

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE COINVERSIÓN PARA LA  
RECUPERACIÓN URBANA Y DESARROLLO EMPRESARIAL,  
CASO DE ESTUDIO: HOTEL PLAZA SAN MARCOS DEL CENTRO  
HISTÓRICO DE QUITO.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MSc, MBA)  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**VINICIO ANTONIO AGUIRRE FONSECA**

**Email:** [vinicioaguirre@hotmail.com](mailto:vinicioaguirre@hotmail.com)

**Telf:** 2471-224 084585-260

**DIRECTOR: MAT. GUSTAVO HERRERA**

**Email:** [gustavofhp@yahoo.com](mailto:gustavofhp@yahoo.com)

**Telf:** 2507-144 084535-411

**Quito, enero 2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, VINICIO ANTONIO AGUIRRE FONSECA, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**VINICIO ANTONIO AGUIRRE FONSECA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por VINICIO ANTONIO AGUIRRE FONSECA, bajo mi supervisión.

---

**MAT. GUSTAVO HERRERA**  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **CONTENIDO**

### **1 MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 DEFINICIONES**

##### **1.1.1 PROYECTO**

1

##### **1.1.2 ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO**

2

##### **1.1.3 PLANIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE PROYECTOS BAJO EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO**

6

##### **1.1.4 FONDOS DE INVERSIÓN**

14

##### **1.2.5 COMPETITIVIDAD**

17

### **2 FONDOS DE COINVERSIÓN COMO MECANISMO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

20

#### **2.2 IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE LOS FONDOS CONCURSABLES**

22

### **3 ESTUDIO DE MERCADO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

#### **3.1 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

24

##### **3.1.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

25

##### **3.1.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA**

27

##### **3.1.3 PROYECCIÓN DE LA OFERTA EN EL CENTRO HISTÓRICO**

29

##### **3.1.4 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS**

30

## **3.2 FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

<b>3.2.1 EMPRESA O PERSONA SOLICITANTE</b>	31
<b>3.2.2 TÍTULO DEL PROYECTO</b>	32
<b>3.2.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>	32
<b>3.2.4 DURACIÓN DEL PROYECTO</b>	32
<b>3.2.5 DIRECCIÓN</b>	32
<b>3.2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	32
<b>3.2.7 SERVICIOS EN GENERAL</b>	33
<b>3.2.8 ESTUDIO TÉCNICO</b>	35
<b>3.2.9 CAPITAL DE TRABAJO</b>	36
<b>3.2.10 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	36
<b>3.2.11 PRESUPUESTO RESUMIDO</b>	37

## **3.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO**

<b>3.3.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</b>	38
<b>3.3.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	39
<b>3.3.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS</b>	39
<b>3.3.4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</b>	40
<b>3.3.5 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO</b>	40
<b>3.3.6 MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>	41

## **4 EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **4.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA**

<b>4.2 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>	45
<b>4.3 ÍNDICE DE RENTABILIDAD</b>	45
<b>4.4 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	46
<b>4.5 RELACIÓN BENEFICIO COSTO</b>	46
<b>4.6 VALOR ACTUAL NETO</b>	47
<b>4.7 TASA INTERNA DE RETORNO</b>	47
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>5.1 CONCLUSIONES</b>	48
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b>	49

## RESUMEN

En el Centro Histórico de Quito, después de haberse implementado proyectos para la recuperación de los inmuebles histórico así como también para el ordenamiento del espacio público, es necesario implementar proyectos para fortalecer la actividad empresarial y continuar mejorando los inmuebles de quienes habitan en el sector, de ahí surge la iniciativa de estudiar la factibilidad de un nuevo negocio, concretamente del Hotel Plaza San Marcos. El estudio está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se hace referencia al marco teórico que direccionará la formulación del presente proyecto.

En el capítulo 2 se estudia y analiza las ventajas de los fondos de coinversión como mecanismo de desarrollo empresarial en el centro histórico.

En el capítulo 3 se desarrolla un estudio de mercado con el objetivo de determinar la demanda y oferta para lo cual se realiza proyecciones estadísticas. Además se presenta un análisis de los precios.

En el capítulo 4 se realiza la evaluación financiera, con el fin de obtener indicadores para determinar la viabilidad del proyecto.

En el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de todo el estudio.

El principal resultado que se desprende del presente estudio es la factibilidad de la implementación del hotel Plaza San Marcos; además se puede afirmar que mediante la creación del hotel es posible mejorar la competitividad del sector. Del mismo modo se recomienda generar nuevos proyectos de inversión para ser implementados en el centro histórico puesto que conlleva beneficios para todos los involucrados.

## PRESENTACIÓN

Para comprender el marco en el cual se desarrolla el presente proyecto es pertinente realizar una breve reseña de lo que ha sido la intervención del Distrito Metropolitano de Quito, en la recuperación del centro histórico de la ciudad. Quito, Distrito Metropolitano y capital de la República del Ecuador, está situada en la cordillera de los Andes a 2.800 metros sobre el nivel del mar, ocupa una meseta de 12.000 kilómetros cuadrados. Su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 grados centígrados, además la ciudad está rodeada de los volcanes Pichincha, Cotopaxi, Antizana y Cayambe, que conforman un contorno andino majestuoso<sup>1</sup>.

Por su belleza física, tradiciones, rincones de misticismo y leyendas vigentes, es considerada "Relicario del Arte en América". Quito posee el más grande centro histórico de América, el mismo alberga iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, plazas, museos y encantadores patios internos, edificaciones republicanas e interesante arquitectura de inicios del siglo XX, además de obras contemporáneas notables que hacen de este un lugar de enorme valor histórico, arquitectónico y estético. Estas fueron las características principales para que Quito fuera declarada en noviembre de 1978 por la UNESCO<sup>2</sup>, "Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad".

En el año 1987, tras el terremoto ocurrido en el mes de marzo, algunas edificaciones del Centro Histórico de Quito estuvieron en peligro de desaparecer, por cuanto el sismo afectó gravemente a las edificaciones. Como medida de mitigación se crearon instituciones municipales tales como el Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural y la Empresa del Centro Histórico; la primera se dedica a la restauración, conservación y protección de los bienes históricos, artísticos, religiosos y culturales y la segunda tuvo a cargo actividades muy

---

<sup>1</sup> Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. [http://www.quito.gov.ec/ciudad/f\\_quito\\_hist.htm](http://www.quito.gov.ec/ciudad/f_quito_hist.htm)

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura

diversas como la rehabilitación inmobiliaria, la modernización del comercio popular, recuperación del espacio público y la restauración del mobiliario urbano.

En la actualidad es de reconocimiento mundial la labor que ha realizado el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de sus empresas metropolitanas, en la tarea de recuperación del centro histórico, especialmente luego de la recuperación de los espacios públicos de manos de los comerciantes informales, los mismos que fueron reubicados en lo que hoy se conoce como los centros comerciales del ahorro.

Los comerciantes informales ubicados en el Centro Histórico de Quito desarrollaban su actividad de dos formas, la primera era que se encontraban ubicados en espacios fijos y la segunda en forma ambulante; en el año 1998 eran aproximadamente ocho mil comerciantes distribuidos en un espacio de 22 manzanas, de estos un 80% (6.400) desarrollaban sus actividades en el sector denominado “La Ipiales”, en puestos fijos divididos en un 85% en espacios públicos y el restante 15% en centros comerciales; los restantes (1.600) estarían dispersos por todo el Centro Histórico<sup>3</sup>. Estos comerciantes durante su estancia en las calles habían consolidado asociaciones para defenderse de los traficantes de los espacios públicos y de la extorsión, llegando a contarse con noventa y seis asociaciones que incorporaron alrededor del 70% de los comerciantes informales.

Se estima que en este sector compraban alrededor de 320 mil personas, la mayoría pertenecientes a grupos pobres de la población. El 76.8 % de las personas que compraban en el Centro Histórico, venían de otros sectores de la ciudad. El 42.5 % son del Sur; el 30.6 % del Norte y el 3.7% de fuera del Distrito. En el año de 2002 alrededor de 5200 comerciantes fueron paulatinamente reubicados en los Centros Comerciales del Ahorro, siendo exitoso el desalojo de las calles puesto que fue un proceso consensuado y programado en condiciones aceptables por las partes y que podría decirse, se realizaron en forma pacífica y sin llegar a mayor tipo de confrontaciones; esta acción habría permitido el

desarrollo normal del curso previsto dentro del proceso recuperación del centro histórico.

Han transcurrido tres décadas desde el reconocimiento de Quito como Patrimonio Cultural de la Humanidad, lapso en el cual las autoridades han trabajado en la preservación y rehabilitación de los elegantes espacios públicos, las edificaciones históricas y el legado de su patrimonio cultural intangible. En años recientes se han inaugurado nuevos museos en la ciudad, centros culturales, restaurantes y cafeterías. Asimismo, se mejoró la seguridad y el tráfico fue regulado. Por eso, ahora el corazón de la capital ecuatoriana late con renovado vigor y más vida cultural, mientras ciudadanos y visitantes disfrutan atracciones únicas. La 'joya de la corona del Ecuador' brilla hoy mucho más que nunca.

Ahora el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ejecuta a través de la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, antes Empresa del Centro Histórico, el Programa de Rehabilitación del Centro Histórico de Quito, cuyo objetivo es contribuir a desarrollar el potencial económico, social y cultural del Centro Histórico de Quito, consolidando los logros alcanzados e impulsando acciones claves para una nueva fase de sus desarrollo. El programa, dentro de su componente de desarrollo económico, destina recursos para financiar proyectos económicos financieramente rentables a ejecutarse en el centro histórico, recursos que se pretenden aprovechar en la ejecución del presente proyecto.

---

<sup>3</sup> Los datos presentados fueron tomados del "Plan Maestro de Modernización y Ordenamiento del Comercio Popular", elaborado por la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, año 2003.

## **CAPITULO 1.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 DEFINICIONES**

##### **1.1.1 PROYECTO**

Existe una diversidad de definiciones de proyecto, pero a continuación se citan las más enunciadas:

Nassir Sapag define un proyecto como “La búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana<sup>4</sup>”. El PMI<sup>5</sup> define a un proyecto como “Un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto o servicio único”.

Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada<sup>6</sup>.

Con las definiciones anteriores se puede definir como proyecto al “conjunto ordenado de acciones, que con el uso de recursos y tiempos delimitados, buscan lograr objetivos, para resolver problemas”. Para el desarrollo de los proyectos se pueden utilizar todas las metodologías, puesto que éstas guían a quien formula a

---

4 Sapag Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ed., Mc Graw Hill, 2003

5 Project Management Institute

6 Centro de Investigación de la Facultad de Ingeniería,  
[http://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion\\_proyecto.php](http://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion_proyecto.php)

hacerlo de una manera sistemática y ordenada. Para el presente proyecto se aplicará la metodología del Marco Lógico.

### **1.1.2 ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO**

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)<sup>7</sup>. El marco lógico fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo. Planificación demasiado imprecisa, proyectos de objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades. Ausencia de una imagen clara de los objetivos, lo cual planteaba a los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planificado con los resultados reales.

