UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO

Tutora:
Ing. M^{a} Angélica Salama

Autores:
De León, Rafael
De Paz, Wilfran

Bárbula, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO

Plan de Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo en cumplimiento de los requerimientos exigidos para optar al título de Ingeniero Industrial

Línea de Investigación

Dirección Empresarial y Políticas Públicas

Tutora
Ing. M[a] Angélica Salama

Autores:
De León, Rafael; C.I. 16.183.637
De Paz, Wilfran; C.I. 16.237.745

Bárbula, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, Miembros del Jurado designado por el Consejo de Escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para examinar el Trabajo Especial de Grado titulado "**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A. ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO**", el cual está adscrito a la Línea de Investigación "Dirección Empresarial y Políticas Públicas" del Departamento de Gerencia, presentado por los Bachilleres Rafael De Léon**,** C.I. 16.183.637 y Wilfran De Paz, C.I. 16.237.745, a los fines de cumplir con el requisito académico exigido para optar al Título de Ingeniero Industrial, dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue dicho Trabajo Especial de Grado, por cada uno de los Miembros del Jurado, éste fijó el día martes 15 de Noviembre de 2011, a las 2:00 pm, para que el autor lo defendiera en forma pública, lo que éste hizo, en el Salón de Reuniones, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado, todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Carabobo y a las Normas de elaboración de Trabajo Especial de Grado de la Facultad de Ingeniería de la misma Universidad.

2. Finalizada la defensa pública del Trabajo Especial de Grado, el Jurado decidió aprobarlo por considerar que se ajusta a lo dispuesto y exigido por el Reglamento de Estudios de Pregrado.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los 16 días del mes de Noviembre de 2011, dejándose también constancia de que actuó como Coordinador del Jurado el Tutor, Prof. María Angélica Salama

Firma del Jurado Examinador

Prof. María A. Salama

Presidente del Jurado

Prof. Enrique Pérez

Miembro del Jurado

Prof. Zaída Ostos

Miembro del Jurado

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO

Tutora:
Ing. M[a] Angélica Salama
C.I. 14.646.673

APROBADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, FACULTAD DE INGENIERÍA, ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL POR:

_____

Bárbula, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente, hago constar que he revisado el Trabajo de Grado presentado por los ciudadanos: De León Rafael, C.I. 16.183.637 y De Paz Wilfran, C.I. 16.237.745, cuyo título es **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO**, y que considero que se encuentra apto para su presentación y defensa ante el Jurado que se designe.

En la ciudad de Valencia, a los 25 días del mes de Octubre de 2011.

_____

Ing. M^{a} Angélica Salama

DEDICATORIAS

Este logro está dedicado a Dios y a todas aquellas personas que creyeron en mí, que me dieron su apoyo incondicional y que cambio de nada siempre me brindaron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y amargos, pero que también fueron capaces de darme una sonrisa y un abrazo para aquellos momentos más felices. Es así como esta dedicatoria va a mi Madre, Papá, Hermano, Tía Coro y mi bella Abue, también a mi novia y mis amigos quienes de alguna u otra manera han contribuido conmigo para alcanzar esta meta

De León

A ti Madre, que me has dado un ejemplo de perseverancia, lucha, constancia y de vida, quiero dedicarte este logro, tan mío como tuyo, esperando algún día devolverte todo lo q has hecho por mí y que te sientas tan orgullosa como yo lo estoy de ti.

A ti Padre, me faltan palabras para decirte todo lo que quisiera decirte en estos momentos, esto es para ti Papá.

De Paz

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por habernos llenado de fortaleza en todo momento para emprender nuestros proyectos.

A todos los profesores que durante la carrera nos brindaron sus valiosos conocimientos para nuestra formación profesional.

Al personal administrativo de la Facultad de Ingeniería y en especial al de nuestra honorable Escuela de Ingeniería Industrial por la colaboración prestada en todo momento ante situaciones inciertas.

Al personal administrativo y obrero del Hotel Amazor, C.A. por el apoyo que nos brindaron para poder desarrollar la presente investigación.

A nuestra tutora, Ing. Maria A. Salama por haber formado parte de esta investigación mediante la asesoría prestada.

A todos nuestros compañeros de clase por el apoyo incondicional que recibimos de ellos durante toda nuestra carrera.

Gracias…!

De León y De Paz

ÍNDICE GENERAL

p.p.

ÍNDICE DE TABLAS…….. x
RESUMEN…….. xi

INTRODUCCIÓN…….. 1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema…… 3
Formulación del Problema…… 8
Objetivos de la Investigación…… 8
Objetivo General…… 8
Objetivos Específicos…… 8
Justificación de la Investigación…….. 9
Alcances y Limitaciones de la Investigación…….. 10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL
Antecedentes de la Investigación……... 11
Bases Teóricas…… 13
Gerencia y Planificación Estratégica……... 14
Plan de Negocio…….. 17
Benchmarking……... 31
Análisis DOFA…… 34
Definición de Términos Básicos……... 38

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO
Tipo de Investigación…… 40
Diseño de Investigación…… 40
Estrategia Metodológica…… 41
Informantes…… 43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos…….. 43
Validez de los Instrumentos…….. 44
Fases de la Investigación…… 44
Técnicas de Análisis……... 45

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
Diagnóstico de la Organización Caso de Estudio…… 46
Estudio de Factibilidad Político-Legal…….. 69
Estudio de Factibilidad Técnica …… 72
Estudio de Factibilidad Económica y Financiera …….. 78

p.p.

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

Título…… 100
Justificación de la Propuesta ……..…… 100
Objetivos de la Propuesta..……..… 102
Estructura de la Propuesta…….. 103

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…….. 104
Recomendaciones…..…… 105

REFERENCIAS…… 107

ANEXOS……..…… 112
1.- Lista de Cotejo……..…… 113
2.- Entrevista Director Gerente y Administrador…… 115
3.- Entrevista Recepcionistas……..…… 116
4.- Validación de Expertos…..…… 117
5.- Mano de Obra Directa…… 118
6.- Flujo Monetario Neto…….. 119

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		p.p.
1	Plantilla de Preguntas para el Análisis DOFA……..	35
2	Cuadro Técnico Metodológico…….……..	42
3	Cuadro Comparativo de Instalaciones y Servicios de la Oferta Hotelera en Altagracia de Orituco, Estado Guárico.	46
4	Factores Internos y Externos en la Realidad Actual del Hotel Amazor C.A.…….……..	64
5	Matriz DOFA de Estrategias Ofensivas para el Hotel Amazor C.A.……..	65
6	Matriz DOFA de Estrategias de Supervivencia para el Hotel Amazor C.A.……..	67
7	Recursos Humanos para la Ampliación del Hotel Amazor C.A.…….……..	73
8	Capacidad Instalada Actual..……	75
9	Capacidad Instalada Proyectada……	76
10	Plan de Servicios…….……..	76
11	Inversión en Infraestructura y Construcción……	79
12	Inversión en Mobiliario y Equipos……..	80
13	Costos de Activos Fijos Tangibles……..……	80
14	Costo de Activos Circulantes……..……..	80
15	Otras Inversiones Requeridas en Activos Circulantes……..	81
16	Capital de Trabajo$_{10}$ ……..	82
17	Inversión Inicial……	82
18	Costos Directos Actuales Totales……..……..	83
19	Requerimiento de Mano de Obra Directa……	84
20	Requerimiento de Mano de Obra Indirecta……..	85
21	Costos Operacionales……..……..	86
22	Ingresos Brutos……	88
23	Servicio de la Deuda……	89
24	Depreciación y Amortización……..……	90
25	Ingreso Neto Gravable……	91
26	Impuesto Sobre la Renta……	92
27	Valor Residual……..	92
28	Tasa Mínima de Rendimiento……	93
29	Rentabilidad del Capital Total……	94
30	Flujos Implícitos……	95
31	Iteraciones Tasa Interna de Retorno……	96
32	Rentabilidad del Capital Propio……	96
33	Flujos Explícitos……	97
34	Iteraciones Tasa Interna de Retorno……	98
35	Cambio del Valor Actual según la variación de la TMR……	99

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE GERENCIA

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO

Autores: De León, Rafael
De Paz, Wilfran
Tutora: Ing. M^{a} Angélica Salama
Año: 2011

RESUMEN

En la actualidad, se reconoce que la gerencia estratégica es indispensable para lograr el éxito empresarial, razón por la cual se deben implementar metodologías que permitan evaluar logros y trazar nuevos planes, de ser necesario. En este orden de ideas, se ubica el presente trabajo investigativo de campo descriptivo en la modalidad proyecto factible, inscrito en la Línea de Investigación Dirección Empresarial y Políticas Públicas, cuyo propósito fue elaborar un Plan de Negocio para la ampliación de las instalaciones del Hotel Amazor C.A., ubicado en la ciudad de Altagracia de Orituco, Estado Guárico. A tal fin, se elaboró un análisis DOFA del cual se extrajo el diagnóstico de necesidad, para luego comprobar la factibilidad del proyecto desde las perspectivas político-legal y técnica, teniendo en cuenta indicadores como Valor Actual, Tasa de Interna de Retorno, Costos, Valor Residual, Flujo Monetario Neto y Análisis de Sensibilidad, entre otros cálculos, para estimar la factibilidad económico-financiera, quedando evidenciada la viabilidad del proyecto. Se concluye, que el plan de negocio permitirá concretar un negocio sustentable y con claras oportunidades de crecimiento, cuyo desarrollo estará determinado por la capacidad del equipo de trabajo para aprovechar las coyunturas y retos que implica prestar el mejor servicio en medio de una alta demanda y el probable incremento futuro de la competencia hotelera en la ciudad de Altagracia de Orituco.

Palabras clave: Plan de Negocio, Benchmarking, DOFA, mercado, turismo, hotelería.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, la planificación estratégica tiene como fin mantener a las organizaciones adaptadas de forma óptima y continua a las mejores oportunidades, ya que permite analizar los cambios del entorno y aprovechar al máximo los recursos, tanto internos como externos, que le pueden conferir ventajas frente a la competencia.

En tal sentido, la elaboración de un plan de negocios es considerada una de las mejores estrategias no sólo para emprender nuevos proyectos, sino para reorientar el rumbo de una empresa ya existente y optimizar su posición en el nicho de mercado.

Sobre tales consideraciones, se fundamenta el presente trabajo investigativo que, bajo el esquema investigativo proyecto factible, tiene como propósito elaborar un plan de negocios para la ampliación de las instalaciones del Hotel Amazor, C.A. ubicado en la población Altagracia de Orituco, Estado Guárico, cuya estructura es la que se describe seguidamente:

Capítulo I, El Problema, en donde se efectúa el planteamiento de la problemática bajo estudio, se establecen los objetivos de la investigación y se formula la justificación e importancia de la misma, de acuerdo a los aportes que se derivarán de su realización, para luego definir sus alcances y limitaciones.

A continuación el Capítulo II, Marco Teórico, en el que se desarrollan en primer término los antecedentes de la investigación, para luego abordar, comentar y analizar las teorías y conceptos involucrados, tanto de índole teórica como legal, culminando el capítulo con la definición de términos básicos.

Luego se encuentra el Capítulo III, Marco Metodológico, contentivo de la descripción de los elementos y pasos ejecutados para alcanzar los objetivos del estudio: nivel y diseño de investigación, estrategias metodológicas,

población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, técnicas de análisis de la información y procedimientos o fases de la investigación.

Seguidamente se ubica el Capítulo IV, Presentación y Análisis de Resultados, en el cual se exponen y analizan los hallazgos encontrados, elaborando asimismo el diagnóstico de necesidad de la propuesta.

Después se encuentra el Capítulo V, La Propuesta, en donde se especifican los elementos vinculados: justificación, estudio de factibilidad, objetivos y estructura del “Plan de Negocios para la Ampliación del Hotel Amazor”; inmediatamente, se exponen las Conclusiones y Recomendaciones, seguidas de las Referencias consultadas y los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evolución histórica de la planificación hasta la actualidad, ha estado caracterizada por procesos en los que cada vez más se concibe la sociedad como un sistema macro, cuyo componente empresarial debe y tiene que integrarse a su dinámica para sus proyecciones futuras. Al decir de Godet (2008:21), es "…un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno.", lo cual quiere decir que la planificación estratégica no consiste sólo en planear el porvenir sino las acciones actuales, proyectando cómo lo afectan.

Así, la definición de la empresa como un sistema abierto que interactúa con el medio social en el que se desenvuelve exige –como parte del proceso administrativo – la inclusión del análisis del entorno, tanto en la evaluación de la gestión realizada como en la definición de objetivos y en la proyección de metas y, en tal sentido, cobra relevancia la elaboración de un plan de negocio, que como expresa Pinson (2005:4), se trata de "Un documento donde se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas."

Ciertamente, un plan de negocio es un instrumento que permite comunicar una idea sobre una empresa futura o ya establecida, para venderla u obtener inversiones, siendo asimismo una herramienta valiosa de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar el seguimiento de su puesta en marcha; por tanto, su importancia para cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta la

enorme competitividad de los mercados actuales y las variaciones del entorno, independientemente de la actividad a la que se dedique y si se ofrecen productos o servicios.

En tal escenario, es preciso señalar que en el caso específico de las organizaciones hoteleras, los planes de negocios son vitales para realizar mejoras que permitan satisfacer las demandas de quienes, ya sea por razones de trabajo, placer u otros motivos, deben pernoctar fuera de su lugar de residencia, a los fines de captar y asegurar su preferencia y fidelidad.

Al respecto, es pertinente destacar que, con el transcurrir de los años, el exponencial crecimiento económico, los acelerados cambios tecnológicos y la necesidad de esparcimiento de las personas, se han derivado notables exigencias a las empresas relacionadas con el turismo, específicamente aquellas dedicadas al hospedaje de quienes se desplazan en forma transitoria o temporal, con propósitos tan diversos como deseos, que abarcan innumerable gama de motivaciones.

En este sentido, emerge el turismo tanto como opción de esparcimiento como gran oportunidad de negocio, que según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1991:3) “Comprende todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos.”

Al respecto, Cortés (2010: 1), en un estudio elaborado para el Consejo Mundial de Turismo y Viajes (WTTC) y la Asociación Caribeña de Hoteles y Turismo (CHTA), refiere que el sector de turismo y viajes generará durante un lapso de cinco años, ingresos por unos 11 mil 680 millones de dólares y mantendrá 600 mil empleos directos este año en el Caribe; asimismo, dicho estudio refleja positivas proyecciones de crecimiento para la próxima década, pues “…el peso de la industria en el PIB regional pasará del 3,7% de 2010 a 4,2% anual y, sumando la inversión y otras actividades vinculadas con el turismo, ese índice llega al 12,4%.”

Tales datos, son alentadores para el sector turismo en la zona caribeña en general y para Venezuela en particular, pues constituye una importante oportunidad de desarrollo como alternativa a la economía petrolera, en virtud de sus características geográficas y riquezas naturales.

Ciertamente, como destaca Morillo (2009), Venezuela posee inmensas potencialidades naturales generadoras de turismo nacional e internacional, dada la gran cantidad de costa en el Mar Caribe, imponentes montañas andinas, bosques tropicales amazónicos, extensas llanuras habitadas por diversidad de fauna exótica y tepuyes, que son las formaciones rocosas más elevadas y antiguas del mundo; asimismo, destacan su infraestructura y capacidad humana (gerencia, servicio y mercadeo), insustituibles en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas frente a otras naciones.

No obstante, en el parecer de la autora mencionada en el párrafo anterior, Venezuela no ha podido manejar eficientemente su sector turístico; tal apreciación, es confirmada por el hecho de que la actividad en la economía venezolana es muy pequeña en relación con otras (petrolera y manufacturera), lo cual se refleja en las estadísticas y reportes elaborados por el Banco Central de Venezuela (BCV, 2010) en los que la actividad no aparece como rubro específico en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), pues sus aportes se indican en torno a hoteles y restaurantes, dentro del rubro “Resto/1”, junto con la actividad agrícola.

En tal sentido, cobra significación el parecer de Valero (2008), para quien un producto turístico se compone de tres atractivos: natural, cultural y humano, que se complementan, lo que conlleva a inferir que en Venezuela es necesario dar un impulso mancomunado de los sectores público y privado, que permita concretar un excelente producto turístico para comercializar tanto a nivel interno como externo y que impulse tanto el desarrollo del sector como de la población y la economía nacional.

En este orden de ideas, es de plantear la situación que se presenta en la ciudad Altagracia de Orituco, capital del Municipio Autónomo José Tadeo

Monagas, ubicada geográficamente al norte del Estado Guárico; entre sus principales atractivos, según las observaciones realizadas por los autores de esta investigación, destacan el Balneario Guatopo, la Gruta de Nuestra Señora de Lourdes, Cueva de los Morritos, Parque Recreacional Rómulo Gallegos, pista de Motocross Campeones del Orituco, el Parque Nacional Guatopo y el monumento natural Los Morros de Macaira.

Asimismo, se encuentra la Zona Comercial Saladillo, espacio de encuentro y esparcimiento; este bulevar turístico está conformado por locales comerciales, parada de autobuses, estación de policía, plaza recreacional, sanitarios, casilla telefónica y áreas verdes, siendo un lugar popular gracias al comercio y la cercanía del terminal de pasajeros, ampliamente visitado por personas provenientes de diversos lugares de la geografía guariqueña y de otras entidades de la región central.

Por otro lado, como refiere Parra (2010), constituyen atractivos nacionalmente reconocidos sus carnavales, debido a la calidad de los desfiles y artistas invitados. También destacan las festividades religioso-populares de San Juan Bautista, San Pedro y San Pablo, Virgen del Carmen, Santa Rosa y San Ramón, así como las de Semana Santa con la Quema de Judas y los Velorios de Cruz de Mayo.

De igual forma, debe destacarse que la ciudad ha sido objeto durante los últimos años de un notable crecimiento de su planta industrial, que incluye el Proyecto Gasífero Interconexión Centro-Occidente (Yucal-El Placer), mientras que en lo religioso, se construye actualmente el Santuario de la Beata Madre Candelaria de San José, lo que sumado a lo previamente descrito, evidencia que Altagracia de Orituco no sólo posee suficientes atractivos turísticos, sino un acelerado crecimiento que suscita la afluencia cada vez mayor de visitantes locales, nacionales e internacionales, quienes se albergan en los tres hoteles y dos posadas existentes.

En tal escenario, es de señalar que la infraestructura de hospedaje más grande, antigua y reconocida de la ciudad es el Hotel Amazor, C.A., empresa

familiar que funciona desde el año 1973, cuyas instalaciones cuentan con 62 camas, repartidas en cuarenta y dos (42) habitaciones, donde se ofrece alojamiento y servicio de alimentación a quienes visitan Altagracia de Orituco en razón de motivos laborales, placer o religión.

No obstante, de acuerdo a información emanada por la Gerencia del mencionado hotel, es usual la imposibilidad de satisfacer la creciente demanda de hospedaje –calculada en aproximadamente 30 personas al día- en virtud de la limitada capacidad instalada de alojamiento, lo que acarrea problemas desde diversos ángulos: por un lado, se pone en riesgo la fidelidad de los clientes habituales, quienes se ven obligados a recurrir a la competencia y, al mismo tiempo, se pierde la oportunidad de captar nuevos huéspedes. Por otra parte, la limitación de camas disponibles representa dejar de percibir ingresos que permitan un mayor margen de rentabilidad, pues de acuerdo a la actual tarifa diaria, representa alrededor de BsF. 2.800 diarios.

Adicionalmente, la situación problemática acarrea que los visitantes, al no encontrar un lugar seguro y confortable para hospedarse en la ciudad, busquen y prefieran otros destinos turísticos que satisfagan tal necesidad, afectándose así el crecimiento de la economía local.

En consecuencia, siguiendo la línea de pensamiento de Serna (1997:17), surge la planificación estratégica como alternativa válida para la solución del problema que se plantea al Hotel Amazor C.A. y, por extensión, a la ciudad de Altagracia de Orituco, por ser "…un proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas..."

Sobre tal criterio, la importancia de explorar las condiciones actuales del negocio, para lo cual existe una herramienta eficaz denominada Benchmarking, mediante la cual es posible, según expresa Spendolini (2006), identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias

reconocidas como líderes, que al ser adaptadas e implementadas, permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que dan una mayor ventaja; paralelamente, el requerimiento de considerar las probables condiciones futuras de crecimiento mediante una plan de negocio que permita obtener el mayor provecho posible de la organización, evitando así los riesgos de perder clientes, detener la evolución de la organización y desacelerar el desarrollo de la localidad.

Formulación del Problema

De acuerdo al planteamiento efectuado, surgen las interrogantes que sustentan el propósito de la presente investigación: ¿Cuáles son las características de la competencia en Altagracia de Orituco?; ¿Cuál será el diagnóstico de la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Hotel Amazor C.A.? ¿Cuáles aspectos debe contemplar un plan de negocios orientado a impulsar la inversión en ampliación de las instalaciones de la empresa hotelera caso de estudio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocio para la ampliación de las instalaciones del Hotel Amazor, C.A., Altagracia de Orituco, Estado Guárico.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación del Hotel Amazor C.A., mediante la aplicación del Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

2.- Realizar un estudio de factibilidad político-legal para la propuesta.

3.- Desarrollar un estudio de factibilidad técnica para la ampliación del Hotel Amazor, C.A.

4.- Estudiar la factibilidad económica para la puesta en marcha del proyecto para el Hotel Amazor C.A.

5.- Diseñar el Plan de Negocio para la ampliación del Hotel Amazor C.A.

Justificación de la Investigación

El logro del avance y desarrollo local, regional y nacional, depende del concurso de toda la sociedad y, en el contexto del turismo y actividades conexas, las iniciativas provenientes tanto del sector público como del privado son indispensables para darles mayor impulso. En tal premisa, se sustentan el presente trabajo de investigación y su producto, cuya justificación se demuestra a partir de los siguientes considerando:

En primer lugar, es un valioso aporte social, puesto que al ampliarse la infraestructura y capacidad instalada del Hotel Amazor C.A., se dará impulso no sólo al turismo, sino al desarrollo laboral, agrícola, comercial e industrial de la ciudad de Altagracia de Orituco y su área de influencia.

