081,684.80	1,390,737.60
Venta Alimentos y Bebidas					
Calle	<u>300,200.00</u>	<u>360,240.00</u>	<u>432,288.00</u>	<u>518,745.60</u>	<u>622,494.72</u>
Total Alimentos y Bebidas	<u>792,037.50</u>	<u>1,004,100.00</u>	<u>1,333,692.00</u>	<u>1,600,430.40</u>	<u>2,013,232.32</u>

IVA

Iva Habitaciones	140,525.00	183,960.00	257,544.00	309,052.80	397,353.60
Iva Alimentos y Bebidas	79,203.75	100,410.00	133,369.20	160,043.04	201,323.23
Iva Servicios Varios	28,105.00	36,792.00	51,508.80	61,810.56	79,470.72
Sub total	<u>247,833.75</u>	<u>321,162.00</u>	<u>442,422.00</u>	<u>530,906.40</u>	<u>678,147.55</u>

IMPUESTO DE TURISMO

Impuesto Turismo por					
Habitaciones	140,525.00	183,960.00	257,544.00	309,052.80	397,353.60
Sub total	<u>140,525.00</u>	<u>183,960.00</u>	<u>257,544.00</u>	<u>309,052.80</u>	<u>397,353.60</u>

PROPINAS

Propina Habitaciones	140,525.00	183,960.00	257,544.00	309,052.80	397,353.60
Propina Alimentos y Bebidas	79,203.75	100,410.00	133,369.20	160,043.04	201,323.23
Propina Servicios Varios	28,105.00	36,792.00	51,508.80	61,810.56	79,470.72
Sub total	<u>247,833.75</u>	<u>321,162.00</u>	<u>442,422.00</u>	<u>530,906.40</u>	<u>678,147.55</u>

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES

INGRESOS ANUALES POR SERVICIO DE HABITACIONES

AÑO	CANTIDAD DE HABITACIONES	HABITACIONES DISPONIBLES ANUALES	% DE OCUPACION ESPERADO	HABITACIONES OCUPADAS	TARIFA PROMEDIO	INGRESOS ANUALES
1	40	14,600	55	8,030	175.00	1,405,250.00
2	40	14,600	60	8,760	210.00	1,839,600.00
3	40	14,600	70	10,220	252.00	2,575,440.00
4	40	14,600	70	10,220	302.40	3,090,528.00
5	40	14,600	75	10,950	362.88	3,973,536.00

INGRESOS ANUALES POR OTROS SERVICIOS

AÑO	CANTIDAD DE HABITACIONES	HABITACIONES DISPONIBLES ANUALES	% DE OCUPACION ESPERADO	HABITACIONES OCUPADAS	CONSUMO PROMEDIO	INGRESOS ANUALES OTROS
1	40	14,600	55	8,030	35.00	281,050.00
2	40	14,600	60	8,760	42.00	367,920.00
3	40	14,600	70	10,220	50.40	515,068.00
4	40	14,600	70	10,220	60.48	618,105.60
5	40	14,600	75	10,950	72.58	794,707.20

INGRESOS ANUALES POR ALIMENTOS Y BEBIDAS GENERADOS POR HABITACIONES

AÑO	CANTIDAD DE HABITACIONES	HABITACIONES DISPONIBLES ANUALES	% DE OCUPACION ESPERADO	HABITACIONES OCUPADAS	CONSUMO PROMEDIO	INGRESOS ANUALES A Y B
1	40	14,600	55	8,030	61.25	491,837.50
2	40	14,600	60	8,760	73.50	643,860.00
3	40	14,600	70	10,220	88.20	907,404.00
4	40	14,600	70	10,220	105.84	1,081,684.80
5	40	14,600	75	10,950	127.01	1,390,737.60

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

CONTRIBUCION EN INGRESOS LOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS "VENTA CALLE"

MES	PLATILLOS VENDIDOS ALIMENTOS.	COPAS VENDIDAS BEBIDAS	TICKET PROMEDIO ALIMENTOS	TICKET PROMEDIO BEBIDAS	VENTAS MENSUALES ALIMENTOS	VENTAS MENSUALES BEBIDAS	TOTAL VENTAS A Y B
ENERO	800	300	25.00	14.00	20,000.00	4,200.00	24,200.00
FEBRERO	600	250	25.00	14.00	15,000.00	3,500.00	18,500.00
MARZO	1000	400	25.00	14.00	25,000.00	5,600.00	30,600.00
ABRIL	750	450	25.00	14.00	18,750.00	6,300.00	25,050.00
MAYO	650	200	25.00	14.00	16,250.00	2,800.00	19,050.00
JUNIO	700	250	25.00	14.00	17,500.00	3,500.00	21,000.00
JULIO	850	300	25.00	14.00	21,250.00	4,200.00	25,450.00
AGOSTO	700	300	25.00	14.00	17,500.00	4,200.00	21,700.00
SEPTIEMBRE	800	350	25.00	14.00	20,000.00	4,900.00	24,900.00
OCTUBRE	850	400	25.00	14.00	21,250.00	5,600.00	26,850.00
NOVIEMBRE	900	500	25.00	14.00	22,500.00	7,000.00	29,500.00
DICIEMBRE	1000	600	25.00	14.00	25,000.00	8,400.00	33,400.00
TOTAL ANUAL					240,000.00	60,200.00	300,200.00