En el enfoque del marco lógico<sup>8</sup> se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación casual interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel. De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos antes mencionados, dicha matriz es conocida como la matriz del proyecto (MP). Se denomina Matriz del Proyecto, de un programa o proyecto de desarrollo social, a un documento que sintetiza:

- el objetivo general;
- los objetivos específicos;
- los resultados esperados;
- las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;

---

7 [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Bpin/Presentaci%C3%B3n\\_Oscar\\_Ordo%C3%B1ez.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Presentaci%C3%B3n_Oscar_Ordo%C3%B1ez.pdf)

8 [http://es.wikipedia.org/wiki/Marco\\_L%C3%B3gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_L%C3%B3gico)

- los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- los factores externos del programa o proyecto;
- los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto y el procedimiento para determinarlos.

#### **1.1.2.1 Objetivo general**

El objetivo general consiste en la descripción objetiva y concisa de que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando. El objetivo general debe ser uno solo. En el caso en que no sea posible, el proyecto o programa en realidad debería considerarse como en dos o más sub-proyectos o sub-programas, procediendo a definir un marco lógico para cada uno de ellos. Paralelamente con la definición del objetivo general se definen los indicadores objetivamente verificables, los procedimientos para su determinación, así como las hipótesis externas que deben cumplirse para que se pueda alcanzar el objetivo general, como el riesgo que se atribuye a su cumplimiento.

#### **1.1.2.2 Objetivo específico**

El objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretenden alcanzar. Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definirle los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición, las hipótesis externas, y el riesgo que se le asigna.

#### **1.1.2.3 Resultados esperados**

Para el objetivo específico se definen los resultados concretos esperados. Definiéndose también el plazo o fecha para la cual se espera haber alcanzado dichos resultados. Debe de haber más de un resultado.

#### **1.1.2.4 Actividades**

Las actividades se definen para cada resultado esperado. Serán necesarias varias actividades para alcanzar cada uno de los resultados. Para cada actividad se definen los recursos necesarios, sean estos de personal, recursos financieros, o disponibilidad de equipos.

#### **1.1.2.5 Recursos**

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

#### **1.1.2.6 Factores externos**

Los factores externos son situaciones, acontecimientos o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de la gestión del proyecto.

#### **1.1.2.7 Indicador**

El concepto de indicador<sup>9</sup> es esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados. Los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema (proceso o situación). Efectivamente, permiten evaluar de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema (proceso o situación). Constituyen así elementos esenciales (puntos de referencia) y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.

"Los indicadores permiten poner de relieve y presentar fenómenos complejos [...]. Se utilizan para observar, describir y evaluar los diferentes aspectos de una

situación actual, formular situaciones deseadas o comparar una situación común con relación a una situación deseada. Estas cifras sencillas y estas evaluaciones descriptivas o normativas resumen la complejidad del mundo en el cual vivimos en unas informaciones significativas y fáciles para administrar. [...]. Los indicadores sirven para comunicar informaciones sobre el sistema o el proceso. El conocimiento científico y el juicio son los criterios dominantes en los cuales descansan las particularidades de un indicador”<sup>10</sup>.

Los indicadores son muy útiles para el proceso global de seguimiento y evaluación porque generan informaciones apreciadas, destinadas no sólo a los responsables políticos (facilitando así los procesos de decisión), sino también al gran público.

#### **1.1.2.8 Ventajas del enfoque de marco lógico**

- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman decisiones una información mejor y más pertinente.
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.
- La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- El uso de enfoque de marco lógico y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.
- A medida que más instituciones adoptan el enfoque de marco lógico, puede facilitarse la comunicación entre los gobiernos y las agencias donantes.

---

9 <http://www.watermonitoringalliance.net/index.php?id=782&L=2>

10 Fuente: WWAP, 2003 - Informe mundial para la revalorización de los recursos de agua

- El amplio uso del formato facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.
- El enfoque del marco lógico en general ayuda a:
  - Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
  - Identificar las necesidades de información.
  - Definir claramente los elementos clave de un proyecto.
  - Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
  - Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
  - Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.

#### **1.1.2.9 Desventajas del enfoque de marco lógico**

- Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves. El enfoque de marco lógico es una herramienta analítica general. Es políticamente neutral en cuanto a participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente.

Por lo tanto, es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costo beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.

#### **1.1.3 PLANIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE PROYECTOS BAJO EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO<sup>11</sup>.**

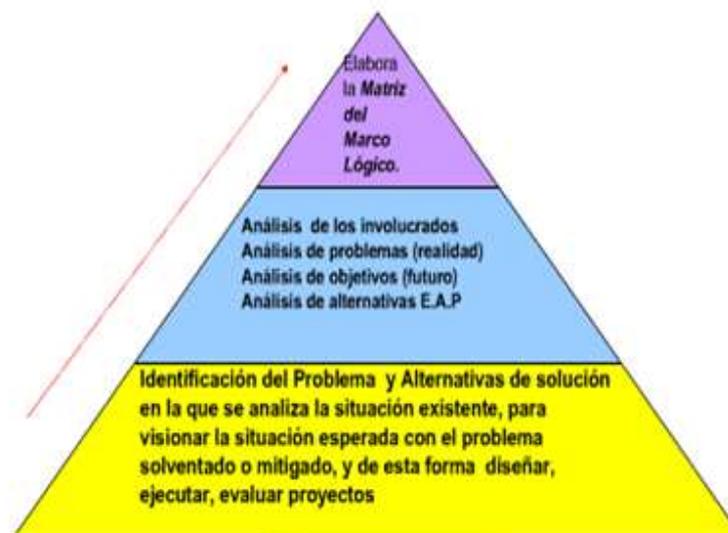
La metodología del marco lógico contempla el análisis del problema, análisis de involucrados, jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación óptima. La aplicación de la metodología del marco lógico no es un limitante de usar otras metodologías de análisis creativos, sino que es un

instrumento que ayuda a este tipo de estudio ya que es una guía permanente del desarrollo de las propuestas, además ayuda a pensar cómo será el resultado esperado.

La metodología parte de la identificación del problema y de las alternativas de solución en la que se analiza la situación existente, para visionar la situación esperada con el problema solventando o mitigando, y de esta forma diseñar, ejecutar, y evaluar los proyectos.

En una segunda fase se realiza un análisis de involucrados, análisis de problemas (análisis de la realidad), análisis de objetivos (análisis del futuro) y finalmente el análisis de alternativas. Con los resultados se procede a elaborar la matriz del proyecto o matriz del marco lógico.

### Planificación y metodología de proyectos Metodología del marco lógico.



#### 1.1.3.1 Análisis de involucrados

Entre las acciones requeridas para elaborar el análisis de involucrados se debe identificar todas aquellas personas e instituciones que pudiesen tener interés o que se puedan beneficiar directamente e indirectamente del proyecto; debemos

investigar sus roles, intereses, poder relativo, capacidades y disposición para trabajar; con estos antecedentes podemos identificar su posición en cuanto al nivel de compromiso, grado de oposición o conflicto frente al proyecto y así empezaremos a plantear estrategias proactivas con relación a los conflictos de los actores. Como paso final se debe interpretar los resultados del análisis y definir como pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

### **ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS**

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
<b>Grupo 1</b>			
<b>Grupo 2</b>			
<b>Grupo 3</b>			

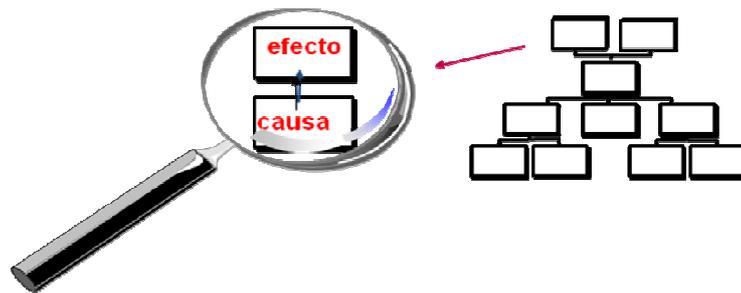
#### **1.1.3.2 Análisis de problemas**

El análisis de problemas permite revisar la situación actual relacionada con el problema seleccionado, identificar los problemas principales en torno al problema y las relaciones causa-efecto entre ellos. Finalmente, el análisis de problemas permite visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama que se denomina árbol de problemas.

Los pasos para realizar el análisis de problemas son los siguientes:

- Escribir el problema principal, central o focal. Si no hay acuerdo respecto de cuál es el problema principal, se deberá seguir discutiendo hasta lograr el consenso.
- Identificar otros problemas que son causa directa del problema principal (el cual ahora se convierte en efecto de esas causas) y colocarlos debajo del problema principal.
- Seguir colocando otros problemas con el mismo principio; que sean causas de los problemas anteriormente encontrados. Proseguir hasta llegar a las causas primarias.

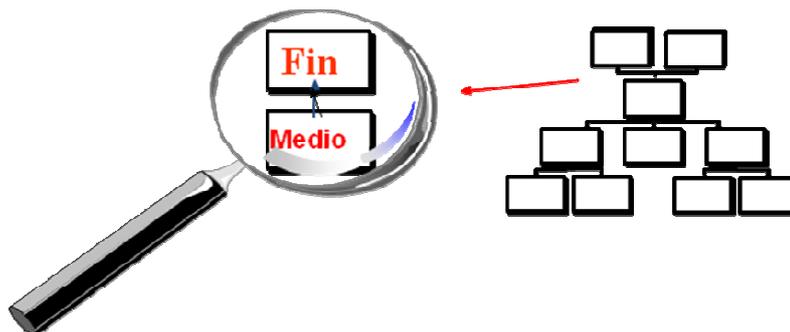
- Identificar si algunos de los problemas colocados son efectos del problema de principal y colocarlo por encima de éste. Se debe completar los efectos del problema central. Debemos realizar un diagrama que se conoce como árbol de problemas, el mismo que tiene que contener flechas que apunten de cada problema-causa al problema efecto que producen con lo cual logramos establecer el modelo lógico en el cual está basado el proyecto.



### 1.1.3.3 Análisis de objetivos

El análisis de objetivos implica convertir el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. El análisis de objetivos permite describir una situación que podría existir después de resolver los problemas e identificar las relaciones medio-fin entre objetivos y visualizarlo en un diagrama. Los pasos para el análisis de objetivos es:

- Seleccionar el problema que está en el nivel más alto del árbol de problemas y se lo procede a convertir en un objetivo o manera de abordar el problema.
- En un segundo paso trabajamos hacia abajo, convirtiendo cada causa en un medio de abordar el problema, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir, objetivos que son deseados y factibles en la realidad. Una vez concluido esto se procede a revisar todas las relaciones medio-fin y construimos el diagrama árbol de objetivos.