De igual forma, representa un notable aporte para la organización bajo estudio, pues la implementación del plan de negocio propuesto le permitirá satisfacer las crecientes demandas de alojamiento, mantener la fidelidad de la clientela y, en consecuencia, aumentar sus beneficios económicos.

Por otro lado, en el marco institucional, es una contribución original para la línea de investigación Promoción y Desarrollo de Nuevos Negocios de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, considerando el tratamiento teórico desarrollado y la originalidad de su producto.

En cuanto al aporte académico, este trabajo de investigación promueve el fortalecimiento y crecimiento de la vinculación del estudiante con el campo laboral, además de contribuir con el provecho y puesta en práctica del cúmulo de herramientas y conocimientos obtenidos a lo largo de la formación profesional.

Finalmente, se estima que el estudio y la propuesta son un meritorio aporte teórico-práctico, ya que podrán servir como antecedente y consulta para quienes en el futuro se interesen por investigar aspectos relativos a la gerencia estratégica y los planes de negocio en el contexto de la actividad hotelera y el turismo.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

En cuanto a alcances, la investigación y su producto se circunscriben al Hotel Amazor C.A.; sin embargo, podría servir como punto de referencia e inspiración para cualquier organización hotelera incipiente y/o de índole familiar.

En relación a las limitaciones, destaca la ausencia de estadísticas oficiales sobre la afluencia semanal, mensual, trimestral, semestral y/o anual de visitantes a la ciudad de Altagracia de Orituco, lo cual dificultó el cálculo de la oferta y la demanda, debiendo recurrir a la información emitida por la organización caso de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Una vez definido el problema de investigación y los objetivos, tanto el general como los específicos que soportan el estudio, es vital el desarrollo de todos aquellos aspectos teóricos que sirven de antecedente y sustentación referencia teórica al tema bajo estudio.

Antecedentes de la Investigación

Centeno y Parra (2009), presentaron ante la Universidad de Carabobo una investigación de modalidad proyecto factible titulada “Plan de Negocio para la instalación de la Facultad de Turismo y Recreación en una Universidad Privada en el Estado Carabobo”, con el objeto de ampliar la oferta educativa de la institución caso de estudio.

Para ello, la realización de un estudio de mercado permitió establecer los lineamientos estratégicos para dar valor a las variables de mercadotecnia servicio, precio, promoción y distribución; asimismo, analizaron los factores externos e internos inherentes al proyecto y llevaron a cabo un estudio técnico, que permitió concluir sobre la pertinencia de la propuesta en atención a capacidad instalada, localización y recursos técnicos y materiales, conforme a los resultados del estudio económico-financiero.

La investigación previamente comentada, es un aporte para la que aquí se desarrolla, pues contribuyó desde el punto de vista teórico y metodológico en aspectos referentes al turismo, la planificación estratégica y la elaboración de un Plan de Negocio.

Asimismo, Hernández y Nova (2009), expusieron ante la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, un estudio titulado “Plan de Negocios de

un Hotel Boutique en la Ciudad de Santa Cruz de Mompox", cuyo objetivo consistió en un elaborar la planificación de una instalación hotelera exclusiva para mejorar la competitividad en la región, aumentar la calidad de vida de la población e impulsar la economía mediante una oportunidad de mercado en el área de turismo corporativo.

Con tales fines, efectuaron un estudio de mercado y demostraron la viabilidad económica del proyecto, para concluir sobre la conveniencia de implementar el plan de negocio propuesto para dar respuesta a la insuficiencia de servicio de hospedaje cinco estrellas en la ciudad seleccionada, ya que ésta no cuenta con la infraestructura hotelera necesaria para satisfacer las exigencias de empresarios de alta categoría.

El anterior estudio, constituyó un aporte relevante para la presente investigación, ya que además de proporcionar ideas valiosas para el diseño del plan de negocio del Hotel Amazor C.A., ratifica la importancia de realizar innovaciones en materia de hospedaje para satisfacer los variados y cambiantes requerimientos del ramo hotelero e impulsar al mismo tiempo el desarrollo económico y social.

También, Lomer y Reverón (2008), propusieron un "Plan de Negocios para la creación de una Empresa Agroturística en el Estado Mérida, Venezuela", bajo un estudio de modalidad proyecto factible, con el fin de establecer un concepto pertinente de agroturismo en el país mediante la exploración de los distintos factores influyentes en la creación y desarrollo de una microempresa, haciendo uso de entrevistas, encuestas y visitas al Estado Mérida, las cuales fueron analizadas, observándose la existencia de una demanda potencial.

Luego de determinar la estructura organizacional, los materiales, la distribución de la Empresa y los equipos necesarios para su operatividad, los autores llegaron a la conclusión de que el Plan de Negocio es viable, requiriendo de seis (6) años para la recuperación de la inversión inicial.

La importancia de dicha investigación para la que aquí se desarrolla, reside en que ambas consideran la creación de un Plan de Negocio como estrategia para el éxito de una organización y el desarrollo del turismo nacional.

Finalmente, se ubica la investigación descriptiva publicada por Morillo (2007), titulada “Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala SERVQUAL. Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida”, cuyo objetivo fue conocer la opinión de los usuarios en cuanto a variables clave en la prestación del servicio.

Los resultados obtenidos, llevaron a concluir que al comparar las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios, en la mayoría de las variables las percepciones superaron o igualaron las expectativas, a excepción de quienes se albergaron en hoteles dos estrellas, específicamente en lo que se refiere al conocimiento de los empleados sobre sus necesidades especificas, confort, seguridad, uso de nuevas tecnologías, equipamiento y atractivo de las instalaciones.

La publicación previamente descrita, fue relevante para el presente estudio pues demuestra la importancia de ciertas variables tangibles e intangibles en cuanto a la preferencia y fidelidad del cliente hacia una instalación hotelera, al momento de diseñar un plan de negocio.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, según Arias (2006), amplían la descripción del problema planteado, ya que “Son un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado dirigido a explicar el problema planteado.” (p. 39). En este caso, se trata de conceptos e ideas cónsonas con las variables y objetivos del estudio, es decir, gerencia y planificación estratégica, plan de negocio, benchmarking y análisis DOFA.

Gerencia y Planificación Estratégica

Cuando una organización o empresa utiliza efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas, aplica la gerencia estratégica, la cual le va a permitir la agilización del rumbo hacia el logro de sus objetivos y metas. En este sentido, son diversos los autores que han creado su propio concepto; tal es el caso de Fred (2004:15), quien señala:

> La gerencia estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición preactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

De acuerdo con tal concepto, para que la gerencia estratégica sea efectiva, es necesario que la empresa determine su naturaleza, principios, valores, metas, objetivos, misión y visión, todo esto para conocer y establecer el verdadero “yo” de la organización y si está o no encaminada correctamente al logro de sus objetivos.

De igual forma, es importante que las organizaciones varíen sus niveles estratégicos, adaptándose a los cambios e innovaciones de los factores externos, ya que cuando las maniobras de la gerencia son anticuadas su desarrollo será más difícil, debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Por consiguiente, la relevancia de planear y decidir nuevas estrategias, pues éstas permiten accionar en lugar de reaccionar en el desempeño cotidiano.

Al respecto, Barnat (2005), considera que el proceso estratégico de la gerencia representa un acercamiento lógico, sistemático y justo para determinar la dirección futura de una empresa, tomando en cuenta la formulación, evaluación, control y relaciones entre sus objetivos, sus

estrategias y su ambiente, lo que sin duda alguna, incluye el planeamiento y control estratégico.

En tal postura coincide Digman (2009), quien estima que el planeamiento estratégico describe las actividades periódicas emprendidas por las organizaciones para hacer frente a los cambios en sus ambientes externos e implica formular y evaluar acciones alternativas, así como desarrollar planes detallados para ponerlas en práctica. En este contexto Anthony (2002), define tres tipos de planeamiento y control requeridos en las organizaciones, a saber:

- Planeamiento estratégico y control. Proceso de decisión sobre los cambios en objetivos de la organización, en los recursos a utilizar para lograr estos objetivos, en las políticas que gobiernan la adquisición y el uso de dichos recursos, y en los medios (estrategias) para alcanzar los comentados objetivos. El planeamiento estratégico y el control implican las acciones que cambian el carácter o la dirección de la organización.
- Planeamiento y control. Proceso de la gerencia para asegurarse de que los recursos sean obtenidos y utilizados eficientemente en la realización de los objetivos organizacionales; deben estar enmarcados en el planeamiento estratégico, siendo análogo al control de funcionamiento.
- Planeamiento y control técnicos. Proceso para asegurar la adquisición y el uso eficiente de recursos con respecto a esas actividades, para las cuales la relación óptima entre las salidas y los recursos puede ser estimada exactamente (financiero, contabilidad y controles de calidad).

Interpretando y resumiendo lo expuesto previamente, se puede decir que el planeamiento estratégico consiste en formular estrategias que pauten el alcance de las metas organizacionales; mientras que el control estratégico se basa en asegurar que la estrategia elegida se ejecute correctamente y, además, produzca los resultados deseados.

Por otro lado, un aspecto importante en el estudio de la gerencia estratégica es el planeamiento de largo alcance, dirigido a los

acontecimientos más allá del año actual, que no es sinónimo de gerencia estratégica (o de planeamiento estratégico), es decir, que su alcance no siempre es tal.

De hecho, las acciones y reacciones estratégicas pueden ser relativamente cortas e incluir más aspectos que los planeados; por ello, es perfectamente razonable tener el funcionamiento de largo alcance o planes técnicos que no son estratégicos, teniendo presente que la mayoría de las decisiones estratégicas tienen ramificaciones a largo plazo.

A partir de los enunciados previos, conviene citar a Kotler y otros (2000:33), para quien la planificación estratégica "Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo"; en otras palabras, se trata de una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Por su lado, Venegas (2004), advierte que la planificación estratégica posee dos vertientes: una, dirigida a la elaboración de un mapa de las posibles decisiones futuras de la organización y la otra, referida al diseño de una ruta personal para el futuro, ambas bajo la incertidumbre de qué ocurrirá en el futuro y cómo se actuará, para alcanzar los propósitos primordiales.

Cabe destacar, que las dimensiones personal y organizacional se entrelazan, ya que el rumbo que toman las organizaciones influyen en las personas y viceversa; lo importante es cultivar la habilidad de interactuar proactivamente con la organización y su entorno, de manera tal que se puedan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades existentes.

Entonces, la construcción de probables escenarios futuros, con el apoyo de tecnologías y herramientas, aunque no predice el futuro, permite crear diversos escenarios, para elegir el más conveniente para la organización; una vez concluido el proceso de elaboración del plan

estratégico, se encuentra la tarea de implementarlo, lo cual requiere del compromiso de la alta gerencia, la participación de la organización y la disponibilidad de recursos en función de plan establecido.

De acuerdo a lo descrito, la planificación estratégica es un proceso complejo, pero indispensable, para impulsar a las organizaciones en el rumbo correcto para el logro de sus objetivos y metas, premisa que aplica al caso del Hotel Amazor C.A.

Plan de Negocio

El empresario actual, debe tener una visión estratégica, una cultura empresarial orientada a la calidad, así como contar con un equipo de trabajo creativo e innovador, todo lo cual refleja capacidad de adaptación y reacción a los cambios constantes y a los nuevos retos que exige una nueva era de conocimientos y globalización. En este sentido, el plan de negocio se considera como una estrategia clave, apreciación que es confirmada por Shulterbrandt (2004:6):

> Conocido también como Business Plan o Plan Empresarial, puede definirse como un mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos: pasado, a manera de introducción; presente, con las especificaciones de la situación al momento y futuro, con las proyecciones de metas y objetivos. En fin, en forma ordenada y sistemática, detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, permitiendo determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

Dada la descripción anterior, el plan de negocios está constituido por un documento escrito en el cual se refleja una novedosa visión, ya sea de una novel organización empresa o una nueva iniciativa en una empresa ya establecida, donde se incluyen los aspectos cualitativos y cuantitativos que la definen.

Siguiendo con las ideas de Shulterbrandt (2004), el plan de negocio sirve no sólo para la búsqueda de financiamiento, sino que también puede emplearse para: a) Redefinir la orientación del curso de acción; b) Respaldar una solicitud de crédito; c) Buscar inversionistas o nuevos socios; d) Presentar una oferta de compraventa; e) Conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera.

En relación a su estructura, los planes de negocio pueden variar considerablemente, pero en general, siguen una estructura como la sugerida por Pinson (2005), según se describe seguidamente:

- **Resumen del negocio o Resumen Ejecutivo:** Incluye una síntesis del proyecto y su desarrollo es sugerido en un máximo de dos páginas.

- **Estudio de mercado:** Etapa donde se investiga, analiza y señala todo lo relacionado al mercado: oferta, demanda, proveedores y estrategias de marketing que se aplicará.

- **Estudio técnico:** Involucra la descripción de todos los procesos que conforman el negocio, así como de la disposición del área productiva, localización de las máquinas y disposiciones técnicas, además del personal que requerirá cada área: funciones, obligaciones, responsabilidades y jerarquías.

- **Estudio de la inversión:** Incluye los activos fijos o tangibles y variables o intangibles, así como el capital de trabajo requerido, es decir, el dinero que se necesita para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, hasta la obtención del efectivo, en cantidades suficientes, para operar normalmente, todo ello en base al estudio del mercado y al estudio técnico realizados previamente.

Atendiendo a la relevancia que reviste el estudio de la inversión en un plan de negocio, se procede a continuación a detallar algunos conceptos indispensables para su comprensión, como lo son los activos, capital de trabajo y flujos de caja.

Activos y Pasivos

Según refiere Tovar (2006), los activos son bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro, los cuales varían de acuerdo con la naturaleza de la actividad desarrollada. Éstos, se clasifican de la siguiente forma:

Activo Circulante: Caja, bancos, inversiones temporales.

Activo Fijo: Terrenos edificios, equipos, mobiliario, inventario.

Activo Diferido: Gastos de inversión y desarrollo, rentas pagadas por anticipado.

En paralelo, se encuentran los pasivos, esto es, las deudas y obligaciones a cargo de la empresa:

Pasivo Circulante: Proveedores, documentos por pagar.

Pasivo Fijo: Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios, cuentas por pagar a largo plazo.

Pasivo Diferido: Rentas o intereses cobrados por anticipado.

Capital de Trabajo

Siguiendo con Tovar (ob..cit.), el capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, entre los activos circulantes y los pasivos circulantes; generalmente, se emplea para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. En

fin, es la inversión en activos a corto plazo, siendo sus componentes el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

Flujos de Caja

Interpretando a Tovar (2006), se conocen como flujos de caja las entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado; es decir, la acumulación neta de activos líquidos en un lapso de tiempo determinado, por lo que constituyen un indicador importante de la liquidez de una empresa, entendiendo como "entradas" todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva/de servicios o como producto de la venta de activos, mientras que "salidas", se refiere a los fondos monetarios que egresan de la empresa a fin de llevar a cabo su actividad productiva (costos).

- **Estudio de los ingresos y egresos:** En esta etapa, se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio; para ello, se sugiere el empleo del pronóstico de ventas -realizado previamente en el estudio de mercado- y el de egresos, efectuado en la etapa de estudio de la inversión; cuando hay financiamiento externo, se recomienda hacer la proyección del pago de la deuda, y luego incluirla en las proyecciones de ingresos y egresos.

Nuevamente, conviene ahondar en los componentes necesarios para efectuar el estudio de los ingresos y egresos,

Cronograma de Desembolsos

En el criterio de Lira (2009), el cronograma de desembolsos es un documento suscrito por las partes (el solicitante y el agente que financia), en el cual se indica cada uno de los ejercicios presupuestarios en que se pagará

el monto solicitado en calidad de préstamo, con señalamiento de las cantidades asignadas para ese fin.

En tal sentido, es también importante que en el plan de negocio se especifique cuál será el servicio de la deuda, esto es, las especificaciones respecto al monto del crédito a solicitar, plazo de pago, período de gracia (si aplica según los parámetros del ente que financia el crédito), intereses y comisiones, así como los montos anuales a cancelar, discriminando igualmente las respectivas cuotas y amortizaciones.

Estructura de Costos

Éste, es otro de los elementos fundamentales dentro del estudio de ingresos y egresos de un plan de negocios; Polimeni (2005), estima que en una estructura de costos para empresas de servicio, se contemplan dos elementos principales:

Costos Directos: Se relacionan directamente con los servicios que se producen y venden; a su vez, se dividen en dos tipos:

- Costos de material directo*:* Involucran todo el dinero que se gasta para comprar los materiales e insumos que se necesita para producir los servicios que la empresa vende o provee.
- Costos de mano de obra: Representan todo el dinero que se gasta para pagar el salario o sueldo de las personas que participan directamente en la producción del servicio que vende o provee la empresa. Estos datos, permiten establecer con anticipación el tipo y número de empleados que van a ser necesarios, y el momento en que van a requerirse, lo que permitirá efectuar los reajustes necesarios a fin de poder atender las necesidades de cada momento.

Costos Indirectos: Los que se realizan para operar la empresa y que no están intervienen directamente en el producto o servicio: de acuerdo a las

características del plan de negocio a proponer mediante esta investigación, se consideran dos tipos:

- Mano de obra indirecta**:** Personal cuyas tareas están destinadas indistinta o simultáneamente a varias tareas o a supervisión y vigilancia, por ejemplo, cuya remuneración se considera en los gastos generales fijos.
- Reparación y mantenimiento: Costos que, como su apelativo indica, se destinan a garantizar el buen estado de infraestructura, materiales y equipo que, al igual que la mano de obra indirecta, no se relacionan en forma directa con la prestación de un servicio.

Amortización y Depreciación*:*

Siguiendo a Tovar (2006), se conoce como amortización el proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero, empleándose en dos ámbitos diferentes casi opuestos: la amortización de un activo o la de un pasivo. En ambos casos, se trata de un valor, habitualmente grande, con una duración que se extiende a varios periodos o ejercicios, para cada uno de los cuales se calcula una amortización, de modo que se reparte ese valor entre todos los periodos en los que permanece.

Así, la obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo. La parte de capital (o principal) que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización.

En cuanto a la depreciación, Tovar (2006:32), la denomina como una "…deducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo.", que se utiliza para dar a entender que las inversiones permanentes de la planta ha disminuido en potencial de servicio; en efecto, para los contables o contadores, la depreciación es una manera de asignar el costo de las inversiones a los diferentes ejercicios en los que se produce su uso o disfrute en la actividad empresarial, siendo de interés señalar que los activos se

deprecian basándose en criterios económicos, considerando el plazo de tiempo en que se hace uso en la actividad productiva y su utilización efectiva en dicha actividad.

Relación de Garantías

Para Lira (2009), prestar dinero es una tarea bastante riesgosa: muchas personas se comprometen a cancelar un compromiso y no lo hacen por diversas razones; por tal razón, las entidades financieras tienen que asegurarse que le paguen y, para ello, solicitan garantías suficientes que puedan cubrir el financiamiento solicitado.

Así, las garantías constituyen una condición para respaldar la cancelación de la deuda, asegurando así que el deudor cumpla con sus obligaciones, siendo las más utilizadas las que se especifican:

a) Garantías Reales, que comprenden:

–Prendarias: Ofrecimiento de un bien mueble como garantía. Es poco usual en el sistema financiero aceptar este tipo de garantías.

–Hipotecaria: Se grava un bien a favor de la institución financiera mientras se cancele la deuda; esta es la más aceptada y común.

b) Garantías Personales, que incluyen:

- Aval: Responsabilidad que asume una segunda o tercera persona, mediante un pagaré o una letra de cambio, asumiendo el compromiso de pago.
- Fianza: El fiador garantiza el cumplimiento del pago; puede ser mercantil o bancaria.

- **Estudio financiero:** Evalúa la factibilidad y rentabilidad del proyecto, es decir, se obtiene la información financiera pertinente para que el inversionista pueda tomar la decisión de participar o no en el proyecto; en este aspecto, varios autores proporcionan conceptos y definiciones clave

para la comprensión de este elemento fundamental para la elaboración de un plan de negocio.

Presupuesto de Ingresos

Lira (2009), considera que el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa de operaciones, basado en una eficiencia razonable, es decir, obtener ahorro de desperdicios y costos excesivos. En otras palabras, el presupuesto de ingresos es aquel que permite proyectar las entradas que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo, para lo cual es preciso conocer los servicios a vender, su precio y la política de ventas implementada.

En este particular, es usual realizar el cálculo representativo de la eficiencia esperada, es decir, una curva de aprendizaje, que pone de manifiesto la manera en que los costos varían en función de la experiencia y se elabora de acuerdo a las siguientes premisas:

- Al aumentar el volumen, los costos unitarios descienden.
- Al descender los costes unitarios, la empresa puede reducir sus precios sin que ello suponga menoscabo de la rentabilidad o los flujos de caja.
- Al reducirse los precios, aumenta la demanda de consumo y crece la participación en el mercado.
- Al aumentar la participación en el mercado, los beneficios resultantes hacen posible la realización de inversiones que reducen todavía más los costos.

Costos Proyectados

Como advierte Lira (2009), constituyen todas aquellas erogaciones que la dirección estima necesarias para alcanzar el objetivo deseado y que, tomados en conjunto, se relacionan directamente con el nivel de actividad

previsto, donde pocos de ellos resultarán afectados por la actividad real alcanzada.

Rentabilidad

De acuerdo con Giugni y otros (2005), la rentabilidad de un proyecto representa una medida que permite conocer anticipadamente el resultado global de la operación de un proyecto desde el punto de vista económico; en este sentido, se requiere conocer la totalidad de los flujos monetarios asociados, la duración del proyecto y el efecto de la tasa de interés o tasa mínima de rendimiento.

Siguiendo la corriente de pensamiento de los autores arriba citados, se tiene que la Ingeniería Económica, para determinar la rentabilidad de los proyectos de inversión, utiliza ciertos modelos, cuyo cálculo facilita la comparación entre los proyectos, aportando claridad al proceso de toma de decisiones de inversión.