SE ESTIMA UN AUMENTO ANUAL DE INGRESOS DE 20% RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES

ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
habitaciones	1,405,250.00	56.70	1,839,600.00	57.28	2,575,440.00	58.21	3,090,528.00	58.21	3,973,536.00	58.59
comidas y Bebidas	792,037.50	31.96	1,004,100.00	31.26	1,333,692.00	30.15	1,600,430.40	30.15	2,013,232.32	29.69
servicios Varios	281,050.00	11.34	367,920.00	11.46	515,088.00	11.64	618,105.60	11.64	794,707.20	11.72
Totales	2,478,337.50	100.00	3,211,620.00	100.00	4,424,220.00	100.00	5,309,064.00	100.00	6,781,475.52	100.00
Recepciones										
comidas y Bebidas	238,892.50	9.64	294,336.00	9.16	386,316.00	8.73	432,673.92	8.15	516,559.68	7.62
servicios	554,426.25	22.37	652,665.00	20.32	853,562.88	19.29	1,008,271.15	18.99	1,248,204.04	18.41
servicios Totales	14,052.50	0.57	18,396.00	0.57	25,754.40	0.58	30,905.28	0.58	39,735.36	0.59
Recepciones Totales	807,371.25	32.58	965,397.00	30.06	1,265,633.28	28.61	1,471,850.35	27.72	1,804,499.08	26.61
Costos y Gastos										
Administración	247,833.75	10.00	321,162.00	10.00	442,422.00	10.00	530,906.40	10.00	678,147.55	10.00
Marketing y Promoción	123,916.88	5.00	160,581.00	5.00	221,211.00	5.00	265,453.20	5.00	339,073.78	5.00
Operativos	123,916.88	5.00	160,581.00	5.00	221,211.00	5.00	265,453.20	5.00	339,073.78	5.00
Operativos Básicos	99,133.50	4.00	128,464.80	4.00	176,968.80	4.00	212,362.56	4.00	271,259.02	4.00
Operativos Avanzados	99,133.50	4.00	128,464.80	4.00	176,968.80	4.00	212,362.56	4.00	271,259.02	4.00
Costos y Gastos	693,934.50	28.00	899,253.60	28.00	1,238,781.60	28.00	1,486,537.92	28.00	1,898,813.15	28.00
Costos y Gastos	1,501,305.75	60.58	1,864,650.60	58.06	2,504,414.88	56.61	2,958,388.27	55.72	3,703,312.22	54.61
DEBITO BRUTO DE CAPITALIZACIÓN	977,031.75	39.42	1,346,969.40	41.94	1,919,805.12	43.39	2,350,675.73	44.28	3,078,163.30	45.39
Costos										
Operativos	78,000.00	3.15	78,000.00	2.43	78,000.00	1.76	78,000.00	1.47	78,000.00	1.15
Operativos Avanzados	294,090.91	11.87	294,090.91	9.16	294,090.91	6.65	294,090.91	5.54	294,090.91	4.34
Operativos Básicos	30,000.00	1.21	30,000.00	0.93	30,000.00	0.68	30,000.00	0.57	30,000.00	0.44
Operativos Totales	402,090.91	16.22	402,090.91	12.52	402,090.91	9.09	402,090.91	7.57	402,090.91	5.93
Costos Neta	574,940.84	23.20	944,878.49	29.42	1,517,714.21	34.30	1,948,584.82	36.70	2,676,072.39	39.48
Costos Neta	172,482.25	6.96	283,463.55	8.86	455,314.26	10.30	584,575.49	10.90	802,821.72	11.84
Costos Neta	402,458.59	16.24	661,414.94	20.66	1,062,399.95	24.00	1,364,009.37	25.80	1,873,250.67	27.64

efectos de calculo del ISR se proyecto el mismo durante los 5 años a una
al 30 % promedio, considerando la incertidumbre que existe en tal sentido.