#### 1.1.3.4 Análisis de alternativas

La metodología del marco lógico implica una interpretación de los análisis anteriores para conseguir y seleccionar alternativas de solución. Entonces a partir de los medios que están más abajo, en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que buscan conseguir el medio superior, con la premisa de que si consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, en otras palabras eliminar las causas más profundas o inferiores implica erradicar el problema. En el árbol de objetivos se identifican medios para alcanzar un fin.

La operatividad del análisis de alternativas se alcanza al:

- Identificar las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- Establecer criterios precisos que permitan elegir las estrategias.
- Seleccionar las estrategias aplicables a la intervención.

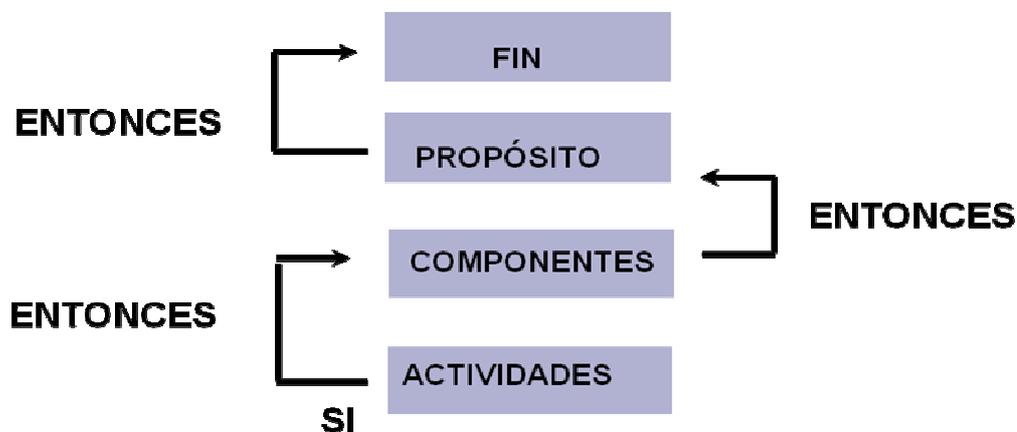
Para realizar la selección de las alternativas se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los intereses de los beneficiarios del proyecto.
- Los recursos financieros disponibles.
- Los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impactos sociales, sustentabilidad, experiencias previas.

### 1.1.3.5 Estructura analítica del proyecto

Una vez seleccionadas las alternativas, se realiza el esquema de estructura analítica del proyecto que consiste en establecer niveles jerárquicos como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes y las actividades, previo a la construcción de la matriz de marco lógico. La estructura analítica del proyecto es un esquema de la alternativa de solución más viable, expresada en forma general, donde se incluyen cuatro niveles jerárquicos de tal forma que en la parte inferior se colocan las actividades, se sube un nivel para los componentes, otro para los propósitos y en la parte superior se coloca los fines del proyecto. La estructura analítica del proyecto permite analizar los aspectos importantes del proyecto en los planos conceptuales y organizativos.

#### ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO



### 1.1.3.6 Matriz del marco lógico

La matriz de marco lógico es un sistema estructurado en una tabla de cuatro filas y cuatro columnas que permite planificar y comunicar en un solo diagrama, la información más importante de un proyecto.

En la primera columna se detalla el resumen narrativo de los objetivos, estos se ordenan priorizando los más importantes para arriba. En este sentido tenemos de abajo hacia arriba:

- Actividades.- Son las acciones que deben ser realizadas para completar los componentes. En la matriz de marco lógico no es necesario que las actividades se detallen demasiado, es suficiente con que se identifiquen en el nivel de “macro actividades”, indicando a qué componente pertenecen. La desagregación en sub-actividades se establecerá en los cronogramas de la programación y control del proyecto, con base en la información del marco lógico o en la selección de alternativas previo a la diagramación de la matriz.
- Componentes.- Son los productos resultantes del desarrollo del proyecto, es lo que se entregará durante y/o al término de la ejecución de la propuesta. Los componentes constituyen la capacidad del proyecto socio comunitario y generalmente reflejado en: obras construidas, equipos instalados, capacidad institucional desarrollada, comunidad educada, etc.
- Propósito.- El propósito es el resultado que implica la solución del problema, representando el objetivo principal del proyecto; el propósito es el resultado de usar los componentes que entrega el proyecto al término de su instalación, el mismo es expresado por el efecto directo de la operación de los componentes, o por la satisfacción del consumo (bien o servicio) por los actores a los que se les solventa la problemática.
- Fin.- Los fines son las consecuencias esperadas o efectos derivados del propósito del proyecto; a su vez son los “objetivos superiores” a cuyo logro contribuye el propósito. Los fines se reflejan en el programa, sistema o sector que comprende al proyecto o en el entorno que rodea a este;

generalmente el periodo de maduración de los fines es mayor que el del propósito, es decir los fines normalmente se consiguen en el mediano y largo plazo.

En la segunda columna se señala una serie de indicadores de los objetivos y actividades que fueron definidos en la primera columna, estos sirven para comprobar objetivamente si se obtienen o no los resultados finales e intermedios que se esperan del proyecto. Los indicadores se caracterizan por usar como criterios la cantidad, la calidad y el tiempo y en el caso de las actividades refleja lo referente a los costos.

En la tercera columna indica donde se encontrarán y con qué frecuencia los datos necesarios para verificar los resultados; es decir, las fuentes de información o medio de verificación de los mismos.

Finalmente en la cuarta columna se enuncian los supuestos que son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable del proyecto, estos representan los riesgos clasificados sectorialmente.

**Matriz de Marco Lógico**

<b>Jerarquía de Objetivos</b>	<b>Indicador Verificable Objetivamente (IVO)</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<i>Fin</i> <i>(Objetivo de Desarrollo)</i>			
<i>Propósito</i> <i>(Objetivo General)</i> <i>(Situación Final)</i>			
<i>Resultados</i> <i>(Objetivo Específico)</i>			
<i>Acciones</i> <i>(Actividades Principales)</i>			

#### 1.1.4 FONDOS DE INVERSIÓN

En la actualidad existen palabras en el mundo de los inversionistas, en el mercado de *"Instrumentos Alternativos"*, uno de estos instrumentos son los Fondos de Inversión. Cabe mencionar que la mayoría de la gente ha escuchado ese juego de palabras pero en realidad es que fuera del mundo financiero y de altos negocios, los pequeños ahorradores (o potenciales pequeños inversionistas) no conocen realmente qué son los Fondos y cómo funcionan estos. Previo a llegar a las definiciones es importante mencionar los orígenes de los fondos de inversión:

- En el siglo XVII aparece en Holanda las *"Administratie Kantooren"*, que eran entidades que operaban como intermediarios entre empresas que emitían valores mobiliarios y ahorradores. Dichas entidades actuaban con ciertos principios de los Fondos de Inversión que conocemos en la actualidad.
- 1822. Por iniciativa del Rey Guillermo I se fundó la *"Sociedad General de los Países Bajos para favorecer la industria de interés nacional"*.
- En 1868, aparece en Londres la primera sociedad de inversión colectiva regulada y reglamentada como tal conocida como *"The Foreign and Colonial Government Trust"*.
- 1894. Origen de los Fondos en EE.UU. llamados *"Boston Personal Property Trust"*.
- En 1925, aparecen en Francia los Fondos de Inversión y hasta 1952 en Italia.
- Hasta 1941 se lanzó primer Fondo de Inversión en Japón pero, este se ve suspendido posteriormente, debido a la intensificación de las hostilidades en el Pacífico. Por lo que hasta 1951 se reanudaron las comercializaciones de participaciones.
- Pero es hasta 1957 que se lanza el primer Fondo de Inversión tal y como lo conocemos hoy en día.

#### 1.1.4.1 Concepto y tipos de fondos de inversión

Un Fondo de Inversión es una sociedad de inversión colectiva en la cual los partícipes reciben mayor rentabilidad por la suma de sus capitales que lo que ganarían de manera individual.

Una definición más técnica sería la de *“patrimonio perteneciente a una pluralidad de inversores, cuyo derecho de propiedad se representa mediante un certificado de participación, administrado por una sociedad gestora, con el concurso de un depositario. Su objeto exclusivo es la adquisición, administración y enajenación de valores mobiliarios y otros activos financieros, para compensar una adecuada composición de sus activos, compaginando riesgos y rendimientos, es decir, buscando la rentabilidad media cercana o incluso superior a la del mercado<sup>12</sup>”*

Existen dos tipos de clasificaciones para los Fondos de Inversión, la primera está en función a su posición de distribución de los beneficios, los cuales se pueden distinguir de la siguiente manera:

- a) Fondos de Renta o de Reparto. Son aquellos en los que se distribuye con carácter periódico los beneficios de la institución, vía dividendos a los partícipes.
- b) Los Fondos de Capitalización o de Crecimiento. Que son aquellos en los que la sociedad gestora acumula las rentas y reinvierte los ingresos en el patrimonio del Fondo.

La segunda clasificación está en función del plazo de vencimiento de los instrumentos a los que se ve materializado el activo.

*“Los fondos de inversión mobiliaria son patrimonios pertenecientes a una pluralidad de inversores, cuyo derecho de propiedad se representa mediante un*

---

<sup>12</sup> CASAS, Jurado Amalia García (2003). “El mercado español de fondos de inversión: Análisis económico-financiero”. Universidad de Granada. España.

*certificado de participación, administrados por una sociedad gestora, a la que se le asignan facultades de dominio sin ser propiedad del fondo y con el concurso de un depositario. Se constituyen con el exclusivo objeto de adquisición, tenencia, administración y enajenación de valores mobiliarios para obtener un rendimiento económico, bajo el principio de limitación de riesgos mediante una diversificación de la cartera y sin participación mayoritaria en otras entidades”<sup>13</sup>.*

Los F.I.M. (Fondos de Inversión Mobiliaria) son instrumentos de Largo Plazo y, se diferencian a grandes rasgos de acuerdo a la temporalidad de los F.I.A.M.M. (Fondos de Inversión en Activos del Mercado Monetario) ya que estos “*son fondos de capitalización e invierten en activos financieros de corto plazo (inferior a 24 meses) del mercado monetario, tales como Letras del Tesoro, Bonos del Estado con pacto de recompra y pagarés de empresa, es decir, en activos líquidos, para así poder facilitar la liquidez inmediata de las participaciones. Por esta razón se les llama <<fondos de dinero>><sup>14</sup>”*

#### **1.1.4.2 Ventajas de los fondos de inversión**

El Fondo de Inversión es un producto financiero dirigido tanto al pequeño inversor como al gran inversionista ya que no existe límite de suscripción. Sirve de manera exclusiva a las necesidades de cada particular destinando una parte de sus ahorros a este tipo de producto. A continuación se detallan las ventajas de los fondos de inversión:

- Dentro de la normativa propia de cada Fondo y de la Sociedad Gestora establecen límites máximos y mínimos que aseguran una gestión prudente de su dinero (Seguridad).
- La multiplicidad de los valores de cada Fondo reduce el nivel de riesgo (Diversificación).

---

<sup>13</sup> CASAS, Jurado Amalia García (2003). “El mercado español de fondos de inversión: Análisis económico-financiero”. Universidad de Granada. España.