Valor Actual (VA)

En correspondencia con Giugni y otros (ob.cit.), el Valor Actual representa el beneficio o pérdida equivalente en el punto cero (0) de la escala de tiempo, es decir, que procesa todos los flujos monetarios para convertirlos en una sola cantidad de dinero (Bs) en el presente. De acuerdo a esta definición, el VA se calcula actualizando todos los flujos monetarios netos (FMN) del proyecto, por lo que:

$$VA(i) = \sum_{t=0}^{n} F_t\left(P / S_{i,t}\right)$$

Donde:

$VA(i) > 0$: Los ingresos del proyecto superan a los costos, incluyendo la tasa mínima de rendimiento (TMR), en una cantidad de dinero equivalente a

la magnitud del valor actual. En este caso, el proyecto genera un beneficio superior al mínimo exigido.

$VA(i) = 0$: Los ingresos y los costos del proyecto, incluyendo la tasa mínima de rendimiento (TMR) son iguales, por lo que, el proyecto genera un beneficio igual al mínimo exigido.

$VA(i) < 0$: Los costos del proyecto, incluyendo la tasa mínima de rendimiento (TMR) son superiores a los ingresos en una cantidad de dinero equivalente a la magnitud del valor actual. En este caso, el proyecto reporta una pérdida, es decir, no se logran cubrir todos los costos a ese valor de la TMR.

Este significado de un resultado de VA implica que un *proyecto de inversión es rentable* si: $VA(i) \geq 0$; esto, quiere decir que para que un proyecto sea rentable, los ingresos generados deben ser lo suficientemente grandes para recuperar todos los costos y el rendimiento mínimo exigido.

Equivalente Anual (EA)

Continuando con los autores Giugni y otros (2005), se conoce que el equivalente anual expresa la rentabilidad de un proyecto en forma de una serie anual uniforme (Bs/Año), por lo tanto, representa el beneficio o la pérdida equivalente en forma de una serie anual uniforme; se determina así:

$$EA(i) = \sum_{t=0}^{n} VA(i)\left(R / P_{i,n}\right)$$

Donde:

$EA(i) > 0$: Los ingresos del proyecto superan a los costos, incluyendo la tasa mínima de retorno (TMR), en una cantidad de dinero equivalente a la magnitud del equivalente actual. En este caso, el proyecto genera un beneficio superior al mínimo exigido.

$EA(i)=0$: Los ingresos y los costos del proyecto, incluyendo la tasa mínima de retorno (TMR) son iguales, por lo que, el proyecto genera un beneficio igual al mínimo exigido.

$EA(i)<0$: Los costos del proyecto, incluyendo la tasa mínima de retorno TMR son superiores a los ingresos en una cantidad de dinero equivalente a la magnitud del equivalente actual. En este caso, el proyecto reporta una pérdida, es decir, no se logran cubrir todos los costos a ese valor de la TMR.

De acuerdo con esta interpretación un proyecto de inversión es rentable si los ingresos generados son lo suficientemente grandes como para cubrir todos los costos y la TMR = : $EA(i)\geq 0$

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Siguiendo con Giugni y otros (2005), se tiene que la TIR de un proyecto expresa el beneficio neto anual que se obtiene en cuanto a la inversión pendiente por recuperar al comienzo de cada año; esta relación, se suele expresar en tanto por ciento y representa en interés anual que genera la inversión y, además, sirve para identificar el tiempo en que se recuperará el capital asignado a una inversión, pues enuncia el beneficio neto anual que se consigue en relación con la inversión pendiente por recuperar al comienzo de cada año.

Punto de Equilibrio

De acuerdo con Polimeni (2005), en contabilidad de costos, el punto de equilibrio es el punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el lugar de actividad donde no existe utilidad ni pérdida; en otros términos, hallar el punto de equilibrio

equivale a localizar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos). En consecuencia, analizar el punto de equilibrio permite tomar decisiones.

Por su parte, Lira (2009), es de la opinión que para hallar y analizar el punto de equilibrio en una organización, es necesario realizar una serie de pasos, a saber:

1.- Definir costos: En primer lugar deben definiré los costos, es decir, los desembolsos (incluyendo los gastos de administración y de ventas), pero sin incluir los gastos financieros ni los impuestos.

2.- Clasificar los costos en variables y fijos.

3.- Hallar el costo variable unitario, el cual se obtiene al dividir los costos variables totales entre el número de unidades vendidas (Q).

4. Aplicar la fórmula del punto de equilibrio:

$$(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

Donde:

P**:** precio de venta unitario.

U: unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que los ingresos sean iguales a los costos.

Cvu: costo variable unitario.

CF: costos fijos.

Entonces, el resultado de la fórmula será en unidades físicas, pero si se quiere hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, se multiplica el resultado por el precio de venta.

5.- Comprobar resultados: Una vez hallado el punto de equilibrio, se pasa a comprobar el resultado a través del uso del Estado de Resultados.

6.- Por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del Estado de Resultados, se pasa a analizarlo.

En este orden de ideas, es preciso indicar que existen dos formas de representar el punto de equilibrio: algebraica y gráfica; así, en la representación algebraica, tanto en los costos variables como en los fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros, debiendo precisarse que estos últimos son muy significativos ante el alza en las tasas de interés.

Entonces, el punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad (exceso de ingresos con respecto a los costos variables, que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad). En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales, no hay utilidad ni pérdida.

Paralelamente, en la representación gráfica del punto de equilibrio, se expresa la relación costo-volumen-utilidad, permitiendo evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios. Allí, el punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas, donde el eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, la variable en dinero; los ingresos se muestran calculando diferentes niveles de venta; uniendo dichos puntos, se obtendrá la recta que representa los ingresos, lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles.

Asimismo, los costos fijos están representados por una recta horizontal dentro de un segmento relevante; sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de los costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio, a partir del cual se puede medir la utilidad o pérdida que genere, ya sea como aumento o como disminución del volumen de ventas: el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, mientras que el derecho es utilidad.

Tasa Alternativa de Descuento

Según expone Lira (2009), la tasa alternativa de descuento corresponde a aquella que hace que el Valor Actual (VA) del proyecto sea igual a cero; en general, suele utilizarse como sinónimo de la tasa que se utiliza para evaluar un proyecto de inversión, utilizando la fórmula:

$$0 = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \ldots\ldots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n}$$

$$0 = -I_o + \sum_{j=1}^{n} \frac{Fj}{(1+TIR)^j}$$

Donde:

Fj = Flujo neto en el período j

Io= Inversión en el período 0

n= Horizonte de evaluación

Así, en una situación de equilibrio de competencia perfecta, la tasa alternativa de descuento será igual a la tasa de interés de mercado, que representa la mejor que puede obtener el inversionista; por ello, se utiliza para actualizar los flujos de ingresos y costos futuros de inversión, con el fin de expresar el valor monetario de esos flujos en dinero de un período determinado.

Análisis de Sensibilidad

Lira (2009), es del criterio que en el momento de tomar decisiones económicas, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión; para ello, existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y

desventajas económicas de un proyecto. En efecto, el análisis de sensibilidad en un proyecto de inversión para un plan de negocios, puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que se decida asumir, ya que permite identificar los posibles escenarios, que se clasifican así:

Pesimista: Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable: Éste sería el resultado más probable que se supondría en el análisis de la inversión; debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista: Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que se proyecta: este escenario es el que normalmente se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Asimismo, involucra representar cierta cantidad de criterios de decisión, tales como rentabilidad, tiempo de recuperación, valor actual (VA), tasa interna de retorno (TIR), tasa beneficio-costo, capacidad de pago y punto de equilibrio

En atención a todo lo previamente descrito, se advierte que un plan de negocio es componente básico para la planificación de una gerencia estratégica exitosa, pues permite obtener un panorama claro y preciso de la organización que se desea crear o mejorar, aceptando y reduciendo incertidumbres y mezclando la intuición con la visión para obtener los resultados esperados, que es precisamente lo que se aspira mediante el presente estudio y su propuesta para el Hotel Amazor C.A.

Benchmarking

En la opinión de Morales (2008), al inicio de la década de los 80’, la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, hasta que la herramienta gerencial de mercadotecnia

conocida como Benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción, como las ventas y el servicio post-venta, entre otros, como partes o procesos capaces de ser sometidos a estudio, lo que significa que dicha herramienta implica descubrir las mejores prácticas dondequiera que existan y hacerlas propias al mejor estilo de cada organización.

En todo caso, son diversas las definiciones que han surgido sobre Benchmarking; Tanner y MacDonald (2006:3), consideran que es "…el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

Tal concepto, presenta cuatro elementos importantes: 1) la continuidad, ya que no es un procedimiento que se hace una vez y se olvida sino que, por el contrario, es periódico y constante; 2) la medición, pues evalúa los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos; 3) su aplicación a todas las áreas del negocio y 4) que se dirige hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las organizaciones que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Por su parte, Spendolini (2006:21), define al Benchmarking como "El proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional."

De la cita, se interpreta que la herramienta en cuestión tiene dos características principales: puede ser usada para aprender de cualquier organización y debe concentrar los esfuerzos en medir procesos, es decir, cómo es el producto o servicio en términos de diseño, manufactura, mercadotecnia e ingeniería de producto.

En paralelo, Camp (2005:23), expresa que "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un

desempeño excelente."; tal definición, se interpreta desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, es decir, que se deben incorporar las mejores prácticas en cada tarea para ofrecer un excelente producto o servicio que, finalmente, conllevará la fidelidad de aquél.

A partir de tales definiciones, procede ahora pasar a profundizar aspectos puntuales acerca del Benchmarking, donde resulta de interés a efectos de la presente investigación abordar lo relativo a su clasificación, contexto en el que es destaca la postura de Camp (ob.cit.), quien lo tipifica de la siguiente forma:

- Benchmarking interno: Centrado en actividades similares en diferentes departamentos y lugares de la misma organización; su principio, es que un área funcional evaluada de la organización puede elevar a otras al mismo nivel de desempeño.
- Benchmarking competitivo. Compara el nivel de costos y activos que afectan a los beneficios de los rivales directos, preferiblemente con la misma base de clientes, de la misma industria.
- Benchmarking funcional. Las prácticas o ejercicios concretos tienen la consideración más importante; la o las empresas objetivo, pueden disponer de características o servicios específicos similares a los propios, por lo que resulta conveniente compararlos a los propios.
- Benchmarking genérico. Determina en qué áreas o procesos básicos de negocio hacer Benchmarking, con independencia del sector de actividad.

De acuerdo a las definiciones previas, el tipo de Benchmarking seleccionado para el presente estudio fue el funcional, en razón de su primer objetivo específico, vale recordar, comparar las características y servicios ofrecidos por la competencia en Altagracia de Orituco con los prestados por el Hotel Amazor C.A. Continuando con el discurso, es de hacer notar que la puesta en práctica exitosa de la herramienta de Benchmarking, según Spendolini (2006), requiere del desarrollo de cinco etapas, a saber:

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking: Implica definir quiénes son los clientes para la información que se necesita, identificar los factores críticos de éxito y diagnosticar el proceso.

2. Formación de un equipo de Benchmarking: Incluye considerar el proceso como una actividad de equipo e identificar éste: grupos funcionales de trabajo, interdepartamental, interorganizacional o ad hoc; asimismo, requiere determinar quiénes son los involucrados en el proceso, definir funciones y responsabilidades y proveer, si es necesario, capacitación.

3. Identificación de socios del Benchmarking: Requiere el establecimiento de una red de información propia y otras adicionales, identificar recursos de información, para lograr las mejores prácticas.

4. Recopilar y analizar la información de Benchmarking: Incluye recopilar los datos, organizarlos y analizarlos.

5. Actuar: Etapa final, que consiste en producir el informe de Benchmarking, presentando los resultados e identificando las posibles mejoras de productos y procesos, para obtener una visión total de la realidad y los posibles cambios a efectuar.

Interpretando la información previamente reseñada, se advierte que el Benchmarking es un proceso continuo de comparación, un patrón de medida o punto de referencia para poder juzgar y evaluar la corrección de los propios procedimientos; podría pensarse, que tiene como objeto “copiar” lo que los otros hacen bien, pero lo cierto es que una empresa que lo aplique correctamente debería identificar qué es lo que hacen bien sus competidores e intentar mejorar su desempeño, que es precisamente lo que se verificó en el caso del Hotel Amazor C.A.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Según Chapman (2004), la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA y SWOT en inglés), es una herramienta de gran utilidad para entender

y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas; es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cuatro dimensiones que son una extensión de los encabezados sencillos de pro y contra de una situación analizada que, además, proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea.

De tal forma, fortalezas y debilidades se refieren a los factores internos a la empresa, que agregan o restan valor; entre éstos, se encuentran los recursos, activos, habilidades y cualquier elemento susceptible de aportar valía; por otro lado, las oportunidades y amenazas son elementos externos y, como tales, están fuera del control directo de la empresa, que incluyen la competencia, demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

En fin, el análisis que permite la matriz DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados, colocándolos en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones; en fin, se trata de una herramienta gerencial de diagnóstico que permite visualizar puntualmente la situación de la empresa respecto del objetivo, así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

Continuando con los planteamientos de Chapman (2004), la plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, donde se deben hacer preguntas de acuerdo a las necesidades del análisis, las cuales se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1
Plantilla de Preguntas para el Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
– ¿Ventajas de la propuesta? – ¿Capacidades? – ¿Ventajas competitivas? – ¿Recursos, activos, gente? – ¿Experiencia, conocimiento, datos?	– ¿Desventajas de la propuesta? – ¿Brechas en la capacidad? – ¿Falta de fuerza competitiva? – ¿Reputación, presencia y alcance? – ¿Aspectos Financieros?

Tabla 1 (cont.)

Fortalezas	Debilidades
– Reservas financieras, retorno? – ¿Marketing: alcance, distribución? – ¿Aspectos innovadores? – ¿Ubicación geográfica? – ¿Precio, valor, calidad? – ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? – ¿Procesos, Sistemas, Tecnologías de Información y Comunicaciones? – ¿Cultura, actitud, comportamiento? – ¿Cobertura gerencial, sucesión?	– ¿Vulnerabilidades propias? – ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? – ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? – ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? – ¿Efectos sobre las actividades? – ¿Confiabilidad de los datos? – ¿Motivación, compromiso, liderazgo? – ¿Acreditación? – ¿Procesos y sistemas? ¿Cobertura gerencial, sucesión?
Oportunidades	**Amenazas**
– ¿Desarrollo del mercado? – ¿Vulnerabilidades de los competidores? – ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? – ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? – ¿Influencias globales? – ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? – ¿Mercados objetivo nicho? – ¿Geografía, exportación, importación? – ¿Nuevas propuestas únicas de venta? – ¿Tácticas: sorpresa, grandes contratos, entre otros? – ¿Desarrollo de negocios o de productos? – ¿Información e investigación? – ¿Sociedades, agencias, distribución? – ¿Volúmenes, producción, economías? – ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	– ¿Efectos políticos? – ¿Efectos legislativos? – ¿Efectos ambientales? – ¿Desarrollo de Tecnologías de Información? – ¿Intenciones de los competidores? – ¿Demanda del mercado? – Nuevas tecnologías, servicios, ideas? – ¿Contratos y alianzas vitales? – ¿Mantener las capacidades internas? – ¿Obstáculos enfrentados? – ¿Debilidades no superables? – ¿Pérdida de personal clave? – ¿Respaldo financiero sostenible? – ¿Economía: local o extranjera? – ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: Chapman (2004)

Entonces, a partir de la selección entre las interrogantes previamente descritas, es posible responder a las demandas y tendencias que se pueden identificar en el entorno (oportunidades y amenazas), para luego analizar de

manera realista los recursos y posibilidades con que se cuenta (fortalezas) y los factores que pueden limitar tanto el desempeño como los resultados (debilidades).

En definitiva, el propósito de la Matriz DOFA, es definido por Koontz y Weihrich (2004:68), así: "… obliga a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales."; tal planeamiento, se hace a partir de las siguientes determinaciones:

Estrategias Ofensivas (F-O): Son las de mayor impacto; para generarlas, debe pensarse qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Estrategias Defensivas (F-A): Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Estrategias Adaptativas (D-O): Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

Estrategias de Supervivencia (D-A): Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

En consecuencia, del análisis de los recursos y de la situación interna, la empresa puede identificar las fortalezas en las que puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las oportunidades y/o enfrentar las amenazas identificadas en el entorno, que fue precisamente lo que se logró efectuar en el Hotel Amazor C.A., como parte del diagnóstico de necesidad de la propuesta del plan de negocio para su ampliación, delineando

Estrategias Ofensivas (F-O) y Estrategias de Supervivencia (D-A), como se verá en el capítulo correspondiente a la Presentación y Análisis de Resultados.

Definición de Términos Básicos

Amenazas: Tendencias y/o hechos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos, potencialmente dañinos para la posición presente y/o futura de una organización.

Debilidades: Se refieren a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Deflactación: Proceso que consiste en eliminar los efectos monetarios en el comportamiento de una variable para llevar los datos a lo que en economía se conoce como términos reales; el valor nominal de una variable corresponde al monto corriente de unidades monetarias (bolívares fuertes) que se utiliza en cualquier momento dado, mientras que el valor real es el monto en unidades monetarias que corresponde a un periodo específico de tiempo.

Estrategias: Medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Fortalezas: Son actividades internas de una organización, que se realizan especialmente bien; las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio, deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluarlas.

Metas: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar el futuro objetivo a un plazo más largo, deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias y ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en

una organización, así como formuladas en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Objetivos: Constituyen los resultados que una organización aspira lograr a través de su misión básica; deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Oportunidades: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Políticas: Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, es decir, las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas; son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de cualquier investigación, amerita que los acontecimientos estudiados, las conclusiones obtenidas y las evidencias significativas encontradas sean objetivas, confiables y veraces; para ello es de vital relevancia la delimitación de los procedimientos metodológicos, a través de los cuales se pretende dar respuesta a los objetivos trazados.

Tipo de Investigación

La presente investigación, se enmarcó en la modalidad proyecto factible, que según el Manual para la Elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008:21), define a "Todas aquellas investigaciones que conduzcan a la elaboración de modelos, planes de acción, propuestas, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad.", definición que aplica al presente estudio pues su producto final fue la elaboración de un plan de negocios para la ampliación de las instalaciones del Hotel Amazor, C.A., Altagracia de Orituco, Estado Guárico.

Diseño de Investigación

Este estudio, se apoyó en una investigación de campo, que según el Manual UPEL (ob.cit.:18), "Requiere de un análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos,

entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia."; ciertamente, los datos se extrajeron directamente del escenario problema, mediante la intervención directa de los investigadores.

Igualmente, el estudio se caracterizó por ser descriptivo, que según Sabino (2006:68), es el que se preocupa por detallar las manifestaciones de un fenómeno "…utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento."; esta definición es valedera, ya que se detallan no sólo los elementos de comparación de la empresa caso de estudio con sus principales competidoras, sino sus particularidades y realidad mediante el análisis DOFA.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica que facilitó el logro de los dos primeros objetivos investigativos, se describe en el cuadro técnico metodológico que se presenta en la siguiente página, en el cual se detallan las variables estudiadas con sus respectivas dimensiones e indicadores:

Tabla 2
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Elaborar un Plan de Negocio para la ampliación de las instalaciones del Hotel Amazor, C.A., Altagracia de Orituco, Estado Guárico				
Objetivo Específico	**Variables**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnica/ Instrumentos**
Diagnosticar la situación del Hotel Amazor C.A. mediante la aplicación del Análisis DOFA	Características de la competencia y de la organización caso de estudio	Benchmarking (capacidad instalada y servicios)	Análisis DOFA – Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas	Revisión Documental Lista de cotejo
	Situación actual del Hotel Amazor C.A.	Aspectos internos y externos positivos y negativos		Entrevista Guión de entrevista
	Elementos exógenos que indicen en la organización	Aspectos externos positivos y negativos		Revisión documental

Fuente: Elaboración Propia

Informantes

Balestrini (2001:142), afirma que la muestra “Es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ellas lo más exactamente posible.”; en tal sentido, para el desarrollo de este estudio se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional, en el que según Tamayo y Tamayo (2004:118), “Es aquella en la cual el investigador decide, según sus objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas cualidades supuestamente típicas de la población que desea conocer.”

Es por ello, que en esta investigación los informantes fueron el Director Gerente, el Administrador y dos (2) Recepcionistas, que en el criterio de los investigadores serían quienes proporcionarían información valiosa en torno a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa hotelera seleccionada como caso de estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2001:85), las técnicas de recolección de datos son directrices metodológicas que orientan científicamente la recopilación de información, datos u opiniones; en el presente estudio, las técnicas utilizadas fueron la revisión documental y la entrevista.

En relación a la primera técnica, Delgado, Colombo y Orfila (2003:59) estiman que “Existe una amplia variedad y diversidad de documentos utilizables para una investigación.”; en este caso, se implementó la consulta y revisión de registros del Hotel Amazor C.A., los cuales permitieron la identificación de la oferta y demanda hotelera, así como publicaciones varias y documentos técnicos y legales que permitieron precisar aspectos relacionados con los factores externos (oportunidades y amenazas).

Por otro lado, la segunda técnica empleada fue la entrevista, que en correspondencia con Giraldo (2008:33), “Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de establecer testimonios orales.”

Ahora bien, a cada técnica corresponde un instrumento, que para Balestrini (2001:146), son los medios físicos que permiten consignar la información; para ello, se diseñó una lista de cotejo para la revisión documental (Ver Anexo 1), mientras que para la entrevista se diseñaron dos guiones de entrevista: uno, dirigido al Director Gerente y al Administrador, mientras que el segundo se destinó a las Recepcionistas. (Ver Anexos 2 y 3).

Validez de los Instrumentos

Según indican Hurtado y Toro (2001:85), “Un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir.”; por ello, para comprobar la validez del instrumento, se sometieron los instrumentos al juicio de expertos en Gerencia y Turismo, con la finalidad de solicitar su opinión en cuanto a la pertinencia de los mismos respecto a los objetivos de investigación, quienes otorgaron su visto bueno (Ver Anexo 4).