**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

EDULA DE ELEMENTOS DE COSTOS Y GASTOS

RESUPUESTO DE COSTOS Y
GASTOS CON BASE EN LAS
ESTIMACIONES TOTALES

CONCEPTO	% de Costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Totales		2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52
Costos de Administración	10	247,833.75	321,162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
Costos de Publicidad y Promoción	5	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Costos de Venta	5	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Servicios Básicos	4	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Mantenimiento	4	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Total costos y gastos		693,934.50	899,253.60	1,238,781.60	1,486,537.92	1,898,813.15

COSTO DE HABITACIONES

Costo Habitaciónes		1,405,250.00	1,839,600.00	2,575,440.00	3,090,528.00	3,973,536.00
Porcentaje de costo		17%	16%	15%	14%	13%
Costo proyectado		238,892.50	294,336.00	386,316.00	432,673.92	516,559.68

COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Costo Alimentos y Bebidas		792,037.50	1,004,100.00	1,333,692.00	1,600,430.40	2,013,232.32
Porcentaje de costo		70%	65%	64%	63%	62%
Costo proyectado		554,426.25	652,665.00	853,562.88	1,008,271.15	1,248,204.04

COSTO DE OTROS SERVICIOS

Costo de Otros Servicios		281,050.00	367,920.00	515,088.00	618,105.60	794,707.20
Porcentaje de costo		5%	5%	5%	5%	5%
Costo proyectado		14,052.50	18,396.00	25,754.40	30,905.28	39,735.36

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES

CONCEPTO	MONTO DEL ACTIVO	% ANUAL	VALOR ANUAL
Edificios	1,590,909.09	5	79,545.45
Maquinaria y Equipo	536,363.64	20	107,272.73
Mobiliario	345,454.55	20	69,090.91
Enseres y Decorados	190,909.09	20	38,181.82
Sub total	2,663,636.36		294,090.91

AMORTIZACIONES

Gastos de Organización	150,000.00	20	30,000.00
Sub total	150,000.00		30,000.00

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.5 FLUJO DE FONDOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	2.478,337.50	3.211.620.00	4.424.220.00	5.309.064.00	6.781.475.52
Iva	247,833.75	321.162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
Impuesto Turismo	140,525.00	183.960.00	257,544.00	309,052.80	397,353.60
Propinas	247,833.75	321,162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
TOTAL VENTAS	3.114,530.00	4.037,904.00	5,566,608.00	6,679,929.60	8,535,124.22
EGRESOS					
I. de Turismo año Corriente	140,525.00	183,960.00	257,544.00	309,052.80	397,353.60
Iva año Corriente	0.00	82,897.93	313,301.26	379,086.99	489,081.94
Propinas	247,833.75	321,162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
Costos Directos	807,371.25	965,397.00	1,265,533.28	1,471,850.35	1,804,499.08
Gastos de Administracion	247,833.75	321,162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
Publicidad	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Ventas	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Mantenimiento	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Servicios Básicos	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Seguros	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00
Impuesto Sobre la Renta	0.00	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45
Iva por Cobrar	78,965.29	97,132.53	129,120.74	151,819.41	189,065.61
TOTAL EGRESOS	2,046,629.79	2,800,285.31	4,008,266.43	4,862,568.13	6,119,536.38
INVERSIONES	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00
TOTAL NETO	267,900.21	437,618.69	758,341.57	1,017,361.47	1,615,587.84
SALDO INICIAL	100,000.00	367,900.21	805,518.90	1,563,860.47	2,581,221.94
FLUJO NETO	367,900.21	805,518.90	1,563,860.47	2,581,221.94	4,196,809.79