<sup>14</sup> BELTRAN, Tello Homógenes (1991). “Manual para invertir en fondos de inversión”. Edita: Área Editorial, S.A./Expansión. Madrid.

- Los rendimientos en la mayoría de los Fondos de Inversión son acumulativos diariamente por lo tanto la rentabilidad suele ser elevada desde el inicio de la suscripción.
- La inversión se recupera en cualquier momento mediante un reembolso de participaciones. Estos reembolsos pueden ser totales o parciales, lo cual confiere al Fondo una liquidez inmediata.
- El correcto manejo del Fondo estará a cargo de la Sociedad Gestora, dichas sociedades cuentan con múltiples materiales, informáticos y humanos que permiten acceder, a mercados donde no podría acceder o sería demasiado costoso.

Así, los Fondos de Inversión son un producto financiero ideal para aquellos inversionistas que deseen realizar su propio plan de ahorro, que podrán establecer la aportación periódica de cierta cantidad, para conseguir un determinado capital al cabo de un plazo preestablecido.

Debido a sus características de sociedad de inversión colectiva ofrece a sus partícipes una seguridad financiera institucional (Sociedades Gestoras) y una diversificación del riesgo, liquidez y rentabilidad, así como, un fácil acceso al pequeño ahorrador.

En el siguiente capítulo se analizará las ventajas del financiamiento de proyectos bajo el modelo de fondos de co-inversión, y cómo esta modalidad de inversión provee recursos para financiar mejoras de infraestructura y actividades orientadas a mejorar la calidad del servicio que se pretende ofrecer; lo cual implica un impulso de la competitividad del negocio. En tal virtud, es necesario conocer la definición de competitividad y su importancia para la economía de un país.

### **1.1.5 COMPETITIVIDAD**

Se entiende a la competitividad como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una

posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa como para un país.

#### **1.1.5.1 Competitividad empresarial**

Se entiende a la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores"<sup>15</sup> o bien como "la capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos"<sup>16</sup>

#### **1.1.5.2 Competitividad del país**

En el ámbito del país, competitividad será " la capacidad para colocar su producción de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población"<sup>17</sup>.

La competitividad de una nación está definida como el conjunto de instituciones y políticas públicas que permiten a un país alcanzar elevadas tasas de crecimiento en el mediano plazo y mejorar el bienestar de su población. Los avances en la competitividad de un país se fundamentan en mejoras en la productividad y en el uso sostenible de los factores; ello a su vez permite mejorar los ingresos y el bienestar de la población y acceder e incrementar la participación en los mercados globales<sup>18</sup>.

La competitividad se genera individualmente (a nivel microeconómico, industria o empresa), y no con base en agregados, o niveles macroeconómicos, como generalmente se tiende a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección

---

<sup>15</sup>ENRIGHT, Michael; Antonio Francés y Edith Scott Saavedra, 1994: 65-66

<sup>16</sup>Informe Final De La Comisión Presidencial Para La Competitividad Industrial, 1991, Octubre

<sup>17</sup> Informe Final De La Comisión Presidencial Para La Competitividad Industrial, 1991, Octubre

<sup>18</sup>Jaramillo Fidel , Competitividad regional: de la teoría a la practica

[http://www.caf.com/attach/4/default/competitividadregional\\_fjaramillo\\_caf.ppt](http://www.caf.com/attach/4/default/competitividadregional_fjaramillo_caf.ppt) 22/02/2004

deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación. La competencia se gana o se pierde en industrias o sectores específicos<sup>19</sup>.

---

19R.J. Aguado. Las Ventajas Competitivas de las Naciones y sus Empresas México, 1995  
<http://www.avantel.net/~rjaguado/ventaj2.html> 22/02/2004

## **CAPITULO 2.**

# **FONDOS DE COINVERSIÓN COMO MECANISMO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La positiva transformación que ha vivido el Centro Histórico de Quito, durante los últimos años, ha logrado una revalorización de los recursos patrimoniales para que esta ciudad se destaque entre los mejores destinos turísticos del mundo.

Enfocado en una política de sostenibilidad de las actividades turísticas y culturales del Centro Histórico, el Municipio de Quito, a través de la Empresa de Desarrollo Urbano, Innovar.uio, busca implementar proyectos e identificar socios (inversionistas privados) para desarrollar actividades que permitan una mayor valoración de este mágico sector de la ciudad.

Por medio del Fondo de Coinversión del Programa de Rehabilitación del Centro Histórico se busca generar nuevas inversiones en el en el Casco Colonial, brindando estímulos al inversionista privado, a través de una estrategia de inversión conjunta, mediante la cual se puede financiar proyectos con un aporte de hasta 250.000 dólares, siempre y cuando no se supere el 60% del costo total.

Pueden participar en este fondo los operadores privados que tengan un proyecto sustentable y rentable, especialmente en el área del turismo cultural. El Programa de Rehabilitación del Centro Histórico, cuenta con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo BID, y lleva adelante proyectos de desarrollo social, apoyo a microempresas, dotación de baterías sanitarias semifijas, implementación

de una red de fibra óptica en 12 edificios municipales, y la construcción del Estacionamiento “La Ronda”<sup>20</sup>.

La segunda etapa del Programa de Rehabilitación del Centro Histórico de Quito constituyó dos fondos de apoyo y atracción para la inversión del sector privado, que son:

- Fondo de asistencia técnica; y,
- Fondo de coinversión con la Empresa del Centro Histórico

El fondo de asistencia técnica fue creado para apoyar a las pequeñas empresas existentes en el centro histórico para el financiamiento de proyectos pilotos, que tengan como objetivo el fortalecimiento de sus capacidades de competencia, a través del mejoramiento de la oferta, ayuda para acceso de créditos comerciales, fortalecimiento de capacidades técnicas y gerenciales y mercadeo, entre otros aspectos.

El fondo de asistencia técnica asciende a la suma de 600 mil dólares, a ser utilizados durante los cuatro años que dura la etapa de puesta en marcha de la segunda etapa de la rehabilitación del Centro Histórico de Quito, el mismo que arrancó el 29 de diciembre de 2005.

Por su parte, el Fondo de coinversión se creó para atraer nuevas ideas de inversión tendientes a potenciar la utilización de los recursos turísticos y culturales de la zona. Este fondo tiene un capital de 1,4 millones de dólares para los cuatro años del Programa que servirán para el cofinanciamiento de proyectos, de acuerdo a las siguientes reglas: 200 mil dólares para cubrir costos de inversiones en infraestructura y 50 mil dólares para financiar costos operativos de gestión de los proyectos. El total del financiamiento otorgado no puede ser mayor al 60% del costo total de las ideas de inversión.

---

<sup>20</sup> [http://www.innovar-uio.com/web/proyecto.php?id\\_proyecto=15](http://www.innovar-uio.com/web/proyecto.php?id_proyecto=15)

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE LOS FONDOS CONCURSABLES**

Los Fondos de Asistencia Técnica y de Co-Inversión para ejecución de proyectos con la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito posibilitan que la sociedad asegure una disminución del desperdicio de recursos económicos, si los proyectos privados que van a ser financiados pasan por un período de planificación y organización que les otorgue mayores perspectivas de supervivencia en el mercado.

Los procesos de racionalización y mejora de la competitividad en la asignación de los recursos, que posibilitan los fondos, a más de canalizar inversiones en forma preferencial para los proyectos con mejores posibilidades de éxito, posibilitan que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tenga un papel preponderante como ente catalizador de procesos para acelerar cambios positivos para beneficio de los habitantes de la zona, articulando y coordinando iniciativas privadas, puesto que la principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población<sup>21</sup>. Los fondos incentivan a las empresas a evitar actitudes conformistas y por el contrario promueven a que inviertan en mejorar su cadena de valor, puesto que la competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas, de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

Otra ventaja de la puesta en marcha de estos instrumentos constituye el hecho de que se facilita la materialización de interesantes ideas de inversión que potencien el desarrollo del Centro Histórico de Quito, que de otra manera tendrían dificultades para su ejecución, dadas las limitaciones de acceso al crédito de la banca formal que sufren la mayoría de micro empresas.

---

<sup>21</sup> Smith, 1776

Para obtener esta serie de efectos positivos, tanto el fondo de asistencia técnica, como el fondo de coinversión operan con altos niveles de eficiencia y eficacia, con el objeto de reducir el tiempo entre la postulación de las empresas y la evaluación de sus propuestas ya que con lapsos considerables de incertidumbre sobre las posibilidades de financiamiento para los empresarios pueden redundar, a mediano plazo, en una disminución de su interés y, consecuentemente, de su participación.

A continuación se enumeran los principales beneficios económicos directos con la utilización de los fondos de coinversión.

- En el Centro Histórico de Quito se asientan tradicionalmente empresas de servicios de hotelería y restaurantes de baja calidad, almacenes de artículos de vestir de iguales características a las ofertadas por en los centros comerciales populares y artesanos. Con la puesta en marcha del fondo se mejoraría la calidad de los bienes y servicios ofertados en la zona, potenciándose los niveles de competitividad de las micro empresas que los producen;
- El Fondo por medio del cual se ejecutarán proyectos de mayor tamaño que los del fondo de asistencia técnica, ayudará a la diversificación de la oferta de los bienes y servicios del centro histórico, preferentemente en los sectores de turismo y entretenimiento cultural que no tendrían oferta competitiva en otros sectores de la ciudad; y,
- Gastos evitados en recursos económicos invertidos en proyectos sin los debidos controles de rentabilidad y planificación.

La elaboración del presente proyecto se enmarcará en cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento Operativo del Fondo de Coinversión (ver **Anexo 1**) para ser sujeto de financiamiento.

## CAPITULO 3.

# ESTUDIO DE MERCADO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Demanda se define como la cantidad de días de hospedaje que los consumidores comprarían a diversos precios unitarios bajo ciertas condiciones dadas como son el deseo de adquirir y la capacidad de compra. Los determinantes de la demanda son:

- El precio: la cantidad demanda varía inversamente con el precio.
- El ingreso: en casi la totalidad de los individuos, cuando el ingreso es mayor es más grande la demanda
- Los gastos del aumento de la intensidad de los deseos de un servicio hace que aumente la demanda del mismo.
- Los precios de servicios relacionados.

La elaboración del presente estudio contempla la realización de análisis estadísticos utilizando datos de la Dirección de Inmigración de la Policía Nacional del Ecuador, sobre las entradas y salidas de personas que transitan por el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

En el año 2007, la ciudad de Quito recibió 417 mil visitas de turistas no residentes, en especial durante el tercer trimestre. El patrón de visitas por sexo, motivo, país de residencia y grupos etarios fue similar en todos los trimestres<sup>22</sup>. Según información de la OMT<sup>23</sup>, el año 2007 fue el cuarto año de crecimiento consecutivo

---

<sup>22</sup> <http://www.ceplaes.org.ec/Downloads/Captur/El%20perfil%20del%20turista%20de%20Quito%204-5.pdf>

<sup>23</sup> Organización Mundial de Turismo

del turismo mundial. La fortaleza económica de los países emergentes fue clave para que los flujos de visitantes describan la tendencia referida que también se presentó en América Latina.