Fases de la Investigación

La realización de esta investigación, se llevó a cabo mediante fases, cada una de las cuales se correspondió al cumplimiento de los respectivos objetivos específicos, mediante las actividades que se describen a continuación:

Fase I.- Diagnóstico de la situación del Hotel Amazor C.A. Esta fase, se cumplió mediante la aplicación del Benchmarking para comparar las características de la competencia y de la organización caso de estudio, identificando las características en torno a la capacidad instalada (camas) y servicios ofrecidos tanto por el Hotel Amazor C.A., como por sus principales

competidores, a partir de la revisión de documentos y registros en poder de la Gerencia de la empresa caso de estudio, así como de material publicitario; la información recabada, fue luego debidamente organizada, tabulada y analizada críticamente, estableciendo semejanzas, diferencias, ventajas y desventajas en la oferta hotelera de la ciudad de Altagracia de Orituco.

Asimismo, a través de la aplicación de la técnica entrevista en la forma de dos guiones de entrevista aplicados a la muestra seleccionada, se determinaron elementos internos y externos relevantes; luego, se realizó un análisis de la acuciosa revisión documental realizada a fin de verificar los factores positivos y negativos de carácter exógeno y conocer el universo de oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, para finalmente conjugar toda la información recabada y elaborar una matriz DOFA y diseñar las correspondientes estrategias para eliminar o minimizar debilidades y amenazas, así como potenciar fortalezas y oportunidades.

Fase II.- Estudio de factibilidad político-legal, técnica y económico-financiera para el desarrollo de la propuesta.

Técnicas de Análisis

Según sea la modalidad de una investigación, corresponde emplear ciertas técnicas de análisis; en este caso, se siguieron las recomendaciones efectuadas por Tamayo y Tamayo (2004:186), quien afirma que los estudios de carácter cualitativo exigen que el investigador revise, consulte, analice, comente, confirme, compare y critique "…haciendo aportes desde su perspectiva personal."

Para cumplir tales requerimientos, se revisó rigurosa y sistemáticamente el material recolectado, a fin de realizar análisis de contenido, inductivo, deductivo e interpretativo de la información proveniente de la revisión documental y las entrevistas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La exposición y análisis de los resultados obtenidos, se organiza en unidades de acuerdo a las fases detalladas en el capítulo previo, comenzando con la comparación obtenida mediante la herramienta Benchmarking.

Objetivo N° 1. Diagnóstico de la Organización Caso de Estudio

Sección I.- Resultados del Benchmarking

Tabla 3

Cuadro Comparativo de Instalaciones y Servicios de la Oferta Hotelera en Altagracia de Orituco, Estado Guárico

Benchmarking	Hotel Amazor	Hotel El Diamante	Hotel Galicia	Posada Hacienda La Quinta
Habitación Sencilla	13	6	8	0
Habitación Doble	10	3	2	0
Habitación Triple	5	12	1	0
Habitación Matrimonial	14	0	3	6
Habitación Matrimonial*	0	4	1	0
Habitación Matrimonial**	0	2	0	0
Agua caliente	Sí	Sí	Sí	Sí
Aire acondicionado	Sí	Sí	Sí	Sí
Televisión	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio TV Cable	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio de Habitación	Sí	Sí	No	No
Caja de Seguridad	Sí	Sí	No	No
Reservación en línea	No	No	No	Sí
Restaurant	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 3 (cont.)

Benchmarking	Hotel Amazor	Hotel El Diamante	Hotel Galicia	Posada Hacienda La Quinta
Bar	Sí	No	No	No
Salón de conferencias	Sí	Sí	No	No
Piscina	No	No	No	Sí
Servicio WiFi	Sí	No	No	No
Estacionamiento	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de seguridad[+]	Sí	No	No	No
Sistemas contra incendios	Sí	Sí	Sí	Sí
Salidas de Emergencia	Sí	Sí	No	No
Cheques	Sí	Sí	Sí	Sí
Tarjeta de Crédito	Sí	Sí	Sí	No
Personal especializado	Sí	Sí	No	No

* 1 cama adicional
** 2 camas adicionales
[+] Cámaras, circuito cerrado, vigilancia

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Interpretativo

De acuerdo a los resultados reflejados en el cuadro comparativo precedente, se puede apreciar que el Hotel Amazor presenta una serie de ventajas frente a sus principales competidores; por un lado, es el que posee la mayor capacidad instalada de hospedaje, con diversas alternativas dirigidas a satisfacer los requerimientos y necesidades de quienes deben pernoctar en Altagracia de Orituco, bien sea solos o acompañados.

Asimismo, es el único establecimiento hotelero en la localidad que posee bar, así como en ofrecer el servicio WiFi (conexión inalámbrica a Internet), resaltando asimismo la seguridad prestada a su clientela no sólo a través de la permanente presencia de personal de vigilancia, sino monitoreo con circuito cerrado y cámaras instaladas en el lobby, pasillos, bar, restaurant y estacionamiento.

Por otra parte, destaca que sólo el Hotel Amazor y uno de sus competidores (Hotel El Diamante), ofrecen a los huéspedes servicio de

habitación, caja fuerte y salón de conferencias, así como salidas de emergencia. También, se subraya que únicamente estas dos organizaciones cuentan con personal especializado, es decir, Técnicos Superiores Universitarios en Turismo, que desempeñan cargos en las áreas de Recepción y Administración.

Ahora bien, la competencia se ubica a la par del Hotel Amazor C.A. en lo que se refiere a servicios referidos al confort del huésped, tales como aceptación de cheques y tarjetas de crédito, televisión por cable, aire acondicionado, agua caliente, estacionamiento, restaurant y sistema de incendios.

Pasando a las desventajas que presenta el Hotel Amazor respecto a sus competidores, se identificó que no posee piscina, así como tampoco el servicio de reservación en línea, facilidades que sólo brinda a los visitantes de Altagracia de Orituco la Posada Hacienda La Quinta.

En resumen, gracias a los resultados del benchmarking efectuado, se verifica que el Hotel Amazor presenta cúmulo de ventajas frente a sus competidores, lo que en términos de mercado se traduce como una brecha positiva, es decir, que se satisface la mayoría de las exigencias de la clientela respecto a los servicios operativos de una instalación hotelera.

No obstante, sería recomendable a los efectos de ganar un mayor segmento del mercado de alojamiento, agregar otros elementos de infraestructura, específicamente un mayor número y tipos de habitación, especialmente de tipo matrimonial por ser las de mayor demanda, así como un área de piscina.

De igual forma, se estima conveniente que el Hotel Amazor genere mayor valor a través de los recursos tecnológicos, habilitando una página web mediante la cual los actuales y potenciales clientes puedan visualizar sus instalaciones y, de igual forma, disfrutar la posibilidad de programar su estadía y reservar vía electrónica con antelación, haciendo más eficaz el servicio ofrecido; tales sugerencias, sumadas a lo previamente indicado,

permitirá marcar una mayor distancia de sus principales competidores y convertirse en la primera opción de hospedaje para los visitantes y turistas que acuden a Altagracia de Orituco durante todo el año.

Sección II.- Resultados de la Entrevista

La aplicación de los guiones de entrevista a los sujetos de la muestra, permitieron identificar sus opiniones e ideas acerca de los factores internos y externos involucrados en la realidad actual del Hotel Amazor, C.A., según se describe seguidamente.

Ítem N° 1: ¿Según su experiencia en el Hotel Amazor, C.A. y de acuerdo a su criterio, cuáles son sus consideraciones generales sobre el mismo? Comente sobre sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Respuestas del Director Gerente

Se pudo conocer que a lo largo de sus veinticinco (25) años a cargo del Hotel, el entrevistado considera que la principal fortaleza es que, actualmente, el Hotel Amazor C.A. se encuentra en la cima de la prestación de servicio de hospedaje en Altagracia de Orituco, dada la larga tradición comercial bien conocida por los huéspedes que han visitado la zona a lo largo de 38 años, durante los cuales se han realizado modernizaciones en cuanto a infraestructura y servicios, para adaptarse a los cambios generados en el mercado.

Otra fortaleza destacada, es que el Hotel tiene de su lado el prestigio que ha venido construyendo desde el mismo momento que abrió sus puertas y que es su principal premisa, siendo sinónimo de calidad y satisfacción, lo cual sirve de enfoque para todo el esfuerzo de los trabajadores y gerencia del hotel. Asimismo, enfatiza la ubicación estratégica del hotel, lo que supone una ventaja ante la competencia ya que las variables seguridad y

accesibilidad constituyen elementos importantes para que los clientes lo elijan para hospedarse.

Por otro lado, es una fortaleza para el Director la gran demanda de habitaciones, pues al ser el hotel con mas habitaciones y camas en la región, representa aproximadamente el 35% de la oferta, además de ser el único hotel que posee área de bar, sin dejar de lado el servicio de Internet inalámbrico (Wifi), ofreciendo un servicio integral alineado al nivel de exigencia de los comerciantes y ejecutivos que suelen visitar la zona.

En cuanto a debilidades, el entrevistado manifiesta que si bien es cierto el Hotel Amazor C.A. tiene la mayor oferta en cuanto a número de camas y habitaciones, la preferencia de sus numerosos clientes les hace padecer de una debilidad tangible en cuanto a la demanda, pues la misma se ha incrementado cada vez más en los últimos años, llegando al punto de no poder satisfacerla.

Otra de las debilidades, tiene que ver con la imposibilidad de garantizar de manera permanente e ininterrumpida el servicio eléctrico, al no poder escapar a la realidad de la crisis energética que azota al país pues no cuenta con planta generadora de electricidad, lo que significa no tener capacidad de respuesta cuando ocurren las suspensiones del servicio eléctrico; esto, trae como consecuencia una disminución en la calidad del servicio que se desea brindar a los clientes.

Similar situación de debilidad, ocurre respecto al servicio de agua pues, pese a que poseen tanque aéreo, es necesaria la construcción de un segundo que garantice el suministro del preciado líquido, si llegase a ocurrir una interrupción del suministro que se prolongue por más de tres días.

Pasando a las oportunidades, el Director comentó que en el negocio hotelero, como en cualquier otro, es muy importante identificarlas, considerando que un elemento resaltante es el incremento de la demanda, motivado al desarrollo de nuevos proyectos de índole religiosa e industrial en la ciudad, destacando las nuevas instalaciones de reservas de gas, que ha

generado un aumento de los ingresos per cápita de los ciudadanos y por ende mayor exigencia de los clientes en cuanto a la demanda de servicio y la diversificación de los mismos, tal como sucede en las grandes ciudades, donde lo hoteles ofrecen una gran gama de servicios, más allá del hospedaje.

Con respecto a las amenazas, el entrevistado señaló las posibles construcciones de nuevas alternativas de hospedaje como hoteles, posadas y moteles en la zona, lo que pudiera hacer mermar en un futuro la demanda habitual y por ende, la rentabilidad de la organización.

Respuestas del Administrador

Las expresiones del Administrador ante la primera interrogante formulada, permitió conocer que su experiencia en el Hotel Amazor, C.A. data de 8 años como responsable de su administración del mismo, aunado a que por ser oriundo de Altagracia de Orituco, creció conociendo a los dueños del negocio y a pesar de no ser un profesional especializado en la administración de servicios hoteleros, ha asumido el reto de aprender sobre la marcha acerca de las perspectivas de una empresa familiar, que dados los cambios y exigencias actuales apunta a la consideración de crecimiento y toma de decisiones alineadas a las exigencias del mercado.

En este contexto, las consideraciones generales de acuerdo a su criterio, iniciaron con la acotación de que la mayor fortaleza del hotel es el ser el mejor y más reconocido de la región, contando además con un personal que se siente identificado con la empresa y que día a día se esfuerza por dar lo mejor de sí para que los huéspedes se marchen con el deseo de regresar, pues a pesar de no estar a la altura de los grandes hoteles de las principales ciudades del país y del mundo, se ubican dentro de los niveles generales de aceptación de la clientela.

Con respecto a las principales debilidades, el entrevistado comentó que existe una que le preocupa en demasía: la modernización y adecuación del mobiliario del hotel, que a pesar de estar en perfecto estado no se encuentra a la moda y quizás no sea atractivo a los ojos de los clientes, inquietud que ha hecho saber a la Directiva, por lo que se encuentran evaluando la adquisición y modernización del mismo.

Continuando, el Administrador considera que la principal amenaza radica en la imposibilidad de satisfacer la creciente demanda de los últimos tiempos, lo que ha llevado a la elaboración de nuevos proyectos hoteleros, con lo cual aumenta la cantidad de competidores que estarían tomando ventaja de esta situación, motivado al gran auge económico que está viviendo la región debido al crecimiento industrial generado por el proyecto gasífero de Guárico en el que muchas empresas trabajan conjuntamente y que se proyecta a seguir creciendo con el transcurrir de los años, razón que ha llevado a la Dirección de la Empresa a estudiar la ampliación del negocio como una invaluable oportunidad de desarrollo.

Respuestas de las Recepcionistas

A la primera interrogante formulada, la entrevistada 1 reveló que la fortaleza principal del negocio es su excelente servicio, que lo ha llevado a ser el mejor hotel de Altagracia de Orituco, lo que ha respaldado su nombre y prestigio, aunado esto al esfuerzo de todos a diario para que las cosas funcionen como debe ser. En cuanto a debilidades, resaltó que el hotel, la mayoría de las veces, no puede cumplir con la demanda de los clientes, sobre todo en las habitaciones matrimoniales que es el fuerte del negocio.

Pasando a comentar sobre las amenazas, la entrevistada mencionó a la competencia, que siempre está presente, mientras que como oportunidad, según su criterio, es la que ahora se presenta en cuanto al crecimiento de la

demanda, ya que la región está en pleno desarrollo económico y mucha gente viene a la ciudad a hacer negocios y trabajar en los proyectos gasíferos.

En cuanto a la entrevistada 2, manifestó que la fortaleza básica del hotel es su calidad de servicio por más de 30 años; asimismo, señaló como debilidad el no poder dar hospedaje a todas las personas que recurren al Hotel Amazor C.A. en búsqueda de alojamiento. Adicionalmente, expresó que la principal amenaza la constituyen los otros hoteles de la zona, así como los que puedan construirse, destacando como evidente oportunidad el crecimiento del hotel, es decir, la construcción de más habitaciones.

Ítem N° 2 (entrevista Director Gerente y Administrador). ¿Considera usted que la oferta del Hotel Amazor, C.A. se equipara a la demanda de los servicios ofrecidos? Comente al respecto.

Respuesta del Director Gerente

Ante la segunda interrogante, el entrevistado respondió con un rotundo no, para luego expresar que, aunque el hotel es la mejor y más completa oferta en cuanto a servicio hotelero en Altagracia de Orituco, la demanda ha sobrepasado a la comentada oferta en la mayoría de las temporadas, lo que requiere de un incremento aproximado de treinta (30) camas, bien sea con inversión propia o mediante créditos bancarios, opción que cada día ha tomado mayor fuerza en el estudio y planificación de las metas futuras.

Respuesta del Administrador

Una vez formulada la segunda interrogante, el informante se manifestó en forma positiva, alegando que la demanda en la actualidad ha superado la oferta en reiteradas ocasiones, lo que muestra una señal de alerta a tomar en cuenta para las decisiones a futuro e ir pensando en expandir la oferta y

ofrecer mejores servicios. De igual forma, agregó que en razón de su experiencia, le parece adecuado incrementar el número de habitaciones individuales y matrimoniales, que son las más demandadas por los clientes.

Ítem N° 2 (Entrevista Recepcionistas): ¿El Hotel posee suficiente capacidad para atender a las personas que solicitan sus servicios? ¿Los clientes se marchan del Hotel Amazor, C.A. satisfechos en todo momento?

Respuestas:

En este ítem, la Recepcionista 1 contestó en forma negativa, agregando que muchas veces están por debajo de la demanda de habitaciones, es decir, que los clientes se van insatisfechos del hotel por no encontrar hospedaje, lo que debería corregirse ofreciendo más habitaciones, de acuerdo a las posibilidades de los dueños.

Por su parte, la Recepcionista 2 también respondió “No” inicialmente, aclarando luego que es una gran debilidad no contar con más habitaciones; asimismo, aclaró que los clientes que son atendidos siempre se van satisfechos, sin embargo, los que se van sin poder hospedarse no.

Ítem N° 3 (Entrevista Director Gerente y Administrador): ¿Cree usted posible que el hecho de adoptar alguna práctica efectiva en la gestión de cualquier hotel exitoso sea viable y/o funcione para obtener mejoras en el Hotel Amazor, C.A.? ¿Por qué?

Respuesta del Director Gerente

Ante la tercera pregunta, el informante expresó “por supuesto que sí”, ya que se han incorporado prácticas probadas y consagradas en las grandes cadenas hoteleras que les han dado muy buenos resultados y, por ende, el estatus que tienen dentro del ámbito hotelero en la región.

De igual forma, expresó en cuanto a las políticas mencionadas, son adaptables a cualquier escala pero con implantación nada fácil, pues hay que conseguir la fórmula adecuada y particular para que puedan funcionar en el Hotel Amazor, C.A.; sin embargo, cree que una vez conseguido esto los resultados serían buenos para alcanzar el tan preciado éxito que se desea.

Respuesta del Administrador

Una vez formulado el tercer ítem, este entrevistado contestó “sí”, acotando que para ello es necesario verificar que dichas prácticas sean, dentro de las muchas que se apliquen, las que agreguen valor y que su implementación no incumpla ni interfiera con las políticas ya establecidas del hotel, ya que resulta difícil cambiar la cultura o manera de hacer las cosas cotidianamente.

Ítem N° 3 (Entrevista Recepcionistas). ¿Cree usted necesaria y posible la ampliación del Hotel Amazor, C.A.? ¿Por qué?

Para la tercera y última pregunta, la Recepcionista 1 respondió positivamente, argumentando que ayudaría a cubrir las deficiencias en la demanda, considerando también que es viable porque permitiría obtener mayores ingresos. Por su parte, la Recepcionista 2 cree necesaria y viable la ampliación del Hotel Amazor, C.A., pues evitará que se vayan personas insatisfechas por no ser atendidas, generando mayor rentabilidad.

Ítem N° 4 (Entrevista Director Gerente y Administrador). ¿Considera usted necesaria y/o viable la ampliación del Hotel Amazor, C.A.? ¿Por qué?

Respuesta del Director Gerente

A la cuarta y última pregunta, el Director respondió que sí es necesaria la ampliación del hotel, ya que de no hacerlo se estaría perdiendo una gran

oportunidad de negocio, pues todos los indicadores como demanda insatisfecha, construcción de nuevas alternativas de hospedaje, incremento del poder adquisitivo de los ciudadanos y crecimiento empresarial de la zona, muestran la necesidad de tomar acciones como pioneros y líderes del mercado para ejecutar nuevas inversiones que fortalezcan, aumenten y mejoren los servicios ofrecidos por la empresa.

Respuesta del Administrador

A la interrogante final, el entrevistado manifestó que en su parecer, la ampliación es totalmente necesaria porque así se podrán satisfacer las necesidades y demanda de los clientes que últimamente se han dejado de atender, mientras que la viabilidad dependerá de la magnitud del proyecto que se tracen los propietarios

Sección III.- Revisión Documental

Al consultar y revisa diversas fuentes de tipo impreso y electrónico sobre las realidades actuales de orden nacional, regional y local, se encontró una serie de oportunidades y amenazas que permiten terminar de dar forma al diagnóstico de la situación del Hotel Amazor, C.A.

En primer término, se encuentran las políticas implementadas por el Ejecutivo Nacional en torno a la propiedad privada, considerándose como una amenaza las expropiaciones que en el pasado reciente y en la actualidad inciden negativamente en las empresas y las inversiones.

En efecto, como señala la organización Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE, 2006), el proceso de expropiación del Gobierno Venezolano se inició por vía tributaria, es decir, creando todo tipo de impuestos al sector empresarial privado no sobre los ingresos netos de

las empresas, es decir, una vez deducidos los costos y gastos, sino sobre los ingresos brutos, lo que habla de tributos confiscatorios o sobretributación fiscal.

De igual forma, resalta el ente citado, la expropiación formaría parte de los lineamientos generales de Estado, aludiendo al hecho de que en el Foro Social Mundial en enero de 2005 el Presidente afirmó que el objetivo final es expropiar 20 millones de hectáreas, que equivalen a dos terceras partes de la propiedad privada productiva del país, siendo también significativo que el número de establecimientos industriales se redujo, para el año 2004, en alrededor del 40%, mientras que la inversión nacional y extranjera en el país se encontró en el orden de 5.5% anual, en comparación con el 20% de la década de 1990.

Por otro lado, el sector turismo venezolano también ha sido víctima de expropiaciones; por un lado, se encuentran las invasiones realizadas en hoteles a nivel nacional por agrupaciones organizadas apoyadas por el Estado, cuya cronología es descrita por Orta (2009), en su calidad de vocero de la Asociación de Propietarios de Inmuebles Urbanos:

Enero 2006: El Edificio Almondbury de Colinas de Bello Monte (Caracas), estaba en remodelación para la instalación de un hotel y fue ocupado arbitrariamente por presuntos funcionarios policiales, bajo la tutela de un decreto de ocupación temporal firmado por el ex Alcalde Juan Barreto, que solo amparaba a damnificados. Dicho edificio nunca fue indemnizado ni devuelto a sus legítimos propietarios.

Agosto 2006: 250 personas invadieron el hotel en construcción De Lusos en La Yaguara (Caracas), con una actuación nula de las autoridades a pesar de que sus propietarios hicieron todas las denuncias respectivas. El hotel continúa invadido en la actualidad.

Octubre 2006: Fue invadido el Hotel Coconut, en el Sector La Isleta en la Isla de Margarita; con la anuencia de las autoridades nacionales, hoy más

de 100 familias ocupan ilegalmente las instalaciones de lo que entonces se anunció como una empresa socialista.

Septiembre 2007: Invasores de la carretera vieja de La Guaira tomaron el Hotel Potosí de Las Delicias (Sabana Grande, Caracas), casi terminado, con 143 habitaciones.