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.6 BALANCES GENERALES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
CIRCULANTE						
Caja y Bancos	100,000.00	367,900.21	805,518.90	1,563,860.47	2,581,221.94	4,196,809.79
Iva por Cobrar	310,000.00	141,131.54	-	-	-	-
Total Activo Circulante	410,000.00	509,031.75	805,518.90	1,563,860.47	2,581,221.94	4,196,809.79
FIJO						
Terrenos	436,363.64	436,363.64	436,363.64	436,363.64	436,363.64	436,363.64
Edificios	1,590,909.09	1,590,909.09	1,590,909.09	1,590,909.09	1,590,909.09	1,590,909.09
(-) Depreciación Acda.	-	79,545.45	159,090.90	238,636.36	318,181.80	397,727.28
Maquinaria y Equipo	536,363.64	536,363.64	536,363.64	536,363.64	536,363.64	536,363.64
(-) Depreciación Acda.	-	107,272.73	214,545.46	321,818.19	429,090.92	536,363.64
Mobiliario	345,454.55	345,454.55	345,454.55	345,454.55	345,454.55	345,454.55
(-) Depreciación Acda.	-	69,090.91	138,181.82	207,272.73	276,363.64	345,454.55
Enseres y Decorados	190,909.08	190,909.08	190,909.08	190,909.08	190,909.08	190,909.08
(-) Depreciación Acda.	-	38,181.82	76,363.64	114,545.45	152,727.28	190,909.08
Total Activo Fijo	3,100,000.00	2,865,909.09	2,511,818.18	2,217,727.27	1,923,636.36	1,629,545.45
OTROS ACTIVOS						
Activos Varios	0.00	800,000.00	1,600,000.00	2,400,000.00	3,200,000.00	4,000,000.00
Gastos de Organización	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
(-) Amortización Acda.	-	30,000.00	60,000.00	90,000.00	120,000.00	150,000.00
Total Activo Diferido	150,000.00	920,000.00	1,690,000.00	2,460,000.00	3,230,000.00	4,000,000.00
Total Activo	3,660,000.00	4,234,940.84	5,007,337.08	6,241,587.74	7,734,858.30	9,826,355.24
PASIVO						
Propinas por Pagar	-	-	-	-	-	-
ISR por pagar	-	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
Total Pasivo Circulante	-	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
CAPITAL						
Capital Social	3,660,000.00	3,660,000.00	3,660,000.00	3,660,000.00	3,660,000.00	3,660,000.00
Utilidades Retenidas	-	-	402,458.59	1,063,873.53	2,126,273.48	3,490,282.85
Utilidad del Ejercicio	-	402,458.59	661,414.94	1,062,399.95	1,364,009.37	1,873,250.67
Capital y Utilidades	3,660,000.00	4,062,458.59	4,723,873.53	5,786,273.48	7,150,282.85	9,023,533.52
PASIVO Y CAPITAL	3,660,000.00	4,234,940.84	5,007,337.08	6,241,587.74	7,734,858.30	9,826,355.24

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES

6.7 INDICES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INDICE DE RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL					
Utilidad neta después de Impuesto	<u>402,458.59</u>	<u>661,414.94</u>	<u>1,062,399.95</u>	<u>1,364,009.37</u>	<u>1,873,250.67</u>
Capital Neto	4,062,458.59	4,723,873.53	5,786,273.48	7,150,282.85	9,023,533.52
	0.10	0.14	0.18	0.19	0.21
INDICE DE RENDIMIENTO SOBRE VENTAS					
Utilidad Neta después de Impuestos	<u>402,458.59</u>	<u>661,414.94</u>	<u>1,062,399.95</u>	<u>1,364,009.37</u>	<u>1,873,250.67</u>
Ventas	2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52
	0.16	0.21	0.24	0.26	0.28
INDICE DE SOLVENCIA					
Activo Circulante	<u>509,031.75</u>	<u>805,518.90</u>	<u>1,563,860.47</u>	<u>2,581,221.94</u>	<u>4,196,809.79</u>
Pasivo Circulante	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
	2.95	2.84	3.43	4.42	5.23
INDICE DE SOLIDEZ					
Pasivo Total	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
Activo Total	4,234,940.84	5,007,337.08	6,241,587.74	7,734,858.30	9,826,355.24
	0.04	0.06	0.07	0.08	0.08
INDICE DE PROPIEDAD					
Patrimonio	4,062,458.59	4,723,873.53	5,786,273.48	7,150,282.85	9,023,533.52
Activo Total	4,234,940.84	5,007,337.08	6,241,587.74	7,734,858.30	9,826,355.24
	0.96	0.94	0.93	0.92	0.92
INDICE DE CAPITAL DE TRABAJO NETO					
Activo Circulante - Pasivo Circulante =	<u>1,303,027.75</u>	<u>2,376,099.30</u>	<u>3,907,422.87</u>	<u>5,698,472.15</u>	<u>8,055,816.67</u>
	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
	1,130,545.50	2,092,635.75	3,452,108.61	5,103,896.70	7,252,994.95



**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.7 INDICES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INDICE DE PATRIMONIO A PASIVO TOTAL					
Patrimonio	4,062,458.59	4,723,873.53	5,786,273.48	7,150,282.85	9,023,533.52
Pasivo Total	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
	23.55	16.66	12.71	12.23	11.24
Indice de Ventas					
Ventas Totales	2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52
Activo Total	4,234,940.84	5,007,337.08	6,241,587.74	7,734,858.30	9,826,355.24
	0.59	0.64	0.71	0.69	0.69
Razones de Endeudamiento					
Pasivo Total	172,482.25	283,463.55	455,314.26	584,575.45	802,821.72
Capital	4,062,458.59	4,723,873.53	5,786,273.48	7,150,282.85	9,023,533.52
	0.04	0.06	0.08	0.08	0.09
Margen comercial Bruto					
Utilidad Bruta x 100	<u>97,703,175.00</u>	<u>134,696,940.00</u>	<u>191,980,512.00</u>	<u>235,067,572.80</u>	<u>307,816,329.80</u>
Ventas Netas	2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52
	39.42	41.94	43.39	44.28	45.39
Margen Comercial Neto					
Utilidades Netas por 100	<u>57,494,084.00</u>	<u>94,487,849.00</u>	<u>151,771,421.00</u>	<u>194,858,481.80</u>	<u>267,607,238.60</u>
Ventas Netas	2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52
	23.20	29.42	34.30	36.70	39.46