Durante enero y marzo de 2008, Quito recibió 118.3 mil visitas, 27.054 más que en el primer trimestre del año 2007 y 13.823 más que el promedio trimestral del referido año. El mes de febrero de 2008 habría registrado el mayor número de arribos en los últimos 15 meses. Del total de pasajeros no residentes en Ecuador que visitaron Quito, 107.6 mil fueron extranjeros y 10.7 mil ecuatorianos. El primer flujo, respecto del mismo período del año 2007, aumentó en 38.0%, mientras que el segundo disminuyó en 19%, probablemente por el encarecimiento de los costos de desplazamientos internacionales. Durante el mes de mayo de 2008 ingresaron al país un total de 74.667 extranjeros. Comparado con el año anterior existe un incremento de visitantes de un 8.87% ya que en mayo de 2007 ingresaron un total de 68.583 visitantes.

### **3.1.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Para el análisis de la demanda no se realizó un estudio de mercado por cuanto se cuenta con una fuente secundaria de datos de calidad, en consecuencia la proyección de la demanda se realizó en base a una serie de datos de 25 meses (junio 2006 – junio 2008) de la demanda total de hospedaje en hostales en el Distrito Metropolitano de Quito, obtenida del boletín #25 sobre ocupación hotelera, desarrollado por el Centro de Planificación y Estudios Sociales CEPLAES, en base a las encuestas realizadas por la Corporación Metropolitana de Turismo CMT; la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR; La Asociación de Hoteles de Pichincha AHOTP; y la Asociación Hoteles Quito Metropolitano HQM. La predicción para los 60 meses posteriores se realizó con método de mínimos cuadrados<sup>24</sup> por presentar una tendencia lineal de crecimiento. Los datos se presentan en cuadro No. 3.1.1.

---

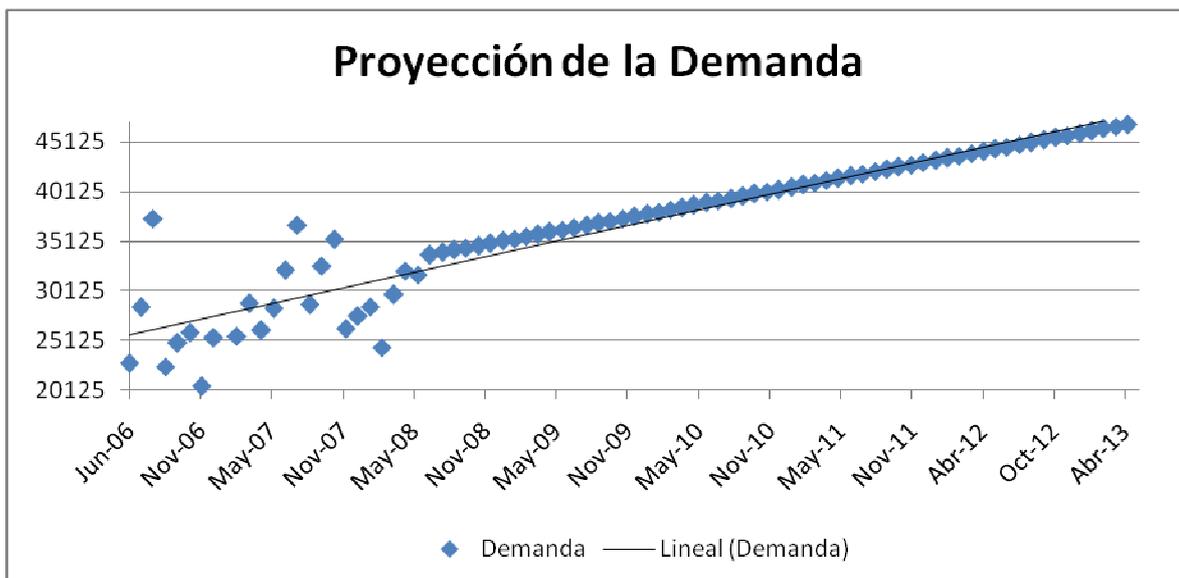
<sup>24</sup> Método que nos permite establecer una ecuación de predicción partiendo de una serie que se ajuste por una línea recta.

**Cuadro No. 3.1.1**

#	Mes-año	Demanda	#	Mes-año	Demanda	#	Mes-año	Demanda
1	Jun-06	22803	30	Nov-08	34667	59	Abr-11	41223
2	Jul-06	28491	31	Dic-08	34893	60	May-11	41450
3	Ago-06	37382	32	Ene-09	35119	61	Jun-11	41676
4	Sep-06	22499	33	Feb-09	35345	62	Jul-11	41902
5	Oct-06	24860	34	Mar-09	35571	63	Ago-11	42128
6	Nov-06	25903	35	Abr-09	35798	64	Sep-11	42354
7	Dic-06	20511	36	May-09	36024	65	Oct-11	42580
8	Ene-07	25382	37	Jun-09	36250	66	Nov-11	42806
9	Feb-07	20125	38	Jul-09	36476	67	Dic-11	43032
10	Mar-07	25576	39	Ago-09	36702	68	Ene-12	43258
11	Abr-07	28868	40	Sep-09	36928	69	Feb-12	43484
12	May-07	26138	41	Oct-09	37154	70	Mar-12	43710
13	Jun-07	28331	42	Nov-09	37380	71	Abr-12	43936
14	Jul-07	32221	43	Dic-09	37606	72	May-12	44162
15	Ago-07	36759	44	Ene-10	37832	73	Jun-12	44389
16	Sep-07	28708	45	Feb-10	38058	74	Jul-12	44615
17	Oct-07	32651	46	Mar-10	38284	75	Ago-12	44841
18	Nov-07	35237	47	Abr-10	38510	76	Sep-12	45067
19	Dic-07	26243	48	May-10	38737	77	Oct-12	45293
20	Ene-08	27535	49	Jun-10	38963	78	Nov-12	45519
21	Feb-08	28513	50	Jul-10	39189	79	Dic-12	45745
22	Mar-08	24429	51	Ago-10	39415	80	Ene-13	45971
23	Abr-08	29717	52	Sep-10	39641	81	Feb-13	46197
24	May-08	32127	53	Oct-10	39867	82	Mar-13	46423
25	Jun-08	31763	54	Nov-10	40093	83	Abr-13	46649
26	Jul-08	33763	55	Dic-10	40319	84	May-13	46875
27	Ago-08	33989	56	Ene-11	40545	85	Jun-13	47101
28	Sep-08	34215	57	Feb-11	40771			
29	Oct-08	34441	58	Mar-11	40997			

Fuente: CEPLAES Elaboración: Autor

Gráfico No. 3.1.1



Elaboración: Autor

Los datos que se presenta a partir del mes de julio de 2008 son predicciones de las que se deduce que para junio de 2013, la demanda que presentará el mercado será de aproximadamente 47.101 noches de hospedaje en hostales ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito al mes.

### 3.1.2 PROYECCION DE LA OFERTA

La proyección de la oferta se realizó en base a una serie de datos de 25 meses (junio 2006 – junio 2008) del total de habitaciones disponibles al mes en hostales ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, obtenida del boletín #25 sobre ocupación hotelera, desarrollado por el Centro de Planificación y Estudios Sociales CEPLAES, en base a las encuestas realizadas por la Corporación Metropolitana de Turismo CMT; la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR; La Asociación de Hoteles de Pichincha AHOTP; y la Asociación Hoteles Quito Metropolitano HQM. La predicción para los 60 meses posteriores se realizó con método de mínimos cuadrados<sup>25</sup> por presentar una tendencia lineal de crecimiento. Los datos se presentan en el cuadro No. 3.1.2.

**Cuadro No. 3.1.2**

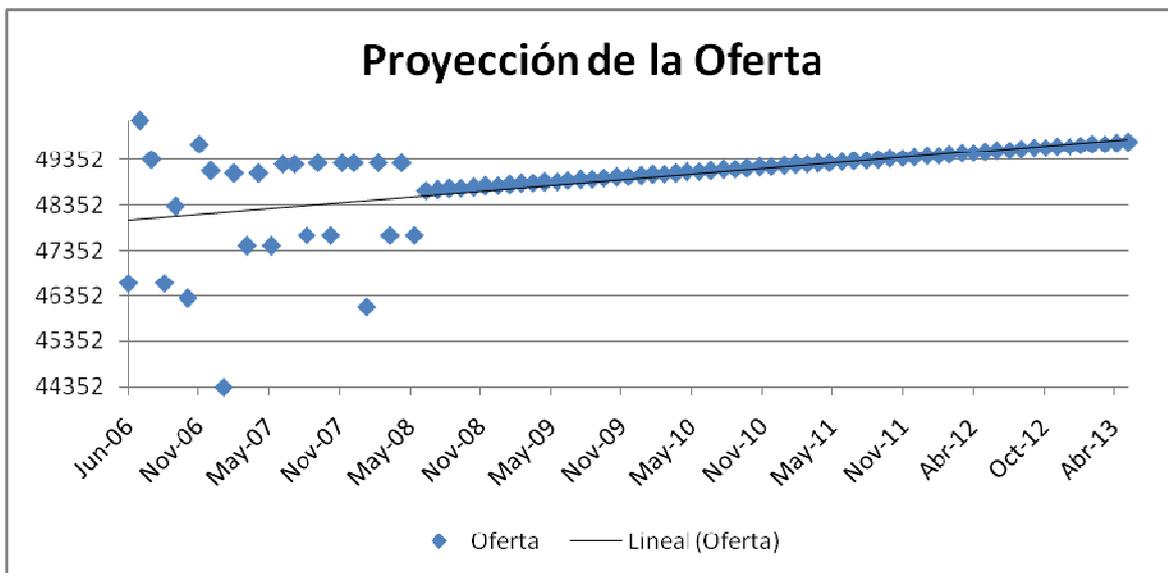
#	Mes-año	Oferta	#	Mes-año	Oferta	#	Mes-año	Oferta
1	Jun-06	46620	30	Nov-08	48745	59	Abr-11	49271
2	Jul-06	50220	31	Dic-08	48763	60	May-11	49289
3	Ago-06	49352	32	Ene-09	48781	61	Jun-11	49307
4	Sep-06	46620	33	Feb-09	48799	62	Jul-11	49325
5	Oct-06	48329	34	Mar-09	48817	63	Ago-11	49344
6	Nov-06	46290	35	Abr-09	48835	64	Sep-11	49362
7	Dic-06	49693	36	May-09	48854	65	Oct-11	49380
8	Ene-07	49104	37	Jun-09	48872	66	Nov-11	49398
9	Feb-07	44352	38	Jul-09	48890	67	Dic-11	49416
10	Mar-07	49042	39	Ago-09	48908	68	Ene-12	49434
11	Abr-07	47460	40	Sep-09	48926	69	Feb-12	49452
12	May-07	49042	41	Oct-09	48944	70	Mar-12	49471
13	Jun-07	47460	42	Nov-09	48963	71	Abr-12	49489
14	Jul-07	49259	43	Dic-09	48981	72	May-12	49507
15	Ago-07	49259	44	Ene-10	48999	73	Jun-12	49525
16	Sep-07	47700	45	Feb-10	49017	74	Jul-12	49543
17	Oct-07	49290	46	Mar-10	49035	75	Ago-12	49561
18	Nov-07	47700	47	Abr-10	49053	76	Sep-12	49579
19	Dic-07	49290	48	May-10	49071	77	Oct-12	49598
20	Ene-08	49290	49	Jun-10	49090	78	Nov-12	49616
21	Feb-08	46110	50	Jul-10	49108	79	Dic-12	49634
22	Mar-08	49290	51	Ago-10	49126	80	Ene-13	49652
23	Abr-08	47700	52	Sep-10	49144	81	Feb-13	49670
24	May-08	49290	53	Oct-10	49162	82	Mar-13	49688
25	Jun-08	47700	54	Nov-10	49180	83	Abr-13	49707
26	Jul-08	48672	55	Dic-10	49198	84	May-13	49725
27	Ago-08	48690	56	Ene-11	49217	85	Jun-13	49743
28	Sep-08	48708	57	Feb-11	49235			
29	Oct-08	48727	58	Mar-11	49253			

Fuente: CEPLAES

Elaboración: Autor

<sup>25</sup> Método que nos permite establecer una ecuación de predicción partiendo de una serie que se ajuste por una línea recta.