Noviembre 2007: El hotel de la antigua Corporación “L”, de propiedad estatal y ubicado en la Urbanización Costa Azul de Porlamar, fue invadido, estado en el que permanece actualmente.

De igual forma, tiene significado especial la expropiación y nacionalización de los hoteles de la cadena Hilton en Venezuela en Caracas y Margarita, transferidos a la empresa estatal Venezolana de Turismo (Venetur), bajo el argumento de que el Estado era accionista minoritario y que, para realizar eventos, éste debía pedir autorización.

De manera pues, que la adquisición forzosa de dichos hoteles, con sus respectivos restaurantes y locales comerciales, así como casino y marina en el caso del Margarita Hilton, son bienes expropiados que pasaron libres de gravamen o limitación al patrimonio del Estado venezolano; tales eventos, se podrían considerar una posible amenaza para los intereses de los propietarios del Hotel Amazor C.A.

En el mismo orden de ideas de amenaza a la propiedad privada, se ubica la Ley del Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS, 2010), cuya reforma aprobada en el año 2010 por la Asamblea Nacional implica, según CEDICE (2010), la pérdida del derecho de los venezolanos a la propiedad privada y la aniquilación del aparato productivo del país.

Tal aseveración, nace del hecho que la reforma de la mencionada ley declara de utilidad pública e interés social todos los bienes necesarios para desarrollar las actividades de producción, fabricación, importación, acopio, transporte, distribución y comercialización de bienes y servicios, facultando igualmente al Estado para adoptar medidas de ocupación, operatividad

temporal e incautación mientras duren los procedimientos expropiatorios, las cuales se materializan mediante la posesión inmediata, puesta en operatividad, administración y aprovechamiento de establecimientos, locales, bienes, instalaciones, transporte, distribución y/o prestación de servicios por parte del órgano o ente competente designado por el Ejecutivo Nacional, siendo, por tanto, una amenaza evidente para el Hotel Amazor C.A.

Ya en lo que se refiere a políticas económicas, se encuentra el control de cambio que se mantiene en el país; implementado en febrero de 2003 por el Ejecutivo Nacional, se consideró una medida necesaria para evitar fuga de divisas, disminución de las reservas internacionales, merma en los aportes al fisco y desestabilización del valor externo de la moneda.

Sin embargo, expertos en la materia como Oliveros (2008), estiman que la permanencia del régimen de control de cambio es inconstitucional y, además, perjudica la inversión privada debido a lo engorroso que resulta la cantidad de recaudos y el tenerlos todos al día, así como la modificación constante de los requisitos solicitados, a lo que se suma la demora en la entrega de divisas y la aparición y permanencia del “mercado negro” o paralelo, que cotiza el precio del dólar muy por encima del fijado por el gobierno y que fluctúa con el aumento de la demanda y con el paso del tiempo, todo lo cual, visto desde tal perspectiva, constituye una amenaza para la organización caso de estudio.

Asimismo, se encuentra la carga fiscal que, al decir de Tejero (2011), podría resultar en una presión tributaria tan alta que puede llegar a materializarse un escenario de confiscación por la suma de distintos impuestos. Esta afirmación, reposa en que en el país, además del tradicional Impuesto sobre la Renta (LISLR, 2007), que se lleva 23,4% del dinero que ingresa a la empresa, ésta debe enfrentar otros tributos. Por ejemplo, los Impuestos Municipales (que varían según la entidad territorial municipal y cuya regulación se ubica en las Ordenanzas Municipales correspondientes), y el Impuesto sobre las Actividades Económicas, establecido en la Ley

Orgánica del Poder Público Municipal (2010), cuya tasa se ubica en 2% y absorbe alrededor de 10% de los ingresos brutos.

Además, en los últimos años se han creado nuevos aportes o han sido ampliados, lo que ha implicado una mayor presión para las finanzas del sector privado; ejemplo de ello, es el aporte patronal para vivienda de los trabajadores que, a partir del año 2008, cambió mediante la reforma a la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002), en donde se establece que el cálculo de dicho aporte debe hacerse sobre el salario integral y no sobre el normal, además de haber eliminado el tope máximo de la cotización, que se situaba en 10 salarios mínimos: sobre el aporte de 1% sobre el sueldo que hace cada trabajador, la empresa en la que labora debe hacer uno equivalente a 2% del salario integral.

Por otro lado, se encuentran los aportes parafiscales, según los cuales además de la cantidad previamente referida, la empresa debe dirigir 2% de los salarios normales de sus empleados y obreros al INCES, así como aportar entre 9 y 11% del salario normal por concepto de la Seguridad Social de sus trabajadores.

Tales son, a grandes rasgos, los costos que deben asumir las empresas, pero a dicha estructura se añaden en la actualidad otros, como los aportes contemplados en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2010), que obliga a las empresas a destinar 0,5% de sus ingresos brutos a proyectos que signifiquen mejoras productivas.

Paralelamente, la Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2005), impone a las empresas una contribución de 1% de su ganancia neta anual para ser destinado a programas de prevención del consumo de drogas y, a este marco, se agrega la Ley de Deportes, que sigue en debate plenario en la Asamblea Nacional, en cuyo proyecto se define que las empresas deben concretar un aporte a un fondo estatal, aunque todavía no existe acuerdo sobre la base para el cálculo del mismo.

A partir de lo planteado, cobra veracidad la expresión de Crodis (2010), para quien las medidas impositivas del Estado han ocasionado que Venezuela se encuentre entre las naciones con mayor carga tributaria en el mundo, lo que afecta particularmente a las empresas privadas y confirma que es una amenaza para la organización caso de estudio.

Siguiendo con los factores externos negativos, no puede dejarse la inseguridad, elemento que ocupa a diario la primera plana de la prensa nacional, regional y local; en el caso específico de Altagracia de Orituco, se conoce que, a pesar de ser una ciudad pequeña, el auge de la delincuencia se ha incrementado, aseveración ésta ratificada por Mujica (2011), quien refiere que, a pesar del silencio oficial, en las ciudades de mayor población del Estado Guárico, como San Juan de los Morros, Valle de la Pascua, Altagracia de Orituco y El Sombrero, ocurren a diario numerosos hechos delictivos; durante el año en curso, se promedian extraoficialmente 10 homicidios, 14 heridos, 8 atracos y 4 hurtos semanales; tal situación, naturalmente, es una amenaza no sólo para el Hotel Amazor C.A., sino para el crecimiento del sector turístico de la localidad.

Pasando a otro escenario, se encuentra la carencia de instituciones universitarias en Altagracia de Orituco, en la que se preparen los recursos humanos que se precisan para ofrecer una adecuada oferta y servicios turísticos; es de señalar, que la mayoría del personal especializado en Hotelería y Turismo proviene de otras localidades, mientras que los oriundos deben trasladarse a otras ciudades alejadas para su formación, lo que se considera una amenaza no sólo para la organización caso de estudio, sino para el desarrollo turístico del Estado Guárico.

Ahora bien, pasando ahora a referir las oportunidades o aspectos exógenos positivos, se encuentra en primer término el documento emitido por la Presidencia de la República (2007), contentivo del Plan Estratégico Nacional de Turismo 2007-2013 (PENT), entre cuyos objetivos se encuentra consolidar el turismo como agente dinamizador del desarrollo económico,

con énfasis en la inclusión socio productiva de las comunidades, prestadores de servicios e industrias conexas; garantizar el desarrollo de la infraestructura, equipamiento y calidad del servicio turístico a través de acciones coordinadas entre los actores que integran el Sistema Turístico Nacional, para asegurar la satisfacción de las necesidades sociales de descanso, recreación y esparcimiento y fortalecer el desarrollo de valores, conocimientos, habilidades y destrezas para generar una cultura de atención y de prestación de servicios turísticos efectivos que favorezca a todos los sectores que hacen vida en las áreas de interés turístico.

De igual forma, el PENT (ob.cit.), tiene como fin promover y posicionar el patrimonio turístico natural, cultural, histórico y religioso de Venezuela a nivel nacional e internacional, siendo su primera meta incrementar a 5,8% la participación del turismo en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional a través del aumento de los indicadores del turismo receptivo, lo que en conjunto, se considera beneficioso desde el punto de vista nacional, regional, local y, específicamente, para el Hotel Amazor C.A.

Otro elemento positivo importante dentro de esta revisión, lo constituyen los lineamientos elaborados por la Presidencia de la República (2007) y CORPOCENTRO (2007), para el desarrollo del Eje Norte Llanero, a través del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 y el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Región Central 2007-2013, respectivamente, en donde dicha zona geográfica es objeto de destacados proyectos viales y de infraestructura productiva, siendo por ello importantes oportunidades en el corto y mediano plazo para Altagracia de Orituco, su comunidad y empresarios.

También, es una oportunidad valiosa el notable impulso tecnológico en la ciudad a través de la consolidación y puesta en marcha del complejo gasífero Yucal-El Placer, que paralelamente, incrementa la demanda del turismo de negocios en la ciudad, encontrándose en similar escenario el crecimiento de las tecnologías en materia de telecomunicaciones e

informática impulsado por el Estado venezolano a través de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2010), entre cuyos fines se destaca el estímulo a la capacidad de innovación tecnológica del sector productivo, empresarial y académico, tanto público como privado.

De igual forma, es relevante el apoyo gubernamental concretado a través de la Ley de Crédito para el Sector Turismo (2009), en la cual se establecen los mecanismos para promover, fomentar e impulsar la actividad turística mediante el otorgamiento de financiamiento oportuno y la búsqueda de la diversificación socioeconómica y el equilibrio productivo, con la finalidad de vigorizar el sector, lo que, naturalmente, es una valiosa oportunidad para el Hotel Amazor C.A. y el desarrollo del turismo en Altagracia de Orituco.

Bajo otra perspectiva, se considera la conclusión del Santuario de la Beata Madre San José, con la que se espera un creciente caudal de peregrinos nacionales e internacionales, siendo por ello una oportunidad de desarrollo del sector turístico en general y para el Hotel Amazor C.A. en particular.

Finalmente, se encuentra la carencia de servicios complementarios a la actividad de alojamiento en Altagracia de Orituco, lo que se considera como una oportunidad ideal para crear y ofrecer innovaciones en materia de alimentación, recreación y esparcimiento tanto para los habitantes de la ciudad como sus visitantes.

En resumen, al evaluar y cotejar los resultados del benchmarking, las entrevistas y la revisión documental, procede ahora elaborar el análisis DOFA del fenómeno bajo estudio.

Tabla 4
Factores Internos y Externos en la Realidad Actual del Hotel Amazor C.A.

Factores Internos	**Debilidades**	**Fortalezas**
	D1: Incapacidad para satisfacer la creciente demanda de alojamiento. D2: Carencia de planta eléctrica para garantizar la prestación de los servicios. D3: Carencia de recursos hídricos en caso de falla continua en el servicio de agua. D4: Carencia de página web del hotel. D5: Inexistencia del servicio de piscina para huéspedes y visitantes	F1: Larga trayectoria y experiencia en el ramo hotelero. F2: Prestigio reconocido en la región. F3: Ubicación Estratégica. F4: Capacidad instalada. F5: Sistemas de Seguridad F6: Servicios de habitación, bar, WiFi, salón de eventos. F7: Personal capacitado y motivado al logro. F8: Reconocimiento y buena disposición de los accionistas sobre la importancia y necesidad de ampliar la infraestructura de la organización. F9: Prácticas efectivas de gestión gerencial en el ramo
Factores Externos	**Amenazas**	**Oportunidades**
	A1: Excesiva demanda de alojamiento A2: Posibilidad inminente de surgimiento de nuevos competidores (hoteles, moteles, posadas) A3: Política estatal de expropiaciones A4: Política estatal contra la propiedad privada (Ley INDEPABIS) A5: Control de cambio A6: Carga fiscal A7: Inseguridad ciudadana A8: Carencia de instituciones universitarias para la formación de recursos humanos en Hotelería y Turismo	O1: Impulso estatal al desarrollo económico y social del Eje Norte Llanero. O2: Plan Estratégico Nacional de Turismo O3: Desarrollo tecnológico. O4: Marco legal favorable para la solicitud de créditos. O5: Sostenido crecimiento comercial e industrial de la zona. O6: Impulso al desarrollo económico por medio de iniciativas del sector religioso. O7: Necesidad de servicios complementarios a la actividad de alojamiento O8: Aumento de la demanda de hospedaje

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

A partir de las especificaciones contenidas en el cuadro precedente, se puede apreciar que si bien es cierto existen debilidades y amenazas en torno a la realidad actual del Hotel Amazor C.A. y su entorno, prevalecen las fortalezas y oportunidades, lo que se considera una gran ventaja competitiva frente a sus adversarios comerciales, así como un diagnóstico positivo de soporte para la implementación del plan de negocio destinado a su ampliación.

De hecho, la siguiente matriz DOFA permite confirmar tales aseveraciones, así como apreciar las posibles estrategias que permitirán solventar las debilidades y amenazas detectadas, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades

Tabla 5
Matriz DOFA de Estrategias Ofensivas para el Hotel Amazor C.A.

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias Ofensivas (F-O)
F1: Trayectoria y experiencia. **F2**: Prestigio. **F3**: Ubicación. **F4**: Capacidad instalada. **F5**: Seguridad. **F6**: Servicios. **F7**: Capital humano. **F8**: Reconocimiento de la necesidad de ampliación. **F9**: Gestión gerencial	**O1**: Impulso estatal al desarrollo económico y social **O2**: Plan Estratégico Nacional de Turismo **O3**: Desarrollo tecnológico. **O4**: Marco legal favorable para financiamiento. **O5**: Crecimiento comercial e industrial. **O6**: Impulso al desarrollo mediante iniciativas del sector religioso.	**F1-F2-F8-F9-O1-O2-O4-O7-O8**: Solicitud de crédito a BANDES o instituciones bancarias locales para ampliación de la infraestructura y dotación. **F3-F4-F5-F6-F7-F8-F9-O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8:** Remodelar/mejorar las instalaciones y servicios para satisfacer las necesidades y demandas de la clientela actual y futura. **F1-F2-F8-F9-O2-O7-O8**: Fomentar la prosecución académica del personal.

Tabla 5 (cont.)

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias Ofensivas (F-O)
F1: Trayectoria y experiencia. **F2**: Prestigio. **F3**: Ubicación. **F4**: Capacidad instalada. **F5**: Seguridad. **F6**: Servicios. **F7**: Capital humano. **F8**: Reconocimiento de la necesidad de ampliación. **F9**: Gestión gerencial	**O1**: Impulso estatal al desarrollo económico y social **O2**: Plan Estratégico Nacional de Turismo **O3**: Desarrollo tecnológico. **O4**: Marco legal favorable para financiamiento. **O5**: Crecimiento comercial e industrial. **O6**: Iniciativas del sector religioso.	**F1-F2-F8-F9-O2-O7-O8:** Promover y apoyar la capacitación de la población en materia de hotelería y turismo. **F1-F2-F3-O2-O4:** Colocar vallas publicitarias en las actuales y futuras vías de acceso a la ciudad. **F1-F2-F3-F8-F9-O2-O4:** Crear una página web de la organización. **F1-F2-F3-F7-F8-F9-O2-O4-O8:** Priorizar la construcción de habitaciones matrimoniales con cama adicional para grupos familiares pequeños

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Las estrategias ofensivas (F-O) presentadas en la matriz precedente, que como refieren Koontz y Weihrich (2004), constituyen alternativas de solución con apoyo en las fortalezas para el máximo aprovechamiento de las oportunidades, en el caso del Hotel Amazor han sido elaboradas como vías para impulsar no sólo la expansión de la organización, sino el desarrollo socioeconómico de la región donde se ubica geográficamente.

En efecto, los proyectos a corto y mediano plazo concebidos para la región del Eje Norte Llanero -en donde se encuentra localizada la ciudad de Altagracia de Orituco- por el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Región Central, aunados a los actuales desarrollos de índole religioso-cultural, comercial e industrial de la región y los beneficios que conlleva la Ley de Crédito para el

Sector Turismo y el Plan Nacional de Turismo, integran factores externos beneficiosos para las alternativas planteadas, las cuales permitirán usufructuar los factores externos e internos positivos y, al mismo tiempo, crear valor agregado tanto para la organización como para la comunidad.

Tabla 6
Matriz DOFA de Estrategias de Supervivencia para el Hotel Amazor C.A.

Debilidades	Amenazas	Estrategias de Supervivencia (D-A)
D1: Incapacidad para satisfacer la demanda. **D2**: Planta eléctrica. **D3**: Tanques de agua. **D4**: Página web. **D5**: Piscina	**A1**: Excesiva demanda de alojamiento **A2**: Aumento de la competencia **A3**: Expropiaciones **A4**: Ley INDEPABIS **A5**: Control de cambio **A6**: Carga fiscal **A7**: Inseguridad **A8**: Carencia de institu-ciones universitarias	**D1-D2-D3-D4-D5-A1-A2**: Remodelar y dotar las instalaciones del hotel. **D1-A1-A2**: Ampliar la capacidad instalada de alojamiento **D1-A3-A4**: Incrementar los aportes a instituciones benéficas **D1-A5:** Adquirir equipos, mobiliario e insumos producidos en el país. **D1-A6:** Transferir los impuestos al precio de venta de los servicios de recreación y esparcimiento (discoteca, bar, áreas de piscina, salón de conferencias) a los visitantes no hospedados en el hotel. **D1-A7**: Establecer planes en conjunto con los cuerpos policiales locales para garantizar la seguridad de los visitantes y huéspedes del hotel. **D1-A8**: Impulsar ante el Ministerio de Educación Superior, gobierno estadal y local e instituciones universitarias la creación de nuevas sedes y carreras vinculadas al sector turismo en Altagracia de Orituco

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

De acuerdo a la matriz DOFA contenida en la tabla 6 y haciendo nuevamente referencia a los postulados de Koontz y Weihrich (2004), se consideran estrategias de supervivencia (D-A) clave, que permitirán reducir el efecto de los factores internos negativos detectados, así como el impacto de aquellos de carácter externo que resultan desfavorecedores para la organización.

Ciertamente, mediante la remodelación y dotación de las instalaciones del Hotel Amazor C.A, que conllevan adquirir una planta eléctrica, construir tanques subterráneos y piscinas, así como crear una página web, se minimizarán los efectos del posible crecimiento de la competencia, manteniendo de tal forma la fidelidad de su clientela y la captación de nuevos huéspedes.

Asimismo, el aumento de la capacidad instalada de alojamiento (número de habitaciones y camas), permitirá satisfacer el incremento constante de la demanda de hospedaje, así como fortalecer su prestigio como líder del ramo hotelero en Altagracia de Orituco y sus áreas de influencia.

Por otra parte, las estrategias concebidas en relación a las amenazas macro, se consideran como alternativas que podrían reducir su impacto negativo en la organización, generando así posibilidades de beneficiar al Hotel Amazor C.A. y, al mismo tiempo, el desarrollo turístico y el bienestar de la población.

Diagnóstico

De acuerdo a los resultados expuestos, quedó en evidencia la necesidad de ampliar las instalaciones del Hotel Amazor C.A., lo que permitirá no sólo una mayor rentabilidad económica para la organización en

el mediano plazo, sino su consolidación como líder de la actividad hotelera en Altagracia de Orituco.

Objetivo N° 2. Estudio de Factibilidad Político-Legal

Tal como la denominación de esta sección indica, se incluye aquí la sustentación jurídica y normativa que da soporte a la propuesta, comenzando con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que en su artículo 310 establece que el turismo es una actividad económica de interés prioritario para los procesos de diversificación y desarrollo sustentable, teniendo el Estado venezolano la obligación de velar por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional.

A tenor con el precepto constitucional comentado, se encuentra la Ley Orgánica de Turismo (2008), en cuyo artículo 2 se declara de utilidad pública y de interés general a la actividad turística, debiendo estar orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades receptoras.

Paralelamente, se considera de interés el artículo 10 de la Ley Orgánica del Trabajo vigente (1997), en donde se estipula que sus disposiciones son de orden público y aplicación territorial, rigiendo por igual a venezolanos y extranjeros con ocasión del trabajo prestado o convenido, no renunciables ni relajables en ningún caso por convenios particulares.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su numeral 1, artículo 1, especifica que su objeto es establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo

de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Igualmente, es pertinente citar la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en cuyo numeral 2 del artículo 38, norma que son ingresos ordinarios de los municipios los impuestos sobre actividades económicas de industria, comercio, servicios, inmuebles urbanos, vehículos y publicidad comercial, entre otros, así como las contribuciones especiales por mejoras sobre plusvalía de las propiedades, generadas por cambio de uso o intensidad de aprovechamiento.

Asimismo, es relevante para la propuesta el artículo 25 de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. (2002), ya que en su numeral 6 atribuye al órgano rector la competencia de proponer las reformas jurídicas a los fines de modificar las bases, porcentajes y montos de las cotizaciones y aportes para los regímenes prestacionales previstos, así como la incorporación de otras prestaciones previos estudios actuariales, políticos, sociales y económicos que lo justifiquen.

Naturalmente, se ubica la Ley de Crédito para el Sector Turismo (LCST, 2009), que en su artículo 4 norma que toda institución financiera de desarrollo o de la banca nacional está obligada a destinar el porcentaje de la cartera de crédito que el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio del Poder Popular para el Turismo, fije dentro del primer mes de cada año, que en ningún caso podrá ser menor del 2,5%.

De la misma forma, el artículo 6 de la LCST (ob.cit.), determina que la cartera de crédito establecida debe destinarse a operaciones de financiamiento para la elaboración de proyectos a aquellos prestadores de servicios turísticos que como consecuencia del crédito se inicien en la actividad y para la dotación, equipamiento y reparación de unidades de alojamiento turístico, así como para su ampliación y remodelación. De igual forma, en su artículo 11, establece la obligatoriedad de una tasa de interés

fija para los créditos otorgados, que sólo podrá ser modificada para favorecer al solicitante.

Ahora bien, en lo normativo, es necesario hacer referencia al documento emanado de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, conocido como Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (2007), en cuyas líneas generales se establece que la creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población, de manera sustentable y en consonancia con las propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico, escenario en el que se considera al turismo y las actividades conexas como elementos indispensables para el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas con ventajas comparativas, promoviendo el uso eficiente de los recursos para dar satisfacción a las necesidades humanas.