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

BREVE ANALISIS DEL RESULTADO DE LOS INDICES FINANCIEROS

Como fue expresado con anterioridad existe una diversidad de índices financieros; no obstante, en el presente trabajo únicamente se desarrollan algunos que se consideran importantes para el tipo de proyecto. Por otra parte, solo serán analizados los resultados del año 1; sin embargo, es importante mencionar que todos los índices examinados a lo largo del proyecto, evolucionaron favorablemente respecto de su año inmediato anterior.

Los índices relacionados con la liquidez y solvencia muestran que el proyecto cuenta con Q 2.95 de activos circulantes por cada Q1.00 de su pasivo circulante, adicionalmente, su diferencia neta de circulante al final de periodo será de Q 1,130,545.50.

Por su parte, los índices de rentabilidad reflejan un 39.42% de margen de utilidad bruta, un 23.20% de margen en utilidad y un 16% en el margen neto después de impuestos, estos porcentajes son superiores a los esperados, derivado que se tiene previsto un porcentaje mínimo de utilidad bruta del 35%.

Por otra parte, los índices de endeudamiento reflejan que el 96% de los activos está cubierto por capital propio y el 4% restante es por medio de sus pasivos.

Los resultados del presente examen muestran la rentabilidad financiera del proyecto, adicionalmente, reflejan que se cuenta con los flujos de fondos suficientes para poder honrar los compromisos contraídos y como un tercer elemento importante cabe mencionar, que la utilización de recursos propios le proporcionará seguridad y estabilidad al proyecto



**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

CEDULA DE ELEMENTOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS					
Mano de Obra	166,544.28	215,820.86	297,307.58	356,769.10	455,715.15
Seguros	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00
Total Gastos Fijos	244,544.28	293,820.86	375,307.58	434,769.10	533,715.15
COSTOS VARIABLES					
Costos Directos Totales	807,371.25	965,397.00	1,265,633.28	1,471,850.35	1,804,499.08
Gastos de Administración	247,833.75	321,162.00	442,422.00	530,906.40	678,147.55
Publicidad y Promoción	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Ventas	123,916.88	160,581.00	221,211.00	265,453.20	339,073.78
Servicios Básicos	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Mantenimiento	99,133.50	128,464.80	176,968.80	212,362.56	271,259.02
Mano de Obra 24% Gastos	(166,544.28)	(215,820.86)	(297,307.58)	(356,769.10)	(455,715.15)
Total Gastos Variables	1,334,761.47	1,648,829.74	2,207,107.30	2,601,619.17	3,247,597.07
VENTAS					
Ventas	2,478,337.50	3,211,620.00	4,424,220.00	5,309,064.00	6,781,475.52

RESULTADOS

Punto de Equilibrio en Valores	529,971.99	603,818.05	748,921.48	852,544.42	1,024,193.76
--------------------------------	------------	------------	------------	------------	--------------

FORMULA

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}}$$

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

Detalle de utilidades anuales

Años	Utilidades
Año 1	402,458.59
Año 2	661,414.94
Año 3	1,062,399.95
Año 4	1,364,009.37
Año 5	<u>1,873,250.67</u>
Utilidad Total	5,363,533.52
Utilidad Promedio	1,072,706.70

6.6.9 Período de recuperación de la inversión

$$R. I. \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidades Netas}} = \frac{3,660,000.00}{1,072,706.70} = 3.41 \text{ Años}$$

6.6.10 Tasa de retorno Contable

$$T.R.C \frac{\text{Beneficio Promedio Anual}}{\text{Inversión Inicial}} = \frac{1,072,706.70}{3,660,000.00} = 0.293 \%$$



ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES

6.6.11 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Factor de actualización

$$FA = \frac{1}{(1 + r)^n}$$

Tasa de actualización igual al 15%.