Gráfico No. 3.1.2



Como conclusión de los análisis anteriores se desprende que no existe demanda insatisfecha de hospedaje en hostales ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, por cuanto la oferta es mayor a la demanda. Ahora se procederá a analizar la oferta hotelera en el centro histórico.

### 3.1.3 PROYECCIÓN DE LA OFERTA EN EL CENTRO HISTÓRICO

En el Centro Histórico se encuentran 13 hostales residenciales, 6 hostales, 6 hoteles y 4 hoteles residenciales<sup>26</sup>. Considerando que el proyecto es la constitución de un lugar para hospedaje que se enmarcará en la clasificación de hostel – residencial, consideraremos los datos de este segmento para analizarlos.

Como se muestra en el cuadro No. 3.1.3 la oferta de hospedaje en hostales residenciales es de 520

De la investigación se desprende que en la actualidad la oferta de hospedaje en hostales - residenciales en el centro histórico es de 520 plazas al mes.

La puesta en marcha del presente proyecto generará una oferta adicional de 43 plazas a las ya existentes.

<sup>26</sup> Datos obtenidos de la Corporación Metropolitana de Turismo

**Cuadro No. 3.1.3**

**OFERTA HOTELERA EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO**

Clase	Cantidad	Habitaciones	Subtotal	Camas	Subtotal
Hoteles	6	30	180	2	360
Hostales	6	25	150	2	300
Hoteles residenciales	4	30	120	2	240
Hostales residenciales	13	20	260	2	520
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>105</b>	<b>710</b>	<b>8</b>	<b>1420</b>

Fuente: Corporación Metropolitana de Turismo

Elaboración: Autor

Como resultado tenemos que a nivel del Distrito Metropolitano de Quito existe una sobre oferta hotelera. Sin embargo, con la búsqueda e implementación de alianzas estratégicas con agencias de viajes y líneas aéreas, así como también contando con el apoyo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y los incentivos para impulsar la actividad hotelera en el Centro Histórico, se considera que la oferta de 43 plazas de hospedaje del Hotel Plaza San Marcos será ocupada por los turistas, pues representa únicamente el 0.09% de la demanda actual.

**3.1.4 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS**

Para analizar los precios que se manejan dentro del mercado de hoteles de igual categoría es necesario conocer los precios de algunos hoteles. En el cuadro No. 3.1.4 se muestran los precios para hospedaje de una noche en dos hoteles de similares características:

**Cuadro No. 3.1.4**

Hotel	Habitación sencilla (USD)	Habitación doble (USD)	Habitación triple (USD)
Relicario del Carmen	75	97	129
San Francisco	24	38	51

Fuente: Corporación Metropolitana de Turismo

Elaboración: Autor

Para determinar el precio de venta del servicio de hospedaje se propone manejar los siguientes precios considerando la calidad del servicio que se va a brindar, los mismos están dentro de los parámetros que tiene el mercado. Los precios referenciales, son:

### **Hotel Plaza San Marcos**

Suite USD 96.15

Habitación Estándar acomodación cuádruple USD 57.69

Habitación Estándar acomodación triple USD 72.12

Habitación Estándar acomodación doble USD 76.92

Sin embargo, como el inicio de la operación del hotel está pronosticado para el año 2010, la tarifa con el incremento anual según una inflación estimada<sup>27</sup> en 4% será:

### **Hotel Plaza San Marcos**

Suite USD 100

Habitación Estándar acomodación cuádruple USD 60

Habitación Estándar acomodación triple USD 75

Habitación Estándar acomodación doble USD 80

Las tarifas incluyen el 12% del IVA, el 10% del servicio y el costo del desayuno.

## **3.2 FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

### **3.2.1 EMPRESA O PERSONA SOLICITANTE**

Sociedad Anónima constituida por la Señora Mayra Rivadeneira quien funge de representante legal de la compañía y sus hijas María Fernanda Casares Rivadeneira y María Paulina Casares Rivadeneira

---

<sup>27</sup> Datos obtenidos de la Fondo Latinoamericano de Reservas, 21-11-2008

### **3.2.2 TITULO DEL PROYECTO**

Construcción de un hotel boutique en la calle Junín del barrio San Marcos que brinde un servicio de confort y buen trato al visitante del Centro Histórico de Quito.

### **3.2.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO**

- Provincia: Pichincha
- Cantón: Quito
- Parroquia: González Suárez
- Sector: San Marcos

### **3.2.4 DURACIÓN DEL PROYECTO**

Se ha establecido que el proyecto inicie el 15 de marzo de 2009 y finalice el 15 de marzo de 2010.

### **3.2.5 DIRECCIÓN**

Calle Junín 655 y Montúfar.

### **3.2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**



En mayo de 2008 abrió sus puertas al público la “Casa San Marcos”, ubicada en las Calles Junín 655 y Montúfar con el afán de brindar un espacio dedicado al arte y la cultura en el Centro Histórico de Quito, luego de pasar por un largo proceso de restauración y recuperación.

Después de su apertura y observando el potencial que la casa tiene, los dueños ven la alternativa de proponer la construcción de un hotel boutique adquiriendo la casa contigua a la “Casa San Marcos” y realizar las adecuaciones a la misma para que estos 2 predios constituyan el “Hotel Plaza San Marcos”, lugar donde se brindará un servicio de primera calidad a los visitantes del Centro Histórico de Quito. Cabe aclarar que no posee ningún impedimento legal pendiente que le dificulte participar en el programa de Co-Inversión.

Este sector del Centro Histórico ha sido rehabilitado casi en su totalidad, y para esto se ofrecerá al público un hotel de calidad, acorde con las características del nuevo entorno y su imagen rediseñada. Se espera que los visitantes del Centro Histórico de Quito, reconozcan la belleza arquitectónica de las calles, la calidez de su gente y la infraestructura de cada una de sus tradicionales casas que fomentan el desarrollo del turismo cultural del Centro Histórico.

Quito está calificado como “Patrimonio Cultural de la Humanidad” y según datos del Ministerio de Turismo, la afluencia de turistas extranjeros y nacionales crece año tras año, y ellos se interesan en conocer el por qué de este calificativo y descubrir las bellezas que este encierra.

Como se puede observar el proyecto cumple con la actividad económica elegible para el Fondo de Co-inversión.

### **3.2.7 SERVICIOS EN GENERAL**

Los servicios del hotel estarán enfocados a los turistas que visitan Quito. Será un servicio exclusivo para que los turistas no residentes puedan sentirse en un ambiente familiar, con todas las comodidades indispensables para proporcionar

un ambiente de tranquilidad, confort y seguridad. Se espera que la clientela se sienta involucrada directamente con el Centro Histórico, y pueda disfrutar de un entorno arquitectónico y cultural de primera línea.

El número total de habitaciones será de 19, obteniendo una capacidad máxima para 43 huéspedes por día y con el siguiente detalle:

- 1 suite (2 personas)
- 14 habitaciones dobles
- 3 habitaciones triples
- 1 habitación cuádruple.

Todas las habitaciones contarán con lámparas, televisión, baño y demás comodidades.



Además de contar con una serie de artículos de arte que estarán a la venta bajo un convenio entre el hotel y la galería de arte que maneja la señora Mayra Rivadeneira quien proporcionará la decoración de las habitaciones. El Hotel ofrecerá el servicio de cafetería para satisfacer plenamente la capacidad diaria, la misma que se distribuirá en 6 mesas para cuatro personas cada una. Ofrecerá el servicio de desayuno como parte del costo de alojamiento. También los huéspedes contarán con el servicio de Internet inalámbrico con acceso en cualquier punto del hotel

### 3.2.8 ESTUDIO TÉCNICO

El Hotel constará de 2 predios; el primero la “Casa San Marcos” la cual se encuentra totalmente adecuada y donde funcionará la administración, cafetería, salón de uso múltiple, cocina, galería de arte, anticuario, sala privada para reuniones, 4 habitaciones dobles; además de tener en el ático un mini departamento de uso exclusivo de los propietarios. El segundo predio que es el que se propone comprar tiene la capacidad para 15 habitaciones, áreas sociales y patio central y se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Subsuelo: 151 metros cuadrados, planta baja: 339,84 metros cuadrados y primer piso: 315,84 metros cuadrados

El presupuesto referencial para adecuar este predio es de USD 209.736,00, mismo que fue pro-formado por el Arq. Pablo Buchelli, quien realizó todas las adecuaciones de la “Casa San Marcos”, y que consta de obra civil, sanitaria, eléctrica con sus respectivos componentes. Además de las adecuaciones se invertirá en la compra del predio aledaño cuyo valor se ha estimado en USD 150.000,00 luego de las visitas realizadas al mismo y a las negociaciones mantenidas con la dueña actual. Adicionalmente a la compra y adecuación del inmueble se ha estimado una inversión en equipos de USD \$ 23.690,00 y USD \$22.883,50 en mobiliario cuyo detalle se presenta en los cuadros Nos. 3.2.1 y 3.2.2.

**Cuadro No. 3.2.1**

<b>Equipos</b>	<b>23.690,00</b>
TV LCD 22"	9.120,00
Central Telefónica	2.000,00
Cafeteras para habitaciones	770,00
Software sistemas	3.500,00
Equipo de cocina	4.500,00
Mini bar	3.800,00

**Cuadro No. 3.2.2**

<b>Mobiliario</b>	<b>22.883,50</b>
Colchones	8.500,00
Cortinas	2.500,00
Lencería sábanas, edredones, almohadas	4.631,50
Toallas, batas, pantuflas	4.052,00
Cubiertos, platería, etc.	3.200,00

### 3.2.9 CAPITAL DE TRABAJO

Para los 3 primeros meses de funcionamiento se ha estimado que se utilizará USD 29.707,86 para el funcionamiento del hotel cuyos rubros se detallan en el cuadro No. 3.2.3.