En concordancia con lo anterior, se localiza el documento emitido por CORPOCENTRO (2007), denominado Plan de Desarrollo Económico y Social de la Región Central 2007-2013, entre cuyos proyectos para el norte del Estado Guárico, región geográfica en la que se ubica la ciudad Altagracia de Orituco, se encuentran en materia de infraestructura vial la puesta en marcha de una vía alterna a la Autopista Regional del Sur y la conexión multimodal al sistema ferroviario nacional.

En materia productiva, también se encuentra la promoción por parte del Estado venezolano de nuevos núcleos industriales próximos al Eje Norte Llanero, mientras que en lo formativo, el mencionado plan prevé el desarrollo de proyectos turísticos que aprovechen en forma racional y sustentada la diversidad cultural, biológica y paisajística de la región.

Como puede apreciarse, tanto los constitucionalistas como los legisladores y demás integrantes de la planificación del Estado venezolano, han concedido al turismo y las actividades conexas, como lo es la hotelería, un rol de indudable importancia para la consecución de los objetivos de desarrollo de la Nación, beneficiando asimismo al sector turístico con

previsiones de índole económica que propenden y garantizan su crecimiento y el de las comunidades.

Objetivo N° 3. Estudio de Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica de la propuesta, se organiza en dos secciones: a) Requerimientos físicos básicos para la ampliación del Hotel Amazor C.A., b) Recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y c) Especificaciones técnicas.

a) Requerimientos físicos básicos para la ampliación del Hotel Amazor C.A.

Actualmente, el Hotel cuenta con dos edificios, cuya descripción es la siguiente:

Edificio A: 1.180 mts^2:

- Planta Baja (193 mts^2): Recepción, Oficinas Administrativas, Restaurante, Cocina, Sanitarios Públicos.
- 1er piso (329 mts^2): Habitaciones Matrimoniales y Triples.
- 2do piso (329 mts^2): Habitaciones Sencillas y Matrimoniales.
- 3er piso (329 mts^2): Lavandería.

Edificio B: 454 mts^2

- Planta Baja (227 mts^2): Habitaciones Matrimoniales.
- 1er piso (227 mts^2): Habitaciones Matrimoniales y Depósitos
- Estacionamiento y áreas exteriores: 1.807 mts^2

Para la realización de la ampliación, se requiere de un lote de terreno sobre el cual construir las obras; en este sentido, el proyecto de ampliación del Hotel Amazor C.A. es viable, ya que el terreno requerido existe en las instalaciones actuales de la empresa (estacionamiento y áreas exteriores), lo

cual se considera ventajoso además desde el punto de vista económico, ya que no generará costos por su adquisición.

b) Recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

La ampliación del Hotel Amazor es factible, debido a que en la ciudad de Altagracia de Orituco existe disponibilidad de los recursos humanos necesarios para la realización de las obras civiles. En la siguiente tabla, se determinan tales especificaciones, de acuerdo a las indagaciones realizadas por los investigadores:

Tabla 7

Recursos Humanos para la Ampliación del Hotel Amazor C.A.

Especificaciones	Proveedor/Disponibilidad
Mano de obra especializada en construcción (edificación, aguas blancas y negras, electricidad, terminados, tanque de agua, piscina, otros)	Empresas el Morro, C.A. M.M.Y. Services Hidrofuentes, C.A.
Dotación (mobiliario, equipos para piscina, aire acondicionado)	Marimar C.A. Líder C.A. Hidrofuentes, C.A.

Fuente: Elaboración Propia

c) Especificaciones Técnicas

Se plantea, la ampliación de la capacidad de camas, número de habitaciones y espacios diversos para la recreación y esparcimiento del Hotel Amazor C.A., mediante la construcción y equipamiento de una nueva ala del hotel (Edificio “C”), la cual tendrá capacidad para 13 nuevas habitaciones, un salón de conferencias o usos múltiples, discoteca, piscina y espacios al aire libre.

Adicionalmente, se prevé la remodelación de la infraestructura existente, con el objeto de mejorar las instalaciones, servicios y añadir nuevas habitaciones a la misma; esta remodelación, consiste en mejorar las

condiciones del Edificio “B”, así como construir y equipar otros dos niveles en éste para aumentar el número a 18 habitaciones, con esto la capacidad instalada se elevaría a 60.

En paralelo, se plantea la construcción de un área de piscina con áreas conexas, incluyendo los equipos necesarios para su funcionamiento y mayor aprovechamiento. En detalle, la ampliación se conforma de la siguiente manera:

Edificio C:

Se plantea la construcción de esta nueva edificación en el lado oeste de la parcela, con tres niveles, sótano y áreas exteriores, según se describe:

Planta Baja: En un área total de 274 mts^2, se concibe un salón de usos múltiples, colindante con una discoteca (con barra, cavas, pista de baile, capacidad para la ubicación de sofás y mesas centrales y un cuarto lavamopas), ambos divididos por puertas plegables con el fin de ampliar el espacio en los casos que así se requiera. Asimismo, se contemplan las siguientes especificaciones:

- Área de depósito en el salón de usos múltiples (para resguardo de sillas, mesas y otros artículos).
- Cuarto para consola de video, sonido e iluminación.
- 1 baño para damas y 1 baño para caballeros.

De igual forma, se prevé que el área de discoteca posea además del acceso interno para huéspedes, otro directo desde la calle Santiago Gil, para el ingreso del público en general.

Planta Primer Piso: Con un área total de 239 mts^2, este nivel estará conformado por un estar o lobby de bienvenida, así como seis habitaciones

dotadas con cama matrimonial y sofá-cama individual, closet y baño; las cuatro habitaciones orientadas hacia el sur contarán con un balcón con vista al sur de la ciudad.

Planta Segundo Piso: La distribución de este nivel es similar al anterior, con la diferencia de no contar con el área de lobby, en cuya área de considera otra habitación para un total de siete, con las mismas características del nivel planta piso 1.

Sótano: En un área aproximada de 253 mts^2, se proponen 9 puestos de estacionamiento, además de un depósito y cuarto de máquinas con acceso al tanque subterráneo, incluyendo además el modulo de escaleras que conectará las diferentes plantas del edificio.

Áreas exteriores: Con un área total 389 mts^2, esta zona estará conformada por caminerías, piscina, churuata para reuniones informales y barra de servicio de comida exclusiva para dichos espacios, así como un núcleo de baños públicos; también, se prevé la dotación de mesas y sillas alrededor de la piscina, jardines y plantas perfectamente adaptables a las condiciones climáticas de la zona, con el fin de brindar comodidad y una natural ambientación y mejores visuales a las áreas exteriores.

Estacionamiento: En un área de 940 mts^2 y acceso por el lado oeste de la parcela (Calle Santiago Gil), contará con 42 puestos de estacionamiento (que aunados a los ubicados en el sótano sumará un total de 51). Asimismo, en este nivel se ubicará el cuarto de lavandería, actualmente en funcionamiento en el Edificio “A”.

Asimismo, se muestra a continuación la capacidad de servicio que actualmente posee el hotel, y de qué manera se verá incrementada con la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 8

Capacidad Instalada Actual

Tipos de Habitaciones	**A**	**B**
Sencillas	12	

Tabla 8 (cont.)

Tipos de Habitaciones	A	B
Dobles	6	4
Triples	6	
Matrimoniales	5	9
Sub-Total	29	13
	Total	**42**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Capacidad Instalada Proyectada

Tipos de Habitaciones	A	B	C
Sencillas	12		
Dobles	6	18	13
Triples	6		
Matrimoniales	5		
Sub-Total	29	18	13
		Total	**60**

Fuente: Elaboración propia

Además, se establece un plan de servicio durante la ejecución basándose en la rata de empleo generado por el proyecto gasífero que se está desarrollando en la zona de estudio y partiendo del hecho de que la gran mayoría de empleos serán cubiertos por personas que no pertenecen a la región, tomando en cuenta el plan de servicio:

Tabla 10
Plan de Servicios

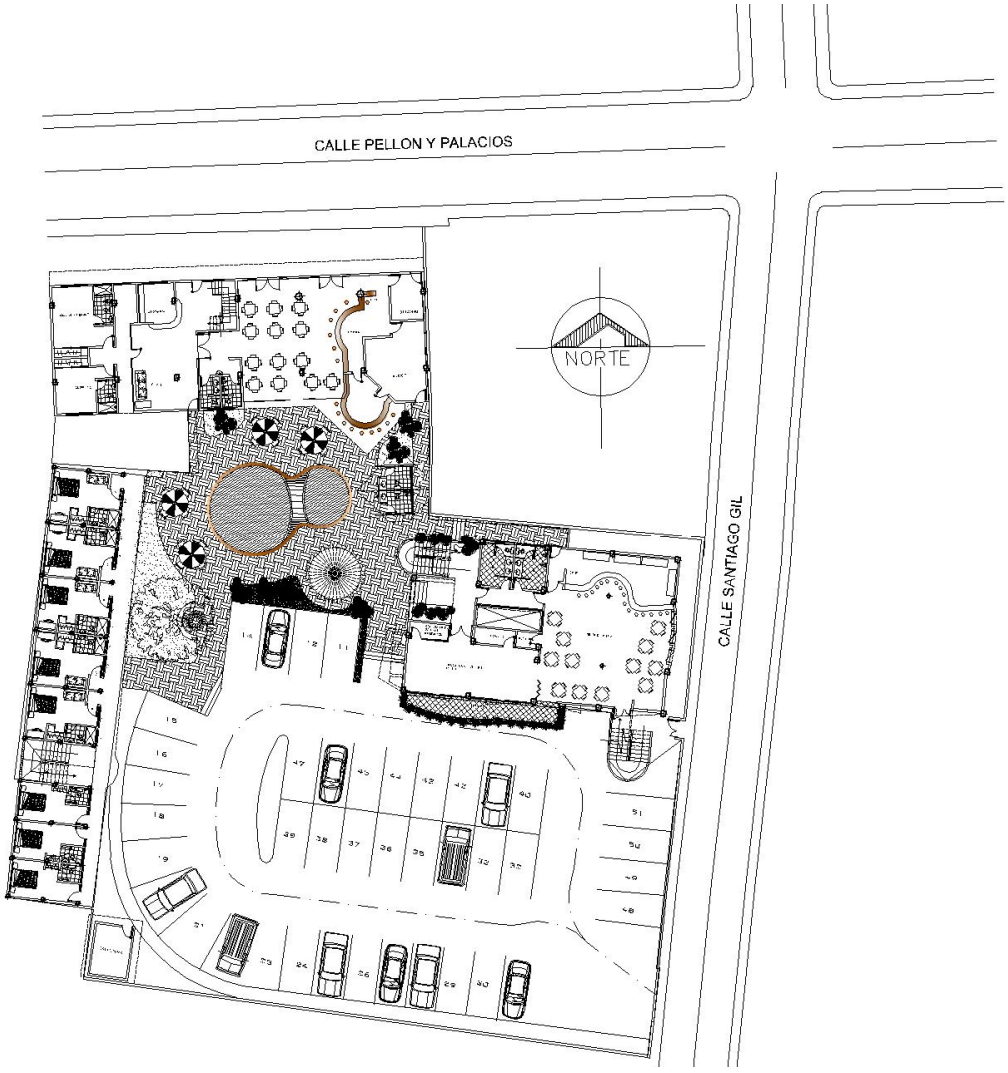
Años	Mercado Meta	Capacidad Servicios	Plan de Servicios
0	118.625,00	4.745,00	4.745,00
1	118.625,00	11.315,00	11.315,00
2	118.625,00	11.315,00	11.315,00
3	118.625,00	11.315,00	11.315,00

Tabla 10 (cont.)

Años	Mercado Meta	Capacidad Servicios	Plan de Servicios
4	118.625,00	11.315,00	11.315,00
5	118.625,00	11.315,00	11.315,00
6	118.625,00	11.315,00	11.315,00
7	118.625,00	11.315,00	11.315,00
8	118.625,00	11.315,00	11.315,00
9	118.625,00	11.315,00	11.315,00
10	118.625,00	11.315,00	11.315,00

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta la propuesta de construcción de remodelación de los Edificios C y B:



Objetivo N° 4. Estudio de Factibilidad Económica y Financiera

A partir del estudio económico y financiero elaborado, se estima que la propuesta es viable, según se especifica en la información que se presenta seguidamente:

Justificación del Período de Estudio.

El establecimiento del período de estudio o vida del proyecto, depende de diferentes factores, tales como el deseo de los inversionistas de recuperar el capital invertido durante un periodo determinado, la vida contable, la vida económica y la vida útil de los activos, plazos para la amortización de préstamos, necesidades de servicio y el nivel de información futura.

En este caso, la vida del proyecto se programa con base en el periodo del préstamo, la política nacional de apoyo al sector turismo y los proyectos de desarrollo económico del Eje Norte Llanero que tiene previsto el Estado para la desconcentración de la población de la zona norte costera del país.

Estimación de los Flujos Monetarios

a) Inversión Inicial

Capital Fijo Tangible:

Terreno:

Para la ejecución de este proyecto, como se ha mencionado anteriormente, el hotel posee un lote de terreno anexo colindante con las inmediaciones de la infraestructura, proveniente de la compra y demolición

de varias edificaciones cercanas; en total, tiene un área aproximada de 600m^2, valorado actualmente en BsF. 436.800

Entre las inversiones que se proponen, como ya se describió previamente, se encuentra la construcción de un edificio de habitaciones de tres (03) niveles más sótano en el lado oeste de la parcela, el cual tendrá un total de 1.005m^2 de construcción tipo I, así como un nuevo desarrollo de habitaciones partiendo de las tres existentes actualmente, sobre la cual se implementa además el diseño de la planta alta y, además, la construcción de áreas exteriores de piscina.

La inversión total del proyecto de construcción y remodelación, ha sido calculada inicialmente en BsF. 7.504.904,75; este monto, se distribuye como se detalla a continuación:

Tabla 11

Inversión en Infraestructura y Construcción

Construcción	Proveedor	Precio
Vidrios y ventanas	Empresas el Morro, C.A.	637.916,90
Estructura nueva y remodelaciones	M.M.Y. Services	4.878.188,09
Instalación de aguas, blanca, negras y electricidad	M.M.Y. Services	900.588,57
Tanque subterráneo	Hidrofuentes, C.A.	375.245,24
Piscina, áreas verdes		712.965,95
Total		**7.504.904,75**

Fuente: Presupuestos de obra y preformas proporcionadas por proveedores

Una vez culminadas las construcciones y remodelaciones antes descritas, se requerirá del mobiliario y equipo necesario para hacer habitables y confortables las nuevas áreas, tales como: colchones, camas, mesas de noche, muebles, sofá camas, entre otros, así como los equipos e implementos requeridos para la piscina, tanque subterráneo y planta eléctrica. Por tanto, este proyecto contempla la adquisición de los mismos por un monto de BsF. 1.609.408.50, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 12
Inversión en Mobiliario y Equipos

Concepto	Proveedor	Total
Mobiliario	Marimar C.A.	1.118.538,91
Aire acondicionado, planta eléctrica	Líder C.A.	442.587,34
Equipos para Piscina	Hidrofuentes C.A.	48.282,26
Total		**1.609.408,50**

Fuente: Presupuestos de obra y preformas proporcionadas por proveedores

Tabla 13
Costos de Activos Fijos Tangibles

Activos Fijos Tangibles	Costos
Terreno	436.800,00
Infraestructura y Construcción	7.504.904,75
Equipos y Mobiliario	1.609.408,50
Total Capital Fijo$_{TANGIBLE}$	**9.551.113,25**

Fuente: Elaboración Propia

Capital Fijo Intangible

En este concepto, se integran los costos en que la empresa deberá incurrir para llevar a cabo la ampliación, tales como seguros sobre los equipos, avalúos, estudio económico financiero y documentos legales e imprevistos, entre otros; la estimación, se efectúa en base a un porcentaje sobre el monto del Capital Fijo Tangible de 1%, es decir, BsF. 95.511,13.

Capital de Trabajo

Tabla 14
Costo de Activos Circulantes

Año	Efectivo en Caja	Inventario de Insumos	Inventario de Repuestos	Cuentas por Cobrar	Cuentas por Pagar	Capital de Trabajo
0	32.924,35	47.390,69	15.000,00	30.000,00	10.000,00	115.315,04
1	36.287,27	129.959,85	15.000,00	30.000,00	10.000,00	201.247,11
2	39.994,66	149.453,82	15.000,00	30.000,00	10.000,00	224.448,48

Tabla 14 (cont.)

3	44.081,80	171.871,90	15.000,00	30.000,00	10.000,00	250.953,69
4	48.587,55	197.652,68	15.000,00	30.000,00	10.000,00	281.240,24
5	53.554,78	227.300,58	15.000,00	30.000,00	10.000,00	315.855,37
6	59.030,73	261.395,67	15.000,00	30.000,00	10.000,00	355.426,40
7	65.067,45	300.605,02	15.000,00	30.000,00	10.000,00	400.672,47
8	71.722,35	345.695,78	15.000,00	30.000,00	10.000,00	452.418,13
9	79.058,70	397.550,14	15.000,00	30.000,00	10.000,00	511.608,84

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos Tipo:

Efectivo en Caja =3meses*Sueldos y Salarios(BsF/año)*($^{1año}/_{12meses}$)

Inventario de Insumos = 3 meses de los Costos Directos

Tabla 15
Otras Inversiones Requeridas en Activos Circulantes

Variaciones	Monto a Invertir
Δ Capital de Trabajo1	85.932,07
Δ Capital de Trabajo2	23.201,37
Δ Capital de Trabajo3	26.505,21
Δ Capital de Trabajo4	30.286,54
Δ Capital de Trabajo5	34.615,13
Δ Capital de Trabajo6	39.571,03
Δ Capital de Trabajo7	45.246,07
Δ Capital de Trabajo8	51.745,65
Δ Capital de Trabajo9	59.190,71

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos Tipo:

Δ Capital de Trabajo$_{t}$ = Capital de Trabajo$_{t}$ – Capital de Trabajo$_{t-1}$

Tabla 16
Capital de Trabajo$_{10}$

Inversiones	Monto
Capital de Trabajo0	115.315,04
Δ Capital de Trabajo1	85.932,07
Δ Capital de Trabajo2	23.201,37
Δ Capital de Trabajo3	26.505,21
Δ Capital de Trabajo4	30.286,54
Δ Capital de Trabajo5	34.615,13
Δ Capital de Trabajo6	39.571,03
Δ Capital de Trabajo7	45.246,07
Δ Capital de Trabajo8	51.745,65
Δ Capital de Trabajo9	59.190,71
Capital de Trabajo10	511.608,84

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo Tipo:

$\text{Capital de Trabajo}_{10} = \text{Capital de Trabajo}_0 + \sum_{t=1}^{9} \Delta\text{Capital de Trabajo}_t$

Tabla 17
Inversión Inicial

	Monto
Capital FijoTANGIBLE	9.551.113,25
Capital FijoINTANGIBLE	95.511,13
Capital de Trabajo0	115.315,04
Inversión Inicial	9.761.939,42

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo Tipo:

Inversión Inicial = Capital Fijo$_{TANGIBLE}$ + Capital Fijo$_{INTANGIBLE}$ + Capital de Trabajo$_0$

Costos Operacionales

Los siguientes apartes, son simplificaciones de las actividades de la empresa que permitirán los análisis financieros proyectados, divididos en secciones por carácter analítico:

Costos del servicio:

Consiste en las erogaciones o costos que se pueden asociar directamente a la unidad de servicios (alquiles de administración); los mismos, se han estimado en función de la experiencia de los propietarios y administradores del Hotel Amazor, C.A., asignando una ponderación de 15,98% del precio de la habitación, dividiendo éste en diferentes ponderaciones a cada componente del costo:

Tabla 18

Costos Directos Actuales Totales (al mes)

Concepto	Ponderación %	Ponderación relativa	Costo
Agua	10	1,598%	1.466,71
Electricidad	40	6,391%	5.866,83
Lencería	20	3,195%	2.933,42
Consumibles	10	1,598%	1.466,71
Material de limpieza	15	2,396%	2.200,00
Cable-TV	5	0,799%	733,35
	100	**15,98%**	**14.667**

Fuente: Elaboración propia

Entonces, teniendo en cuenta que el proyecto incluye 31 habitaciones nuevas, todas dobles, el precio de estas habitaciones para el primer año es de 250BsF, precio que experimentará un aumento anual del 15%.

Costos de mano de obra directa:

Se estima un requerimiento de mano de obra adicional de cinco personas; para la estimación del costo de mano de obra, se toma en cuenta el sueldo o salario base (salario mínimo para el momento de la puesta en marcha del proyecto estimando un aumento del 10% interanual) más los beneficios de ley y otras remuneraciones o costos. Por lo tanto, al salario o sueldo base se le agregan 60 días de sueldo base para prestaciones sociales; asimismo, como se estipula por ley, otros costos y/o apartados, como vacaciones, utilidades, Seguro Paro Forzoso, Seguro Social Obligatorio, Ley de Política Habitacional e INCES. (Ver Anexo 5).

Tabla 19

Requerimiento de Mano de Obra Directa

Descripción	Nº Personas
M.O. Directa	
Mantenimiento	1
Camarera	2
Botones	1
Lavandera	1
Sub-total	**5**

Fuente: Elaboración propia

Costos de mano de obra indirecta:

Estos costos, corresponden a todo el personal que labora en el hotel pero que no está asignado a directamente a la prestación del servicio; al igual que los de índole directa, se realiza el cálculo tomando en cuenta todos los costos de beneficios de ley y otras remuneraciones, así como posibles ajustes de sueldos para los siguientes dos años. BsF. 65.000 y aumento de 10% interanual.

Para el Hotel Amazor C.A., se tiene prevista la contratación de una empresa que se encargue de la vigilancia y la seguridad en las instalaciones del hotel; dicho contrato se estipula por total mensual, siendo la empresa prestadora del servicio la encargada de hacer los cálculos correspondientes al salario y beneficios de los trabajadores.