Primer año $FA = \frac{1}{(1 + 0.15)^1} = 0.86957$

Segundo año $FA = \frac{1}{(1 + 0.15)^2} = 0.75614$

Tercer año $FA = \frac{1}{(1 + 0.15)^3} = 0.65752$

Cuarto año $FA = \frac{1}{(1 + 0.15)^4} = 0.57175$

Quinto año $FA = \frac{1}{(1 + 0.15)^5} = 0.49718$

Para el calculo del VAN se le suman a las utilidad las depreciaciones y amortizaciones, por no formar parte del costo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	402,458.59	661,414.94	1,062,399.95	1,364,009.37	1,873,250.67
Depreciaciones y Amortizaciones	324,090.91	324,090.91	324,090.91	324,090.91	324,090.91
Total	726,549.50	985,505.85	1,386,490.86	1,688,100.28	2,197,341.58

Datos	Ingresos	Utilidades	Factor 15% de Actualización	Valor Actualizado
Ingresos	3,660,000.00		1.000000	(3,660,000.00)
Utilidades año 1		726,549.50	0.869565217	631,782.17
Utilidades año 2		985,505.85	0.756143667	745,184.01
Utilidades año 3		1,386,490.86	0.657516232	911,640.25
Utilidades año 4		1,688,100.28	0.571753246	965,176.81
Utilidades año 5		2,197,341.58	0.497176735	1,092,467.11
			VAN (+)	686,250.35

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

6.6.12 TASA INTERNA DE RETORNO

FORMULA

$$TIR = R + (R2-R1) (VAN + / (VAN+) - (VAN-))$$

De donde:

- R = Tasa inicial
- R1= Tasa de descuento original VAN+
- R2= Tasa de descuento que origina VAN-
- VAN- = Valor actual con tasa mayor de descuento
- VAN+ = Valor actual con tasa menor de descuento

A. Utilidades actualizadas al 15 %

Datos	Ingresos	Utilidades	Factor 15% de Actualización	Valor Actualizado
Ingresos	3.660.000.00		1.000000	(3.660.000.00)
Utilidades año 1		726.549.50	0.869565217	631.782.17
Utilidades año 2		985.505.85	0.756143667	745.184.01
Utilidades año 3		1.386.490.86	0.657516232	911.640.25
Utilidades año 4		1.688.100.28	0.571753246	965.176.81
Utilidades año 5		2.197.341.58	0.497176735	1.092.467.11
			VAN (+)	686.250.35

A. Utilidades actualizadas al 25 %

Datos	Ingresos	Utilidades	Factor 25% de Actualización	Valor Actualizado
Ingresos	3.660.000.00		1.000000	(3.660.000.00)
Utilidades año 1		726.549.50	0.800000	581.239.60
Utilidades año 2		985.505.85	0.640000	630.723.74
Utilidades año 3		1.386.490.86	0.512000	709.883.32
Utilidades año 4		1.688.100.28	0.409600	691.445.87
Utilidades año 5		2.197.341.58	0.327680	720.024.89
			VAN (-)	(326.682.57)



**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

CONTINUACION TIR.

FORMULA

TIR = R + (R2-R1)	$\frac{VAN +}{(VAN +) - (VAN -)}$
TIR = 15+ (25-15)	$\frac{686,250.35}{(686,250.35) - (-326,682.57)}$
TIR = 15+ (10)	$\frac{686,250.35}{1,012,932.93}$
TIR = 15 + (10)	0.67749
TIR = 15 +	6.77
TIR =	21.77

6.7 RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

Derivado de las diferentes evaluaciones realizadas como parte integral del perfil preliminar del proyecto hotelero denominado, Hotel Refugio del Quetzal, S. A. se extraen algunas consideraciones, las cuales son presentadas a efecto, de poder tomar las consideraciones del caso.

I. TRABAJO REALIZADO

Dentro de la elaboración del perfil preliminar del proyecto se consideraron los aspectos siguientes: el estudio de mercado, la ingeniería del proyecto, los aspectos legales y administrativos, el análisis estratégico y la evaluación económica y financiera.

II. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado reflejó que existe una demanda insatisfecha, lo cual se debe principalmente, a que en la actualidad únicamente existen dos hoteles en el área con las mismas características de servicio y calidad. Por otra parte, el proyecto se presenta como una alternativa, que pretende captar la demanda proveniente de los agentes viajeros y promotores de negocios, que realizan operaciones en la región. Razón por la cual, se proyectan niveles de ocupación del 55%, 60%, 70%, 70% y 75%, del primero al quinto año respectivamente.

III. INGENIERIA DEL PROYECTO

La ubicación geográfica del hotel será en la ciudad de Cobán. tal situación obedece al alto crecimiento comercial de la región, lo cual se convierte en una fortaleza importante para el proyecto. El hotel contará con 40 habitaciones,

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

servicio de dos restaurantes y las áreas administrativas y de servicios.

IV. ASPECTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS

El hotel será constituido como una Sociedad Anónima, la cual estará dividida en 366 acciones con un valor de Q 10,000.00 cada una, el total del capital asciende a Q 3,660,000.00 que corresponde al total de la inversión inicial. El hotel será administrado por un gerente nombrado por el consejo de administración. Adicionalmente, se tiene previsto que el hotel sea administrado y dirigido bajo los conceptos de la planeación estratégica.