**Cuadro No.3.2.3**

Sueldos y salarios	16.144,29
Contabilidad	1.200,00
Gastos operativos	6.999,75
Desayunos y insumos limpieza personal	5.363,82
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>29.707,86</b>

### 3.2.10 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El hotel estará estructurado con una Gerencia General a cargo y responsable de todas las áreas del mismo, teniendo 3 departamentos:

- Servicios: Donde se encuentra el ama de llaves y la camarera
- Cafetería: Donde existen 2 cargos, el responsable de cocina y un auxiliar mesero.
- Administración: 3 personas de planta recepcionista, auxiliar de servicios y ventas; y un contador a medio tiempo.

### 3.2.11 PRESUPUESTO RESUMIDO

El resumen de inversiones se detalla en los cuadros Nos. 3.2.4 y 3.2.5.

**Cuadro No. 3.2.4**

<b>Inversionistas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Empresa de Desarrollo Urbano de Quito Innovar	250.000,00	21%
Dueños del Hotel	940.017,36	79%
<b>Total Inversión</b>	<b>1.190.017,36</b>	<b>100%</b>

**Cuadro No. 3.2.5**

<b>Inversión</b>	<b>Monto</b>
Casa "San Marcos"	750.000,00
Compra del inmueble	150.000,00
Instalaciones y Adecuaciones	209.736,00
<b>Total instalaciones y adecuaciones</b>	<b>1.109.736,00</b>
Equipamiento	46.573,50
<b>Total equipamiento</b>	<b>46.573,50</b>
Comunicación y publicidad	4.000,00
<b>Total gastos de comunicación</b>	<b>4.000,00</b>
Sueldos y salarios	16.144,29
Contabilidad	1.200,00
Gastos operativos	6.999,75
Desayunos y insumos limpieza personal	5.363,82
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>29.707,86</b>
<b>Total de activos</b>	<b>1.190.017,36</b>

### 3.3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

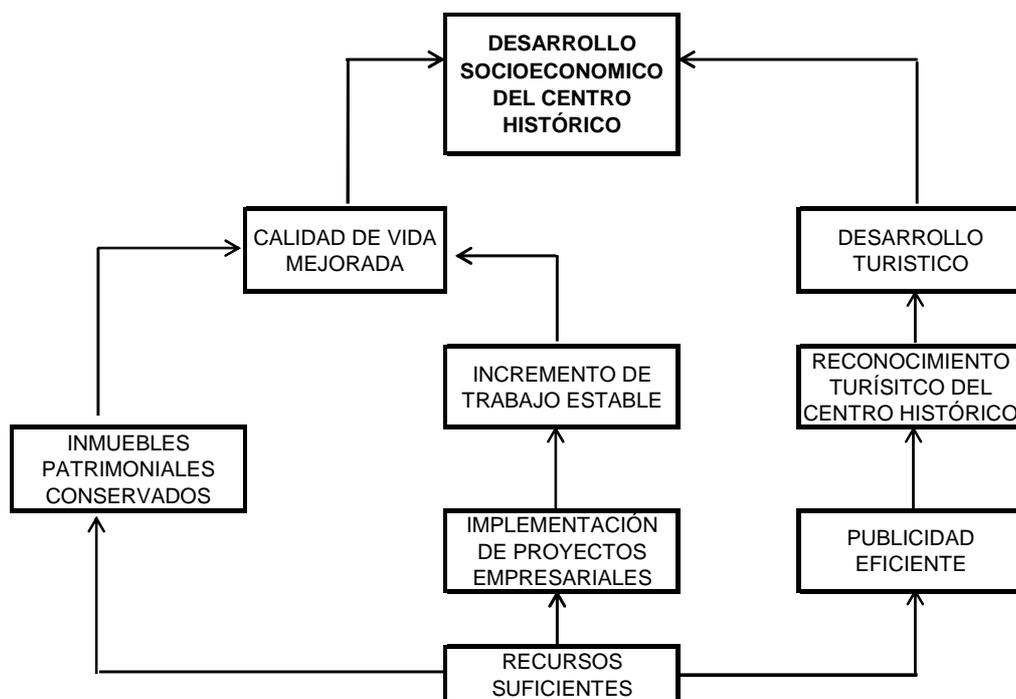
#### 3.3.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
Empresa de Desarrollo Urbano de Quito	Mejorar los inmuebles y la calidad de vida de los habitantes del centro histórico	Nivel socioeconómico bajo, carencia de recursos, deterioro de inmuebles del Centro Histórico	M.- Ejecutar las acciones para el bienestar de la población R.- Humano y económicos.
Habitantes del centro histórico	Mejoras de la calidad de vida	Ausencia de oportunidades de empleo, carencia de recursos, delincuencia	R.- Mano de obra, económicos M.- A través de sus representantes/ demanda de servicios básicos.
Turistas	Seguridad, condiciones óptimas de hospedaje	Falta de hoteles que brinden las suficientes comodidades, desconocimiento del Centro Histórico	R.- Económicos.
Empresarios	Rentabilidad y seguridad	Carencia de recursos	R.- Económicos.
Autoridad de turismo	Desarrollo de la industria turística en el centro histórico en forma sostenible y sustentable	No existe la suficiente promoción y desarrollo del sector turístico en el Centro Histórico	M.- Políticas para la correcta explotación turística.

### 3.3.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS



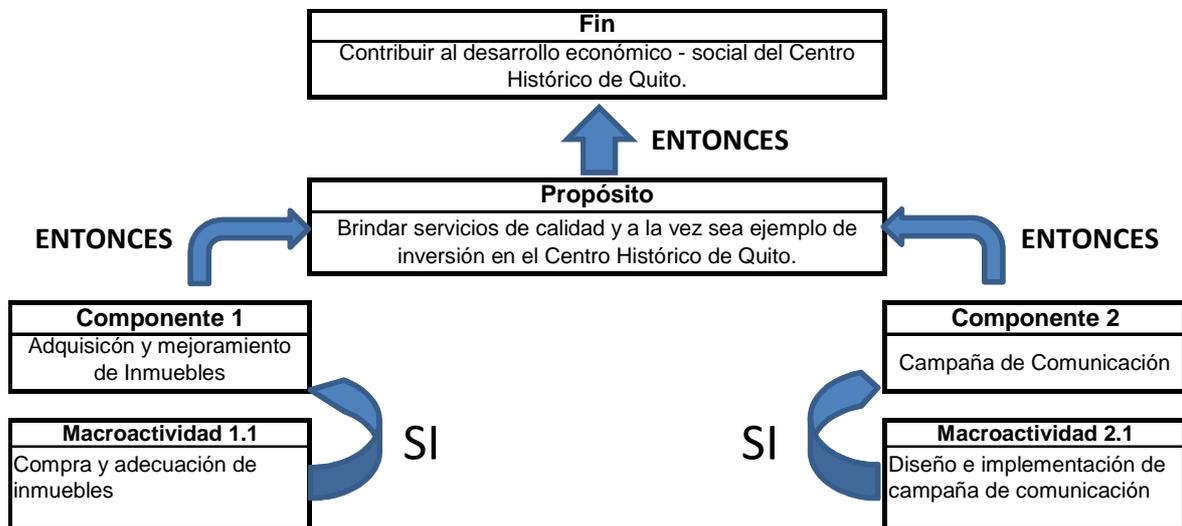
### 3.3.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS



### 3.3.4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El proyecto Hotel Plaza San Marcos se constituye en sí mismo la alternativa seleccionada, esto en función de la decisión de los inversionistas y del objeto del proyecto. Como parte del ejercicio se podrían considerar también todas aquellas alternativas que sean elegibles de acuerdo al reglamento de fondos de coinversión.

### 3.3.5 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO



3.3.6 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO: HOTEL PLAZA SAN MARCOS			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Fin</b> Contribuir a desarrollar el potencial económico social del Centro Histórico de Quito</p>	<p>Cinco años después de terminado el proyecto: <i>Indicador:</i> 1) Al final del Programa se ha incrementado en un 5% el número de negocios privados generadores de servicios de turismo local. <i>Línea de base:</i> 343 establecimientos, año 2004. 2) Dos años luego del inicio de operaciones del Hotel, el incremento en el precio de los inmuebles aledaños es al menos un 20% superior al observado en el resto de Quito. Línea Base USD 88 por m2.</p>	<p>Catastro de locales del Centro Histórico de Quito.  Dirección de avalúos y catastros del MDMQ.</p>	<p>Existe estabilidad política, social y macro-económica que genera condiciones propicias para el desarrollo del Centro Histórico.</p>
<p><b>Propósito</b> Brindar servicios de calidad y a la vez sea ejemplo de inversión en el Centro Histórico de Quito</p>	<p>Un año después de iniciado el funcionamiento del hotel: <i>Indicadores:</i> a) Por lo menos 5 nuevos negocios están implementados en el área de influencia del hotel. <i>Línea de base:</i> 3 establecimientos, año 2008 b) Por lo menos existe un 30% de ocupación del hotel</p>	<p>Catastro de locales del Centro Histórico de Quito.  Registros contables del hotel.</p>	<p>La afluencia de turistas al Centro Histórico aumenta.</p>

<b>MARCO LÓGICO DEL PROYECTO: HOTEL PLAZA SAN MARCOS</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>Componentes</b></p> <p><b>C1</b> Adquisición y mejoramiento de inmuebles</p> <p><b>C2</b> Campaña de comunicación</p>	<p>C1.1 A los 12 meses de adquirido el inmueble se inicia el funcionamiento del hotel.</p> <p>C1.2 A los 9 meses se concluyen las adecuaciones del hotel.</p> <p>C1.3 A los 11 meses está contratado el personal necesario para el inicio del funcionamiento.</p> <p>C2.1 A los 10 meses se encuentra contratada la campaña de comunicación.</p> <p>C2.2 A los 12 meses inicia la campaña de comunicación</p>	<p>Acto de inauguración</p> <p>Acta de entrega</p> <p>Registros administrativo</p> <p>Registros de prensa</p>	<p>Se mantiene el apoyo a los proyectos de inversión en el Centro Histórico</p>
<p><b>Macro-actividades</b></p> <p><b>C11</b> Compra y adecuación de inmuebles</p> <p><b>C12</b> Campaña de comunicación</p>	<p>USD 1'186.017,36</p> <p>USD 4.000,00</p>	<p>Sistema de contabilidad del proyecto</p>	

## **CAPITULO 4.**

### **EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **4.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA**

- El presente análisis está orientado a evaluar la factibilidad financiera del proyecto propuesto por un periodo de siete años; dicho análisis se realizará tomando en consideración el formato establecido en el reglamento de los fondos de co-inversión.
- La proyección de ingresos se realizó considerando una tasa de ocupación hotelera inicial del 30% de la capacidad instalada, con un incremento del 5% anual, llegando a un 65% de ocupación de la capacidad instalada al año 7. El análisis mencionado conjuntamente con las proyecciones de ingresos por servicios complementarios se encuentra en el cuadro No. 4.1.1
- El reglamento de los fondos de co-inversión estipula una distribución de las utilidades en la misma proporción del monto de la inversión inicial durante el periodo de análisis; lo cual constituye una compensación de los valores otorgados por la empresa Innovar para el financiamiento del proyecto. En este sentido, a la empresa Innovar le corresponde el 21% de las utilidades. Adicionalmente, de acuerdo a lo señalado en el reglamento mencionado, la empresa Innovar puede vender sus participaciones del proyecto (USD 250.000) únicamente al finalizar el año 7 y ofertando primero a la contraparte del proyecto. En caso de que la contraparte no esté interesada, las participaciones serán negociadas en la bolsa de valores de Quito.
- La tasa de descuento a utilizar será, como explica el reglamento de los fondos de co-inversión, el promedio entre la tasa activa y la tasa pasiva

establecida por el Banco Central del Ecuador. A noviembre de 2008 la tasa de descuento es de 7.52%

- Para el periodo de análisis no se prevén inversiones adicionales.