Tabla 20
Requerimiento de Mano de Obra Indirecta

Descripción	Nº Pers.	$Costo_{Anual}$
Vigilante	2	65000

Fuente: Elaboración propia

Costos de mantenimiento:

Constituyen, los costos asociados a las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo que se deben realizar a lo largo del año para mantener las condiciones óptimas de la infraestructura, equipos y otros. Se han estimado, en función de un coeficiente por unidad de servicio prestada de acuerdo a la experiencia de los informantes del Hotel Amazor C.A.; el costo actual estimado es de BsF. 3,80 por habitación alquilada, sin embargo, se estima que el costo para la nueva estructura puede ser menor al actual, por tanto, se ha calculado en BsF. 3,00 por habitación alquilada para los primeros cinco años del proyecto y, para los años restantes, se estima que será igual a BsF. 4,00 por habitación alquilada.

Gastos de administración y ventas:

En el proyecto, no se consideran gastos de administración ya que no se requerirá más personal para esta actividad y los gastos normales de administración ya están cubiertos por la empresa, que en la actualidad se ubican en el orden de BsF. 20.625,72, en tanto que el costo correspondiente

al personal administrativo es de Bs. 75.206,73 al año. Esto, al igual que los casos anteriores contemplan todos los costos asociados tales como: vacaciones, prestaciones etc. No está incluido en los flujos monetarios del proyecto.

Tabla 21
Costos Operacionales

Año	Nº habit.	Sueldos y Salarios	Mano de Obra Indirecta	Mantenimiento	Costos Directos	Costo Operacional
1	13	131.697,42	65.000,00	14.235,00	189.562,75	400.495,17
2	31	145.149,07	71.500,00	33.945,00	519.839,39	770.433,46
3	31	159.978,63	78.650,00	33.945,00	597.815,30	870.388,93
4	31	176.327,18	86.515,00	33.945,00	687.487,59	984.274,77
5	31	194.350,21	95.166,50	33.945,00	790.610,73	1.114.072,44
6	31	214.219,14	104.683,15	45.260,00	909.202,34	1.273.364,63
7	31	236.122,91	115.151,47	45.260,00	1.045.582,69	1.442.117,06
8	31	260.269,80	126.666,61	45.260,00	1.202.420,09	1.634.616,50
9	31	286.889,40	139.333,27	45.260,00	1.382.783,11	1.854.265,78
10	31	316.234,78	153.266,60	45.260,00	1.590.200,57	2.104.961,95

Fuente: Elaboración propia

Cálculos Tipo:

$Mantenimiento_t = 3(^{BsF}/_{hab\text{-}día})*365días*$ Plan de $Servicio_t$ (hab) para t=1,2,3,4,5.

$Mantenimiento_t = 4(^{BsF}/_{hab\text{-}día})*365días*$ Plan de $Servicio_t$ (hab) para t= 6, 7, 8, 9, 10.

$Costo\ Directo_t = 0{,}1598*Pv_t(^{BsF}/_{hab\text{-}día})*365días*$ Plan de $Servicio_t$(hab)

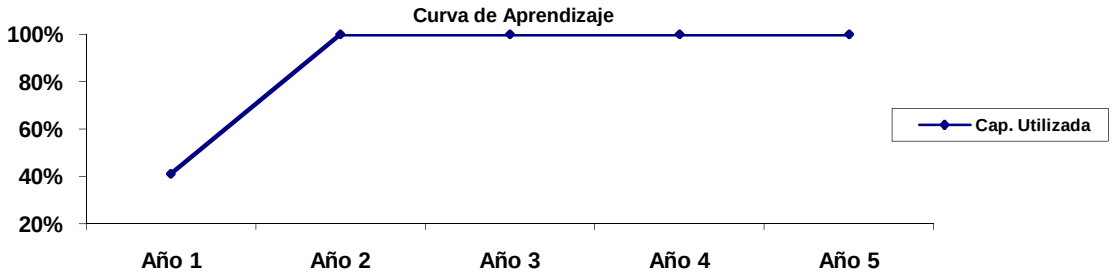
$Costo\ Operacional_t = Mantenimiento_t + Costo\ Directo_t +$ Mano de Obra $Indirecta_t +$ Sueldos Básicos y Beneficios $Socio\text{-}económicos_t$

b) Ingresos Brutos

Presupuesto de Ingresos:

Para estimar los ingresos de este proyecto, se ha tomado en cuenta el precio promedio ponderado de una habitación, multiplicado por la ocupación estimada de acuerdo a la curva de aprendizaje. Asimismo, se ha homogeneizado la ocupación a lo largo del año para realizar los cálculos; en tal sentido, se espera que el proyecto pueda comenzar al 41% de la ocupación, ya que el mismo iniciará en al menos un año después de la entrega del primer desembolso: para entonces deberá haber suficiente demanda para realizar esta ocupación.

Así, el ritmo de utilización gradual en el tiempo de la capacidad instalada o curva de aprendizaje se ha estimado que pueda comenzar para el primer año en 41% de la nueva capacidad y se espera que aumente al 100% a partir del segundo año del período de estudio, este comportamiento tan radical de estabilización de ocupación al máximo es una tendencia que se ha venido experimentando en los últimos años y es la razón principal para la realización de la inversión, como se muestra en la gráfica:



Se recuerda, que el precio es de BsF 250 por día de alquiler o día hotelero, incrementándose 15% inter-anual; conviene acotar que para efectos de simplificar los cálculos de este proyecto se ha homogeneizado el número de alquileres que pueden ocurrir en un año, al igual que el precio del mismo y, adicionalmente, se deben tomar en cuenta los ingresos que obtendrá la

empresa por alquiler de los salones múltiples, la discoteca o sala de baile y el área de piscina, los cuales se sumarán a los ingresos tradicionales, que se han estimado en el orden de BsF. 18.975,00 por mes.

Tabla 22
Ingresos Brutos

Año	Pv	Plan de Servicio	Ingreso Salòn de uso Múltiple	Ingreso Bruto
1	250,00	4745	222.000,00	1.408.250,00
2	287,50	11315	240.870,00	3.493.932,50
3	330,63	11315	261.343,95	4.002.365,83
4	380,22	11315	283.558,19	4.585.733,34
5	437,25	11315	307.660,63	5.255.162,06
6	502,84	11315	333.811,79	6.023.438,43
7	578,27	11315	362.185,79	6.905.256,43
8	665,00	11315	392.971,58	7.917.502,82
9	764,76	11315	426.374,16	9.079.585,09
10	879,47	11315	462.615,97	10.413.808,53

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos Tipo:

Ingreso Bruto$_t$ = (Precio de Venta$_t$* Plan de Servicio$_t$) + Ingreso Salón de Uso Múltiple$_t$

c) Financiamiento

El financiamiento requerido para este proyecto, representa el 78,28% del total de la inversión, ya que el 21,72% restante lo aportará la propia empresa; dicho financiamiento, se hará conforme a los requisitos y normas establecidas por la Ley de Crédito para el Sector Turismo (tasa máxima aplicable del 9%), en un plazo de diez (10) años, pagadero con cuotas anuales y con período de gracia sin diferimiento de intereses por un año. El servicio de la deuda, se pormenoriza a continuación:

Tabla 23

Servicio de la Deuda

Monto Crédito		7.641.646,18	**Interés**	9%
Plazo		10 años	**Período de gracia**	1 año
Años	**Capital I**	**Amortización**	**Cuota**	**Capital F**
1	7.641.646,18	0,00	687.748,16	7.641.646,18
2	7.641.646,18	586.869,27	1.274.617,43	7.054.776,91
3	7.054.776,91	639.687,51	1.274.617,43	6.415.089,40
4	6.415.089,40	697.259,38	1.274.617,43	5.717.830,02
5	5.717.830,02	760.012,73	1.274.617,43	4.957.817,29
6	4.957.817,29	828.413,87	1.274.617,43	4.129.403,42
7	4.129.403,42	902.971,12	1.274.617,43	3.226.432,30
8	3.226.432,30	984.238,52	1.274.617,43	2.242.193,77
9	2.242.193,77	1.072.819,99	1.274.617,43	1.169.373,78
10	1.169.373,78	1.169.373,79	1.274.617,43	0,00

Fuente: Elaboración propia

$Cuota_0 = Intereses_0$ (Año de Gracia)
$Cuota_{1-10}=7.649.777,63*[R/P_{9\%;9}]$
$[R/P_{9\%;9}] = 0,1667988021$
$Intereses_t = 0,09*Deuda\ Pendiente\ al\ Principio\ del\ Año_t$
$Amortización_t = Cuota_t - Intereses_t$
$Capital\ I_t = Deuda\ pendiente\ al\ principio\ del\ año_t - Amortización_t$
$Capital\ F_{t+1} = Deuda\ pendiente\ al\ final_t$

d) Impuesto Sobre la Renta

Amortizaciones y depreciación:

En esta partida, se incorporan las depreciaciones de la infraestructura y equipos, así como las amortizaciones de los gastos diferidos (inversiones intangibles). Para todos los casos, se utiliza la depreciación lineal sin valor residual:

Tabla 24
Depreciación y Amortización

Concepto	Inversión BsF	Vida Útil/Tiempo de Amortización	Depreciación deTangibles/Amortización de Intangibles
Construcción	7.504.904,75	50	150.098,10
Maq. y Equipos	1.609.408,50	30	53.646,95
Intangibles	95.511,13	3	31.837,04

Fuente: Elaboración propia

Cálculos Tipo:

Depreciación = (Capital Fijo Tangible – Valor Residual)/Vida Útil

Amortización = (Capital FijoIntangible/Tiempo de Amortización

El ingreso neto gravable, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25

Ingreso Neto Gravable

Año	Ingreso Bruto	Costo Operacional	Depreciación	Amortización	Intereses	Ingreso Neto Gravable
1	1.408.250,00	400.495,17	203.745,05	31.837,04	687.748,16	84.424,59
2	3.493.932,50	770.433,46	203.745,05	31.837,04	687.748,16	1.800.168,80
3	4.002.365,83	870.388,93	203.745,05	31.837,04	634.929,92	2.261.464,89
4	4.585.733,34	984.274,77	203.745,05		577.358,05	2.820.355,48
5	5.255.162,06	1.114.072,44	203.745,05		514.604,70	3.422.739,87
6	6.023.438,43	1.273.364,63	203.745,05		446.203,56	4.100.125,20
7	6.905.256,43	1.442.117,06	203.745,05		371.646,31	4.887.748,01
8	7.917.502,82	1.634.616,50	203.745,05		290.378,91	5.788.762,36
9	9.079.585,09	1.854.265,78	203.745,05		201.797,44	6.819.776,82
10	10.413.808,53	2.104.961,95	203.745,05		105.243,64	7.999.857,89

Cálculo Tipo:

$$\text{Ingreso Neto Gravable}_t = \text{Ingreso Bruto}_t - \text{Costo Operacional}_t - \text{Depreciación}_t - \text{Amortización}_t - \text{Intereses}_t$$

Tabla 26
Impuesto Sobre la Renta

Año	Ingreso Neto Gravable (BsF)	Ingreso Neto Gravable (ut)	Impuesto Sobre La Renta (ut)	Impuesto Sobre La Renta (BsF)
1	84.424,59	1.110,85	166,63	12.663,69
2	1.800.168,80	23.686,43	7.553,39	574.057,39
3	2.261.464,89	29.756,12	9.617,08	730.898,06
4	2.820.355,48	37.109,94	12.117,38	920.920,86
5	3.422.739,87	45.036,05	14.812,26	1.125.731,56
6	4.100.125,20	53.949,02	17.842,67	1.356.042,57
7	4.887.748,01	64.312,47	21.366,24	1.623.834,32
8	5.788.762,36	76.167,93	25.397,09	1.930.179,20
9	6.819.776,82	89.733,91	30.009,53	2.280.724,12
10	7.999.857,89	105.261,29	35.288,84	2.681.951,68

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo tipo:

Ingreso Neto Gravable (ut) = Ingreso Neto Gravable (BsF)*(1ut/76BsF)

Impuesto Sobre La Renta (ut) = Ingreso Neto Gravable(ut)*0,15

Impuesto Sobre La Renta (ut) = Ingreso Neto Gravable(ut)*0,34 – 500(ut)

Impuesto Sobre La Renta (BsF) = Impuesto Sobre La Renta (ut) *(76BsF/ut)

Valor residual

El valor residual al final de periodo de estudio se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27
Valor Residual (BsF.)

Monto	
Total Capital FijoTANGIBLE	9.551.113,25
Depreciación Acumulada	2.037.450,45
Valor Residual10	7.513.662,80

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo Tipo:

Depreciación Acumulada = 10(años)*Depreciación Total(Bsf/año)

Valor Residual$_{10}$ = Capital Fijo$_{TANGIBLE}$ - Depreciación Acumulada

Los cálculos de flujos monetarios netos implícitos, se ubican en el Anexo 6.

Rentabilidad del Capital Total

Valor Actual:

El cálculo de la i_{min} requerida por el inversionista para la rentabilidad del Capital Total y Capital Propio, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 28
Tasa Mínima de Rendimiento

Valor	
Capital de Deuda (BsF)	7.641.646,1816
Interés de Deuda	0,0900
Capital Propio (BsF)	2.120.293,2384
Interés Propio	0,3700
Costo de Capital Promedio	0,1508
Riesgo de la Inversión	0,0500
Imin (Capital Total)	0,2008
Imin (Capital Propio)	0,4200

Fuente: Elaboración Propia

En donde:

Cálculo de interés propio:

Fue realizado bajo la posibilidad de inversión en bonos emitido en moneda extranjeras o (SITME) Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera, ya que anteriormente el Hotel Amazor C.A. había recurrido a inversiones alternativas como esta.

Cálculo Tipo de Interés:

Se calculó la compra de bonos a un precio promedio de 6,3 Bs*$, luego se canjearon los dólares a un mercado secundario financiero a un precio de 8,5 Bs*$, cabe destacar que estos precios son calculados en el último año (2010), obteniendo una rentabilidad de 37%.

Cálculo de Capital Promedio:

(Capital de Deuda * Interés de Deuda / Inversión Inicial Total) + (Capital Propio * Interés Propio / Inversión Inicial Total).

Así, la rentabilidad del Capital Total se ilustra en la tabla:

Tabla 29
Rentabilidad del Capital Total

Año	Flujo Monetario $Neto_{IMPLICITO}$ (BsF)	$[P/S_{20,08;\,t}]$	$Ft*[P/S_{20,08;\,t}]$
0	-9.761.939,42	1	-9.761.939,42
1	909.159,07	0,83278	757.129,49
2	2.126.240,28	0,69352	1.474.590,16
3	2.374.573,62	0,57755	1.371.435,00
4	2.650.251,16	0,48097	1.274.691,30
5	2.980.742,93	0,40054	1.193.906,77
6	3.354.460,20	0,3356	1.125.756,84
7	3.794.058,97	0,27778	1.053.913,70
8	4.300.961,46	0,23133	994.941,41
9	4.885.404,48	0,19265	941.173,17
10	13.652.166,53	0,16043	2.190.217,08
		Valor Actual	**2.615.815,51**

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo Tipo:

Valor Actual = $\Sigma Ft*[P/S_{20,08;\,t}]$

Esto, significa que los ingresos superan los costos incluyendo el rendimiento mínimo anual de 20,08% en una cantidad equivalente a BsF. 2.615.815,51 en el punto cero de la escala de tiempo, lo cual convierte al

proyecto en un Proyecto Rentable con el criterio de Maximización de Beneficios.

Tasa Interna de Retorno

En este caso, se puede determinar una i* suponiendo la ocurrencia de los ingresos netos constantes (F_t) e iguales al promedio de los valores reales, como se refleja en la tabla 30:

Tabla 30
Flujos Implícitos

Año	Flujo Monetario $Neto_{IMPLICITO}$ (BsF)
	-9.761.939,42
1	909.159,07
2	2.126.240,28
3	2.374.573,62
4	2.650.251,16
5	2.980.742,93
6	3.354.460,20
7	3.794.058,97
8	4.300.961,46
9	4.885.404,48
10	13.652.166,53
$Sumatoria_{10años}$	**41.028.018,70**

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos tipo:

$Sumatoria_{10años}$ = ΣFt/10

-9.761.939,42 + 41.028.018,70 $[P/S_{i*a, 10}]$ = 0

$[P/S_{i*a, 10}]$ = 0,23793.

Sabiendo que $[P/S_{15%, 10}]$ = 0,24719 y $[P/S_{30%,10}]$= 0,07254, e interpolando los Valores Actuales, se tiene que i*a=25,28%.

Tabla 31

Iteraciones Tasa Interna de Retorno

I	VA
15%	6.240.831,83
30%	- 1.715.046,38
25,28%	0

Fuente: Elaboración Propia

Rentabilidad del Capital Propio

Valor Actual

Al igual que la Rentabilidad del Capital Propio, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 32

Rentabilidad del Capital Propio

Año	Flujo Monetario $Neto_{EXPLICITO}$ (BsF)	$[P/S_{42;t}]$	$Ft*[P/S_{42;t}]$
0	-2.120.293,24	1	2.120.293,24
1	221.410,92	0,70423	155.924,21
2	851.622,85	0,49503	421.578,86
3	1.099.956,19	0,34925	384.159,70
4	1.375.633,74	0,249595	343.351,30
5	1.706.125,50	0,1732	295.500,94
6	2.079.842,77	0,12197	253.678,42
7	2.519.441,54	0,0859	216.420,03
8	3.026.344,03	0,06049	183.063,55
9	3.610.787,05	0,0426	153.819,53
10	12.377.549,10	0,03	371.326,47
		Valor Actual	**658.529,77**

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo Tipo:

Valor Actual = $\Sigma Ft^*[P/S_{42;\,t}]$

El resultado, significa que los ingresos superan los costos, incluyendo el rendimiento mínimo anual de 42% en una cantidad equivalente a BsF. 658.529,77 en el punto cero de la escala de tiempo, lo cual convierte al proyecto en un proyecto Rentable con el criterio de Maximización de Beneficios.

Tasa Interna de Retorno

En este caso, se puede determinar una i* suponiendo la ocurrencia de los ingresos netos constantes (F_t) e iguales al promedio de los valores reales, como lo refleja la siguiente tabla:

Tabla 33

Flujos Explícitos

Año	Flujo Monetario Neto$_{EXPLÍCITO}$ (BsF)
0	-2.120.293,24
1	221.410,92
2	851.622,85
3	1.099.956,19
4	1.375.633,74
5	1.706.125,50
6	2.079.842,77
7	2.519.441,54
8	3.026.344,03
9	3.610.787,05
10	12.377.549,10
Sumatoria$_{10años}$	**28.868.713,69**

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos tipo:

$Sumatoria_{10años} = \Sigma Ft/10$

$- \quad 2.120.293,24 \quad + 28.868.713,69\ [P/S_{i^*a,\ 10}] = 0$

$[P/S_{i^*a,\ 10}] = 0,0734$

Entonces, sabiendo que $[P/S_{30\%,\ 10}] = 0,07254$ y $[P/S_{50\%,10}] = 0.01734$, e interpolando los Valores Actuales, se tiene que i*a=49,77%.

Tabla 34

Iteraciones Tasa Interna de Retorno

I	VA
30%	2.437.507,57
50%	-15.165,63
49,77%	0

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, las variables seleccionadas fueron la Tasa Mínima de Rendimiento (TMR) y el Valor Actual (VA) en BsF., según se representa a continuación.

TMR

Se parte de la premisa que para el proyecto, la Tasa Mínima de Rendimiento es la variable crítica y se espera que varíe entre 20% y 25%, como se muestra en la tabla 35.

Tabla 35

Cambio del Valor Actual según la variación de la TMR

Tasa Mínima	20%	20,08%	23%	25%
Valor Actual (BsF)	2.656.654,54	2.615.815,51	1.036.391,31	122.439,18

FUENTE: Elaboración Propia

En definitiva, como se expresa en las variaciones reseñadas en la tabla precedente entre el intervalo de 20%-25%, se puede decir que la rentabilidad del proyecto no es sensible a la variación antes mencionada de la Tasa Mínima de Rendimiento (TMR), ya que dentro el mismo no se produce un cambio de signo en la rentabilidad del proyecto y, obviamente, esto no influye en la decisión a tomar.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título

Plan de Negocio para la Ampliación del Hotel Amazor C.A.

Justificación de la Propuesta

El alojamiento, es uno de los componentes fundamentales de la actividad turística en conjunto con la recreación, transporte, comunicaciones y alimentación o restauración, pues de la duración de la estadía depende la cantidad y tipo de servicios turísticos ofrecidos y la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en un lugar, actuando a la vez como efecto multiplicador con familiares y amigos en los sitios de procedencia de los huéspedes.

En consecuencia, la calidad y variedad de servicios, sumado al confort que se ofrece al visitante en un establecimiento hotelero, son fundamentales para asegurar la fidelidad de la clientela, la captación de nuevos visitantes y el logro de nuevas conquistas en un mercado altamente competitivo, lo que a la vez reporta ingresos a la economía anfitriona con el correspondiente incremento en los niveles de empleo y calidad de vida de la comunidad receptora.

De allí, que se justifica la inversión en la ampliación del Hotel Amazor C.A., considerando la necesidad imperante en la zona de mayores y mejores servicios de hospedaje para visitantes, turistas, trabajadores y habitantes de la zona; los proyectos que apenas comienzan, han colapsado los servicios de

hospedaje de la zona y se espera que a medida que avancen se requerirán cada vez más. Solamente el proyecto gasífero “Yucal el Placer” espera generar empleos a 6.500 personas, quienes no provendrán exclusivamente de Altagracia de Orituco y zonas cercanas y por tanto, requerirán los servicios de hospedaje, así como la disponibilidad de salones de conferencia y áreas de esparcimiento.

Otro aspecto importante, es la construcción del Santuario de la Beata Madre Candelaria de San José, esperando que con el mismo se suscitará el mismo fenómeno ocurrido previamente en el país con otros beatificados: el aumento de 5 a 6 veces en el número de visitantes y/o peregrinos que vistan sus lugares de origen.