Por otra parte, ya fueron realizadas las gestiones correspondientes ante el Instituto Guatemalteco de Turismo a efecto de poder contar con la autorización correspondiente, realizando también el estudio ambiental, a efecto de cumplir todos los requisitos establecidos, relacionados con el tipo de negocio.

V. ANALISIS ESTRATEGICO

Para la realización del análisis estratégico se tomo como base la herramienta estratégica denominada FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), considerando para el desarrollo del mismo cuatro aspectos por cada componente del FODA, seleccionando los más importantes de acuerdo con el tipo de negocio, así como, por el impacto que estos pueden tener en el mismo.

El FODA refleja que el proyecto cuenta con oportunidades y fortalezas que son vitales para el desarrollo del negocio, que le permitirán crear ventajas competitivas, mientras que las amenazas tienen poca probabilidad de

**ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

ocurrencia, por su parte, las debilidades no tienen impacto en el negocio y estas se originan por ser un hotel nuevo en el mercado.

VI. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

La inversión inicial del proyecto asciende a Q 3,660,000.00, de la cual se proyecta una utilidad neta después de impuestos de: primer año Q 402,458.59; segundo año Q 661,414.94; tercer año Q 1,062,399.95; cuarto año Q 1,364,009.37; y para el quinto año Q 1,873,250.67; teniendo porcentajes de utilidad bruta del primero al quinto año de: 39.42%, 41.94%, 43.39%, 44.28% y 45.39% respectivamente.

Por otro lado, el periodo de recuperación de la inversión se estima en 3.41 años, con un Valor Actual Neto de Q 686,250.35 y una tasa interna de retorno de 21.77, valores aceptables considerando las características del negocio.

Los estados financieros reflejan la generación de los flujos de fondos suficientes para el desarrollo del negocio, así como, índices financieros aceptables para el negocio.

VII. CONCLUSIONES

- a.) *Dentro de la planeación estrategia, se pretende que las inversiones puedan generar márgenes de rentabilidad y la creación de ventajas competitivas, que justifiquen la inversión, para el presente caso se puede visualizar mediante el análisis a los estados financieros proyectados la rentabilidad del proyecto, derivado que el margen de utilidad bruta en operación mas bajo se encuentra en 39.42 y corresponde al primer año*

**ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO
HOTEL REFUGIO DEL QUETZAL, S. A.
COBAN ALTA VERAPAZ
CIFRAS EN QUETZALES**

del proyecto, aumentando cada año respecto al año anterior.

- b.) Respecto a las ventajas competitivas que debe proporcionar toda inversión planeada estratégicamente, se puede comentar que el proyecto presenta importantes oportunidades que pueden tener un impacto favorable en el negocio, mismas que pueden ser convertidas en ventajas competitivas, impactando la rentabilidad a largo plazo.*
- c.) El éxito de cualquier hotel, entre otros aspectos radica, en el mantenimiento de los porcentajes de ocupación, para el presente caso, tal y como lo mostró el estudio de mercado, no existe un elevado nivel de competencia con otros hoteles de similares características, lo que permitirá mantener los porcentajes de ocupación de acuerdo a lo planificado.*
- d.) El análisis del flujo de fondos muestra que el proyecto está capacitado para cancelar cualquier desembolso adicional que pudiera surgir por imprevistos después de los primeros seis meses de operación y continuar con los desembolsos de acuerdo a lo programado. Tal situación se debe a que el proyecto genera suficientes flujos de efectivo que le permiten realizar desembolsos oportunamente.*
- e.) Los estudios realizados, tanto de carácter financiero, económico y de mercadeo, reflejan que el proyecto de la implementación de un hotel en el departamento de Cobán, es financieramente rentable y crea ventajas competitivas.*