**Cuadro No. 4.1.1**

**FLUJO DE INGRESOS**

AÑO	1	2	3	4	5	6	7
<b>ALOJAMIENTO SUITE</b>							
NUMERO DE NOCHES	720	720	720	720	720	720	720
% OCC	0.3	0.35	0.4	0.42	0.45	0.47	0.5
RENTA	100	104.00	108.16	112.49	116.99	121.67	126.53
INGRESOS	21,600	26,208	31,150	34,016	37,903	41,172	45,551
<b>DOBLES</b>							
NUMERO DE NOCHES	10080	10080	10080	10080	10080	10080	10080
% OCC	0.3	0.35	0.4	0.42	0.45	0.47	0.5
RENTA	80	83.20	86.53	89.99	93.59	97.33	101.23
INGRESOS	241,920	293,530	348,881	380,978	424,518	461,121	510,177
<b>TRIPLES</b>							
NUMERO DE NOCHES	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240
% OCC	0.3	0.35	0.4	0.42	0.45	0.47	0.5
RENTA	75	78.00	81.12	84.36	87.74	91.25	94.90
INGRESOS	72,900	88,452	105,132	114,804	127,924	138,954	153,736
<b>CUADRUPLES</b>							
NUMERO DE NOCHES	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440
% OCC	0.3	0.35	0.4	0.42	0.45	0.47	0.5
RENTA	60	62.40	64.90	67.49	70.19	73.00	75.92
INGRESOS	25,920	31,450	37,380	40,819	45,484	49,406	54,662
<b>TOTAL ALOJAMIENTO</b>							
NUMERO DE NOCHES	15,480	15,480	15,480	15,480	15,480	15,480	15,480
% OCC	0.30	0.35	0.40	0.42	0.45	0.47	0.50
INGRESOS	362,340	439,639	522,543	570,617	635,830	690,652	764,126
<b>TELEFONO</b>							
CONSUMO POR HUSPED	1	1.04	1.08	1.12	1.17	1.22	1.27
INGRESO	4,644	5,635	6,697	7,313	8,149	8,852	9,794
<b>MINIBAR</b>							
40% Huéspedes	1,858	2,167	2,477	2,601	2,786	2,910	3,096
RENTA	2.00	2.08	2.16	2.25	2.34	2.43	2.53
INGRESO	3,715	4,508	5,358	5,851	6,519	7,082	7,835
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>370,699</b>	<b>449,782</b>	<b>534,598</b>	<b>583,781</b>	<b>650,498</b>	<b>706,586</b>	<b>781,755</b>

%OCC es el porcentaje de ocupación hotelera.

## 4.2 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

### Hotel Plaza San Marcos

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja Bancos	440,017.36	Cuentas por pagar Innovar	250,000.00
Inmuebles	750,000.00		
		<b>Patrimonio</b>	
		Aporte socios	940,017.36
<b>Total activos</b>	<b>1,190,017.36</b>	<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>1,190,017.36</b>

## 4.3 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

El índice de rentabilidad se obtiene dividiendo la utilidad estimada para la inversión total (ver **Anexo 2, Tabla 1.1**). La principal limitación de este índice es que no toma en cuenta el factor tiempo, además solamente indica las utilidades de un año y no las utilidades obtenidas a través de toda la vida útil del proyecto. En el cuadro 4.3.1 se presentan los resultados obtenidos.

**Cuadro No. 4.3.1**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Utilidad neta	181.448,95	218.340,88	258.544,89	281.784,12	313.486,49	340.132,27	376.021,00
Inversión	1.190.017,36	1.190.017,36	1.190.017,36	1.190.017,36	1.190.017,36	1.190.017,36	1.190.017,36
Índice de rentabilidad	15,25%	18,35%	21,73%	23,68%	26,34%	28,58%	31,60%

La interpretación de los resultados es favorable para el proyecto, debido a que superan el costo financiero del capital (7.52%) oscilando entre 15.25% y 31.60%.

#### 4.4 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

El índice de rentabilidad sobre ventas se obtiene dividiendo la utilidad neta del ejercicio para las ventas totales (ver **Anexo 2, Tabla 1.1**). Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad. En el cuadro 4.4.1 se presentan los resultados obtenidos.

**Cuadro No. 4.4.1**

Año	1	2	3	4	5	6	7
Utilidad neta del ejercicio	194,412.42	255,898.96	322,905.66	361,637.71	414,474.99	458,884.61	518,699.16
Ventas	370,699.20	449,781.70	534,597.67	583,780.66	650,498.45	706,585.87	781,754.58
Índice de rentabilidad	52.44%	56.89%	60.40%	61.95%	63.72%	64.94%	66.35%

#### 4.5 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos totales sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto. Si la relación B/C es mayor que 1 el proyecto es favorable; si es igual a 1, cubre la tasa de descuento aplicada y con B/C menor a 1, el proyecto es desfavorable. El resultado se presenta en el cuadro No. 4.5.1

**Cuadro No. 4.5.1**

Año	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos	370,699.20	449,781.70	534,597.67	583,780.66	650,498.45	706,585.87	781,754.58
Egresos	254,051.75	296,242.32	340,854.28	366,798.04	401,813.46	431,255.10	470,535.08
Van Ingresos	2,981,350.32						
Van Egresos	1,883,211.11						

La relación beneficio costo es igual a 1.58 lo que indica que el proyecto es favorable.

#### **4.6 VALOR ACTUAL NETO**

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en valor actual. La determinación del VAN se presenta en el **Anexo 2, Tabla 1.1**

Puesto que el resultado del VAN es USD 233.549,72 a una tasa de descuento del 7.52 %, se concluye que el proyecto debe ser implementado.

#### **4.7 TASA INTERNA DE RETORNO**

La tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en valor actual (es la tasa a la cual el VAN del proyecto es igual a cero); es decir, refleja el nivel de rentabilidad del proyecto. La determinación de la TIR se presenta el **Anexo 2, Tabla 1.1**

La TIR del flujo del proyecto asciende a 12.69%, lo cual demuestra que el Hotel Plaza San Marcos es rentable, debido a que ésta es mayor que la tasa de costo de capital.

## **CAPITULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito del último capítulo de esta investigación, es presentar las conclusiones generadas a partir del estudio realizado; adicionalmente, se enuncian algunas recomendaciones.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Del análisis realizado en el presente trabajo se concluye que el esquema de la co-inversión permite financiar proyectos rentables que impulsan las actividades empresariales de aquellos inversionistas que, sin este tipo de financiamiento, no podrían poner en marcha sus iniciativas de desarrollo económico.
2. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mediante el financiamiento de este tipo de proyectos tiene garantizada la recuperación de su inversión, con el beneficio adicional del ahorro de los recursos que, de no implementar los proyectos, se asignarían para el mantenimiento y/o recuperación de los predios donde funcionan éstos.
3. El Distrito Metropolitano de Quito posee un enorme e invaluable patrimonio cultural, de ahí que surge la necesidad de llevar adelante proyectos financiados bajo la figura de co-inversión, como mecanismo de protección de los inmuebles antiguos así como para impulsar el desarrollo empresarial de aquellos que habitan el sector.

4. Es importante brindar financiamiento para generar y fortalecer la actividad empresarial en el Centro Histórico de Quito, considerando como beneficios adicionales el mantenimiento de las casas antiguas así como el mejoramiento de la zona de influencia del proyecto. En este sentido, la creación del Hotel Plaza San Marcos, permitirá el desarrollo y fortalecimiento de su actividad, así como, contribuirá a garantizar el mantenimiento de las edificaciones donde funcionará el hotel.
5. Puesto que la capacidad de hospedaje del hotel es de 16 habitaciones y en base a la política del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de apoyo e incentivos para que se promueva la actividad turística en el Centro Histórico de Quito, es posible afirmar que el mercado meta absorberá fácilmente la totalidad de la oferta.
6. La metodología del marco lógico para la formulación de proyectos es práctica y puede ser utilizada para todo tipo de proyectos.
7. De los resultados obtenidos a partir de la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es rentable, pues presenta índices favorables, VAN mayor a cero y una tasa interna de retorno mayor a la tasa del costo del capital.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. De acuerdo a los resultados presentados en la evaluación financiera, se recomienda asignar los recursos para invertir en el proyecto del Hotel Plaza San Marcos, por cuanto se ha observado su viabilidad financiera.
2. Crear estrategias para evitar que el nivel de calidad del servicio disminuya, ya que esto constituye una variable crítica para el proyecto debido a las exigencias de los turistas.
3. Realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes y aerolíneas a fin de que se ofrezca a los turistas el servicio de hospedaje del hotel Plaza San Marcos.

4. Elaborar estudios de factibilidad para la constitución de otros negocios como medida de consolidación de los diferentes sectores empresariales del Centro Histórico de Quito. Esta medida generará un “ganar ganar” para el inversionista e la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito Innovar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CORREA HECTOR, Método de Selección, Diseño, Evaluación y Ejecución de Políticas, Programas y Proyectos, SEMLA, Quito, 1998.
- WARREN C. BAUM, El Ciclo de los Proyectos, Banco Mundial, Washington, 1991.
- INFANTE V. ARTURO., Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Editorial Norma, Colombia, 1992.
- PORTUS GOVIDEN L., Matemáticas Financieras, McGraw-Hill, México, 1985.
- HANSEN JOHN R., Guía para la Evaluación práctica de Proyectos: análisis beneficio / costo social en países en desarrollo, Naciones Unidas, NY, 1971.
- DASGUPTA S. MARGLIN, Pautas para la Evaluación de Proyectos, Naciones Unidas, París, 1984.
- HIRSHLEIFER JACK, Teoría de Precios y sus aplicaciones, Prentice-Hall, Bogotá, 1986. Depreciaciones:  
<http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-08-03.html>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, <http://www.quito.gov.ec>, 2008
- Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, <http://www.innovar-uio.ec>, 2008