CONCLUSIONES

1. *El turismo en Guatemala se a convertido en una industria de constante crecimiento, situación que permite que la misma cuente con una diversidad de opciones y alternativas para la realización de inversiones en infraestructura turística. Por tal razón, en la actualidad se convierte en una buena alternativa para los inversionistas, por las características particulares de dicha industria.*
2. *La planeación estratégica es algo indispensable para la subsistencia de las empresas en los diferentes mercados, que cada día se vuelven más competitivos. Por lo que, se justifica la necesidad de planear estratégicamente la realización de las inversiones. Planear estratégicamente constituye una serie de pasos que permiten de una manera técnica, diseñar, ordenar y evaluar las distintas alternativas de inversión, a efecto de poder determinar las mejores opciones, las cuales a su vez deberán responder a las expectativas del inversionista, proporcionando una ventaja competitiva o bien una reducción de costos financieros, que justifiquen la inversión.*
3. *Existe una diversidad de proyectos o alternativas de inversión, razón por la cual previo a realizar cualquier inversión es necesario conocer las particularidades de cada proyecto, disponer de elementos de juicio suficientes, que ayuden a tomar una decisión sobre la materialización de los mismos. Esto se logra mediante la realización de los diferentes estudios, tanto de carácter estratégico, económico, financiero y de mercadeo entre otros, que permiten obtener información relacionada con el riesgo que se asume en cada proyecto.*
4. *Los estudios financieros y económicos deben ser practicados por expertos en cada área específica, los que deberán tener un conocimiento total del tipo de negocio, para lograr que los resultados estén de acuerdo a la realidad de cada actividad económica y que la interpretación de los mismos sea objetiva. Por otro lado, económicamente se debe dar importancia al costo del dinero en el tiempo, y que todos los resultados económicos y financieros sean comparados con los de las empresas de similares características.*
5. *Una adecuada planeación estratégica proporciona al inversionista primordialmente una ventaja competitiva la cual se traduce en el manejo adecuado de los costos, mediante la evaluación oportuna de la situación económica y financiera del proyecto utilizando los distintos métodos de evaluación económica y financiera. Adicionalmente, permite el manejo adecuado de los flujos de efectivo de la empresa, mejorando con ello la planeación financiera y administrativa*

RECOMENDACIONES

1. *Que se tome en cuenta el potencial de mercado, de estructura geográfica, aspectos históricos y demás características que tiene a su favor el turismo en Guatemala, con el objeto de que se considere a dicha industria como una buena alternativa para la realización de proyectos de inversión.*
2. *Que todo inversionista, planifique estratégicamente las inversiones a realizar, mediante la utilización de métodos y técnicas de planeación encaminadas a actuar preventivamente y no simplemente a reaccionar a las condiciones imperantes en el entorno. Logrando con ello visualizar su inversión, materializada en un proyecto, planteando sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, así como sus expectativas respecto al negocio, logrando con ello, realizar las correcciones necesarias a su planificación, durante el proceso de implantación de las estrategias, a efecto de minimizar el riesgo inherente de cada inversión.*
3. *Que como parte del proceso de planeación estratégica, respecto a la inversión en un proyecto, se conozcan las características particulares de cada proyecto y se efectúen todos los estudios necesarios para poder considerar la posibilidad de inversión en el mismo. Obteniendo con ello todos los elementos de juicio antes de arribar a conclusiones respecto a la ejecución de una inversión, mediante el conociendo previo de los resultados de todos los estudios efectuados y que la conclusión sea de manera conjunta con la información obtenida, evitando ser influidos por aspectos particulares atractivos a corto plazo, que puedan erosionar la rentabilidad del proyecto en el largo plazo.*
4. *Que los estudios económicos, financieros y estratégicos, sean elaborados por expertos especializados en las diferentes áreas a evaluar, requiriendo también que exista por parte de éstos un conocimiento de los elementos particulares del negocio, tales como: visión, misión, objetivos estratégicos, su entorno industrial y competitivo y algunas otras características especiales, para lograr con ello que las conclusiones a que se arribe, estén acordes a la realidad de cada negocio.*
5. *Que se planifique estratégicamente a lo largo de cada proyecto de inversión a efecto de poder gozar de los beneficios que ello implica. Así como, del adecuado uso de toda la información relacionada con cada área del proyecto.*

BIBLIOGRAFIA

Baca Urbina, Gabriel. *Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1995.*

Gándara Guzmán, Roberto. *La Formulación y la Evaluación de Proyectos en la Administración, un Enfoque Estratégico. Editorial Prodime. Guatemala 1996.*

Gitman, Lawrence. *Administración Financiera Básica. Editorial Harla. México 1990.*

Instituto Guatemalteco de Turismo. *Estadísticas de Turismo.*

Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social. *Guía para la presentación de Proyectos de inversión. 15ª Edición. Editorial Siglo XXI. México 1987.*

INTECAP. *Principios para la Elaboración de Proyectos. División Pequeña Empresa. Departamento de Capacitación. s.e. Guatemala 1994.*

Jiménez Guerra, Fredy Danilo. *El Análisis e Interpretación de Estados Financieros y su Utilidad para el Auditor Independiente. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 1987.*

Koont'z, Harold / Wehrich, Heinz. *Administración una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill. México 1997.*

López Agudelo, Sebastián. *Guía Metodológica para la presentación de proyectos de inversión y para la elaboración de términos de referencia. EPS Ciencias Económicas 1984*

Palacios Coronado, José Francisco. *El Turismo en Guatemala un planteamiento. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 1987.*

Sapag Chain, Nassir. *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá 1985.*

Thompson Jr., Arthur A, y Strickland III, A. J. *Dirección y Administración Estratégicas. Quinta Edición. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos 1994.*