De hecho, el aumento de visitantes originado por tales obras mantienen ocupado a un sector cuya oferta solo estaba preparada para recibir en temporadas altas y algunos eventos especiales que se realizan en la zona, por lo que en los últimos años se ha visto colapsado en cualquier época del año.

Asimismo, hay que tomar en cuenta que la dinámica actual de Altagracia de Orituco, que ha pasado de ser un pueblo a una pequeña ciudad, exige mejorar rápidamente los servicios hoteleros en general y los del Hotel Amazor C.A. en particular, para adaptarse al mercado y colaborar con el desarrollo regional.

También, se debe mencionar que el equipo de trabajo del Hotel Amazor C.A. se identifica con sus valores institucionales, por ser parte de una empresa preocupada por el entorno y por la comunidad; de hecho, entre las metas de la empresa se encuentra aumentar la ayuda a jóvenes estudiantes de Turismo que realizan sus prácticas en las instalaciones de la empresa.

De igual forma, es de destacar que la ampliación del Hotel Amazor tendrá un notable impacto social a nivel de la generación de empleos directos de tipo calificado, así como sostener o generar cerca de 12 empleos indirectos.

Igualmente, es necesario precisar que permitirá continuar e incrementar los aportes que la organización ha venido brindando a las misiones de formación para el trabajo (Vuelvan Caras, Che Guevara y Sucre) a través de la cesión en calidad de préstamo de instalaciones y equipos para la realización de actividades prácticas.

Por otra parte, la puesta en marcha de este proyecto permitirá una mayor contribución económica para la manutención de la Casa Hogar Madre Candelaria, ubicada en Altagracia de Orituco, a cargo de la religiosas pertenecientes a la Congregación Hermanas Carmelitas, quienes atienden a niñas y jóvenes en estado de abandono y/o con problemas de conducta.

En definitiva, partiendo de los argumentos precedentes, así como del diagnóstico de necesidad elaborado, se justifica el estudio y aprobación de la propuesta en vista de los beneficios organizacionales, económicos y sociales que ésta generará en el corto, mediano y largo plazo para el Hotel Amazor C.A., la ciudad de Altagracia de Orituco y el Estado Guárico.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Mejorar la capacidad de prestación de servicios turísticos de hospedaje a través de la ampliación de la capacidad de camas y habitaciones e incorporación de áreas de esparcimiento en el Hotel Amazor C.A.

Objetivos Específicos:

- Construir un nuevo edificio o ala del con capacidad para trece (13) nuevas habitaciones, sala de usos múltiples y/o conferencias y salón de baile o discoteca.

- Remodelar una sección de la infraestructura existente con el propósito de mejorar la calidad de las habitaciones y construir sobre éstas 18 nuevas habitaciones.
- Construir un área de esparcimiento consistente de una piscina.
- Mejorar y acondicionar las áreas de estacionamiento del hotel.
- Dotar de mejor y mayor capacitación a los empleados del hotel en el área de hospedaje, restaurante y trasporte.
- Mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los empleados actuales y futuros del Hotel Amazor C.A.

Estructura de la Propuesta

El Plan de Negocio para la ampliación del Hotel Amazor C.A., se presenta a continuación, quedando estructurado de la siguiente forma:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del Proyecto
- Estudio de Mercado
- Plan de Implementación
- Análisis Financiero
- Apéndices

PLAN DE NEGOCIO PARA LA AMPLIACIÓN DEL HOTEL AMAZOR C.A.

Noviembre 2011

INDICE DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo 3

2. Descripción del Proyecto 4

3. Estudio de Mercado 7

4. Plan de Implementación 15

5. Análisis Financiero 21

6. Apéndices 26

1.- Resumen Ejecutivo

El Plan de Negocio presentado a continuación, consiste en proponer la ampliación del Hotel Amazor C.A., a los fines de satisfacer la creciente demanda de los servicios de alojamiento, recreación y alimentación por parte de los visitantes que por motivo de placer, trabajo o religión, visitan la ciudad de Altagracia de Orituco.

De igual forma, se estima que el Plan de Negocio presentado, una vez ejecutado, contribuirá a consolidar el innegable prestigio que, durante más de 30 años ha caracterizado al Hotel Amazor C.A. como líder del ramo hotelero en el Eje Norte Llanero de Venezuela.

En su desarrollo, se contempla un análisis de los diversos factores involucrados, como la descripción del proyecto, estudio de mercado, plan de implementación y un minucioso estudio financiero, donde se demuestra la rentabilidad del plan y los resultados económicos bajo las condiciones proyectadas.

2.- Descripción del Proyecto

El presente Plan de Negocio, integra un proyecto turístico del sub-sector de hospedaje, en el cual se plantea la ampliación de la capacidad de camas, número de habitaciones y espacios diversos para la recreación y esparcimiento del Hotel Amazor C.A. Dicha ampliación, consiste en la construcción y equipamiento de una nueva ala del hotel (Edificio “C”), la cual tendrá capacidad para 13 nuevas habitaciones, un salón de conferencias o usos múltiples, discoteca, piscina y espacios al aire libre.

Adicionalmente, se plantea realizar la remodelación de la infraestructura existente con el objeto de mejorar las instalaciones, servicios y añadir nuevas habitaciones a la misma; esta remodelación, consiste en mejorar las condiciones del Edificio “B”, así como construir y equipar otros dos niveles en éste para aumentar el número a 18 habitaciones, con esto la capacidad instalada se elevaría a 60.

En paralelo, se plantea la construcción de un área de piscina con áreas conexas, incluyendo los equipos necesarios para su funcionamiento y mayor aprovechamiento. En detalle, la ampliación se conforma de la siguiente manera:

Edificio B:

En esta edificación, ya existente, se plantea un nuevo desarrollo de espacios de alojamiento partiendo de las trece habitaciones existente se convertirán en 9 de las misma; se implementara, además, el diseño de una planta alta con la misma cantidad de habitaciones que la planta baja, para un total de 18 habitaciones, las cuales incluirán una cama matrimonial, sofá cama, baño y closet. También se incluye el módulo de escalera y el desarrollo de las habitaciones en forma lineal, conectadas por un pasillo externo con vista a las áreas exteriores.

Edificio C:

Se plantea la construcción de esta nueva edificación en el lado oeste de la parcela, con tres niveles, sótano y áreas exteriores:

Planta Baja: En un área total de 274 mts^2, se concibe un salón de usos múltiples, colindante con una discoteca (con barra, cavas, pista de baile, capacidad para la ubicación de sofás y mesas centrales y un cuarto lavamopas), ambos divididos por puertas plegables con el fin de ampliar el espacio en los casos que así se requiera. Asimismo, se contemplan las siguientes especificaciones:

- Área de depósito en el salón de usos múltiples (para resguardo de sillas, mesas y otros artículos).
- Cuarto para consola de video, sonido e iluminación.
- 1 baño para damas y 1 baño para caballeros.

De igual forma, se prevé que el área de discoteca posea además del acceso interno para huéspedes, otro directo desde la calle Santiago Gil, para el ingreso del público en general.

Planta Primer Piso: Con un área total de 239 mts^2, este nivel estará conformado por un estar o lobby de bienvenida, así como seis habitaciones dotadas con cama matrimonial y sofá-cama individual, closet y baño; las cuatro habitaciones orientadas hacia el sur contarán con un balcón con vista al sur de la ciudad.

Planta Segundo Piso: La distribución de este nivel es similar al anterior, con la diferencia de no contar con el área de lobby, en cuya área de

considera otra habitación para un total de siete, con las mismas características del nivel planta piso 1.

Sótano: En un área aproximada de 253 mts^2, se proponen 9 puestos de estacionamiento, además de un depósito y cuarto de máquinas con acceso al tanque subterráneo, incluyendo además el modulo de escaleras que conectará las diferentes plantas del edificio.

Áreas exteriores: Con un área total 389 mts^2, esta zona estará conformada por caminerías, piscina, churuata para reuniones informales y barra de servicio de comida exclusiva para dichos espacios, así como un núcleo de baños públicos; también, se prevé la dotación de mesas y sillas alrededor de la piscina para el disfrute y comodidad de los huéspedes, así como de jardines y plantas perfectamente adaptables a las condiciones climáticas de la zona, con el fin de brindar una natural ambientación y mejores visuales a las áreas exteriores.

Estacionamiento: En un área de 940 mts^2 y acceso por el lado oeste de la parcela (Calle Santiago Gil), contará con 42 puestos de estacionamiento (que aunados a los ubicados en el sótano sumará un total de 51). Asimismo, en este nivel se ubicará el cuarto de lavandería, actualmente en funcionamiento en el Edificio “A”.

Como se puede observar, lo planteado en este proyecto se encuentra en concordancia con los planes estratégicos planteados por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, vale decir, fomentar el aumento de la capacidad de alojamiento y mejorar los servicios turísticos existentes en el país y/o la creación de nuevas infraestructuras, lo que a su vez se relaciona con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007–2013, ya

que contribuye a elevar el posicionamiento de Venezuela como destino bio-diverso, pluricultural y multi-activo.

Complementariamente, es válido mencionar que la puesta en marcha de este proyecto creará nuevos empleos de tipo calificado, lo que implica colaborar en el desarrollo de valores, conocimientos, habilidades y destrezas del talento humano nacional vinculado a la actividad turística.

3.- Estudio de Mercado

Servicios

Mediante la ampliación del Hotel Amazor C.A., se plantea que se presten los siguientes servicios:

- Hospedaje o alojamiento: Mediante habitaciones acogedoras de diseño sencillo y moderno con baño privado, agua fría y caliente, aire acondicionado, teléfono y televisión por cable, en las modalidades de cuartos simples o sencillos, matrimoniales con camas adicionales y triples.
- Alimentación y restaurante: Bajo la administración y gerencia del hotel, se ofrecerán deliciosos platos típicos de la zona, nacionales y selecta carta internacional tipo buffet o convencional, en una colorida y agradable atmósfera.
- Recreación y esparcimiento: Se brindarán los servicios de discoteca, salón de conferencias y/o de fiestas, así como el área de piscina.
- Negocios: Se ofrecerán los servicios de alquiler de espacios para la realización de eventos múltiples.

Usuarios

Los servicios del hotel pueden ser utilizados por personas de cualquier procedencia, edad, sexo, raza o color, salvo los menores de 18 años, quienes deberán estar acompañados de sus padres, representantes y/o responsables, que se encuentren de visita en la ciudad de Altagracia de

Orituco, Estado Guárico, por diversas razones (trabajo, turismo, religión, otros) y que requieran los servicios de hospedaje, esparcimiento y/o alimentación.

Servicios Sustitutos o Complementarios

Se pueden considerar como sustitutos de los servicios ofrecidos por el Hotel Amazor C.A., a los moteles y posadas que se encuentran en la zona, quienes ofrecen alojamiento pero con menor calidad de servicios o muy poco valor agregado, así como el alquiler de cuartos bajo la modalidad de residencia que ofrecen algunas familias en la ciudad, en sus propias viviendas.

Se consideran servicios complementarios imperfectos del hospedaje, los servicios de televisión, lavandería y tintorería, entre otros.

Nivel de Calidad

Actualmente, se estima que la calidad del servicio del Hotel Amazor C.A. es alta en relación a los competidores de la zona; sin embargo, si el servicio es comparado con hoteles de las grandes ciudades, se puede decir que es mediano.

No obstante, con la puesta en marcha de este proyecto, se espera aumentar en gran medida los niveles de calidad, al incorporar mayores y mejores servicios complementarios y poder satisfacer todas las necesidades de los visitantes en las mismas instalaciones del hotel, de acuerdo a la Norma COVENIN 2030–87.

Oferta

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la zona de influencia de este proyecto, se logró determinar que la oferta del servicio de alojamiento en la ciudad de Altagracia de Orituco está constituida

principalmente por tres empresas prestadoras del servicio que pueden ser catalogadas como hotel dadas sus características y/o atributos (incluyendo al Hotel Amazor C.A.); adicionalmente, existen otras empresas prestadoras pero que por sus características no son competidores perfectos para este proyecto ya que se clasifican como Posadas y Moteles. Asimismo, se debe mencionar que existen diferentes particulares que alquilan espacios (habitaciones) de sus viviendas a visitantes y recién llegados.[1]

En total, la ciudad cuenta con una oferta de servicios de alojamiento establecida (sin contar residencias), medida en número de 117 habitaciones, lo que genera, según el tipo de habitación, un total de 147 camas disponibles. La empresa líder en el sector hotelero de la región es el Hotel Amazor C.A. en cuanto a calidad del servicio y atención personalizada a la clientela, estimándose que posee alrededor del 50% de participación en el mercado, seguido por el Hotel El Diamante (35%) y el Hotel Galicia (5%); el resto (10%), se reparte entre posadas y moteles.

En cuanto a los precios, el mercado presenta tarifas bastante homogéneas, con poca o ninguna diferencia entre los participantes; es válido mencionar, que esta anomalía beneficia en gran medida a algunos competidores, quienes aunque no poseen la calidad de los líderes del sector, pueden prestar sus servicios a precios similares gracias a la gran demanda existente.

Ahora bien, en relación a las expectativas de crecimiento de la oferta, se debe mencionar que dado los altos niveles de inversión requeridos por el sector hotelero para aumentar su capacidad o para la instalación de nuevos competidores, no se vislumbra en el corto plazo intenciones de realizar dichas inversiones. Esta hipótesis se corroboró al indagar en los departamentos competentes de la Alcaldía del Municipio José Tadeo

[1] En estos casos se realizan alquileres por largos lapsos de tiempo, incluso por períodos superiores a un año; dado que no es una actividad comercial establecida, es difícil su cuantificación: sólo se menciona como referencia para efectos del estudio de mercado.

Monagas sobre la solicitud de permisología para nuevas construcciones con este objeto.

Demanda

La demanda de servicios turísticos de la zona de Altagracia de Orituco ha experimentado un aumento exponencial en los últimos años, impulsado por el turismo de negocios que se ha generado en la región ya que, con la puesta en marcha de diferentes proyectos de envergadura en la zona, cada día aumenta el número de personas que visita la región con propósito y/o motivo de trabajo o negocios.

En tal sentido, se puede decir que el sector con mayor crecimiento ha sido el de servicio de hospedaje o alojamiento, dado que estos visitantes por lo general requieren permanecer muchas noches en la zona, pero no lo suficientes como para motivarles a la compra de inmuebles, por lo que deben apelar constantemente a la pernocta en hoteles.

Asimismo, los proyectos de envergadura llevados a cabo por el Estado venezolano, han comenzado a colapsar el servicio de alojamiento de la zona, el cual estaba diseñado para recibir sólo a los visitantes en temporadas altas, en especial, durante los famosos carnavales de Orituco, vacaciones escolares, navideñas y los eventos especiales de índole cultural-religioso a lo largo del año; fuera de dichas épocas, era usual recibir pocos visitantes.

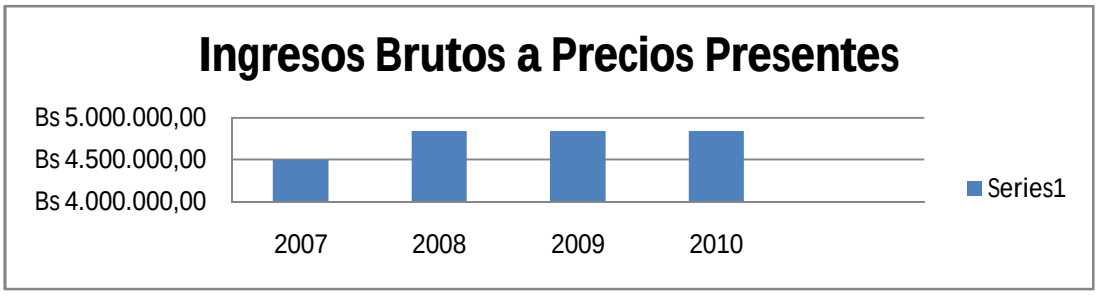
De igual forma, el incremento e intensidad de nuevos visitantes (trabajadores, empleados y contratistas del complejo gasífero “Yucal-El Placer” y peregrinos que visitan la ciudad por ser el lugar de nacimiento de la Beata Madre Candelaria de San José), ha generado la demanda de lugares de distracción y esparcimiento, así como del servicio de organización de eventos, actividad esta última que carece actualmente de los estándares de calidad necesarios.

Clientes Actuales

Entre los principales y habituales clientes del hotel, se pueden nombrar los trabajadores y ejecutivos de las siguientes empresas y organismos: Halliburton, Slumberger C.A., PDVSA Gas, Ypergas, Geoservice C.A., Confurca, Alimentos Polar C.A., Promasorca, Agropecuaria San Lorenzo, Alcaldía del Municipio José Tadeo Monagas y Secretaría de Infraestructura de la Gobernación del Estado Guárico, entre otros.

Demanda Estimada

Para estimar la demanda, se utilizó la información financiera de la empresa Hotel Amazor C.A., específicamente los Estados de Ganancias y Pérdidas, en donde se puede ubicar el comportamiento de los ingresos de la empresa durante los últimos cuatro años. Dichos ingresos fueron deflactados[2], en función de observar cual ha sido el comportamiento de éstos, eliminando los efectos de la inflación. El mismo se presenta a continuación



Como se aprecia en la gráfica, el hotel ha experimentado una demanda creciente durante los últimos cuatro años; este comportamiento en la demanda permite hacer proyecciones utilizando la observación de campo ya que en el hotel se cuenta con la información desde hace un par de años en relación al número de personas insatisfechas diariamente, es decir, que no

[2] Deflactor: Índice Nacional de Precios al Consumidor 2008-2011. Fuente: www.ine.gov.ve

pueden ser alojadas en el hotel, encontrando un promedio diario de 30 personas,además, se incluyó otro factor importante para la estimación de la demanda, que multiplicándolo por los días del año 365, reflejó el siguiente resultado:

Di : 10950

Por otro lado, de los empleos generados, que asciende a 6.500, en base al 10% de éstos se presume que son potenciales clientes, que multiplicando por los días del año se tiene una demanda estimada. Por ende, se estima que existe una demanda insatisfecha de 248.200 camas al año.

Mercado Potencial para el Proyecto

El mercado potencial para este proyecto, como se menciona anteriormente, se encuentra en el empuje económico que otorgan las obras de envergadura que realiza el Estado venezolano en la zona de Altagracia de Orituco, varios de los cuales están pautados para su entrega o finalización entre 1 y 2 años.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que el sector hotelero de la zona, al estar dedicado a atender los clientes provenientes de estos proyectos, se está quedando sin capacidad para atender la demanda natural de la zona, es decir, a la que regularmente se atendía en época reciente, creando todo un caos en la temporadas altas y generando inconvenientes a los visitantes a la ciudad, lo que es importante ya que este nicho de mercado también representa un mercado potencial para este proyecto.

Paralelamente, Altagracia de Orituco posee grandes ventajas comparativas que pueden ser aprovechadas para la explotación del turismo, entre las que se pueden enunciar:

- Una superficie de 4.572 Km2; con un clima tropical lluvioso de 27,5 ºC; humedad de 12%, pluviosidad de 1.476 mm anuales.

– El monumento natural de Los Morros de Macaira (Cretáceo Inferior), óptimo para practicar excursionismo.

– Asimismo, destacan los petroglifos ubicados en las cercanías de la ciudad.

Todas dichas ventajas, resaltadas por la promoción que realizan la Alcaldía del Municipio Autónomo José Tadeo Monagas y la Gobernación del Estado Guárico, en concordancia con los planes de desarrollo turístico de la zona, permiten prever que aumente cada vez más el número de visitantes a la ciudad.

Precio

Tal como se menciona previamente, los precios de alojamiento en Altagracia de Orituco son muy similares entres sí, dado que existen pocos competidores y una creciente demanda, lo que ha generado aumentos rápidos en los precios y también que los prestadores del servicio incrementen éstos hasta casi igualarse a los dos principales prestadores del servicio, aun cuando no posean los mismos niveles de calidad. Sin embargo, el Hotel El Diamante es quien mantiene los precios más altos, inclusive por encima de la principal proveedora del servicio (Hotel Amazor C.A.):

Tarifas de Alojamiento (en BsF.)

Tipo de Hab.*	Hotel el Diamante	Hotel Galicia	Hacienda La Quinta	Hotel Amazor
Sencillas	180,00	155,00	-	165,00
Dobles	270,00	230,00	-	250,00
Triples	310,00	260,00	-	280,00
Matrimonial	240,00	200,00	250,00	210,00
Matrimoniales y adicional	290,00	-	-	-
Matrimoniales y adicional	330,00	-	-	-

* Precios promedios actualizados a octubre de 2011

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información anterior, el margen de ganancias del sector hotelero en la zona oscila entre 30 y 35 % sobre el precio de venta, con estructuras de costos muy similares entre ellos. Sin embargo, se espera que la estructura de costo del Hotel Amazor C.A. se reduzca a consecuencia de la instalación de equipos más modernos (aires acondicionados, tv, lámparas de ahorradores de energía), la reducción de costo de mantenimiento de la edificación (ya que la misma será nueva) y la obtención de descuentos por concepto de aumento en el volumen de compra de materiales.

Comercialización

Con base en la experiencia de los informantes del Hotel Amazor C.A. (Gerente Director, Administrador y Contador), se espera que muchos de los clientes actuales se mantengan fieles al hotel por mucho tiempo y en especial en el momento que éste amplíe y varíe los servicios prestados (área de piscina, discoteca, salón de conferencia y eventos múltiples), por lo que se espera continuar trabajando en el segmento de mercado para turistas de negocios y/o trabajo en su gran mayoría.

Sin embargo, existe otro sector al cual se desea satisfacer que, está constituido, por un lado, por quienes practican el turismo de recreación -que ha sido dejado atrás por el sector hotelero- y que está siendo impulsado por el gobierno regional y local, quienes se encuentran trabajando arduamente en su promoción a través de la generación de actividades y eventos publicitados ampliamente por medios impresos y electrónicos.

También, es importante que el Hotel Amazor C.A. esté preparado para atender el creciente auge de peregrinos a la ciudad, a raíz de la beatificación de la Madre Candelaria de San José, el cual se espera sea incrementado exponencialmente una vez se concluya su magnífico santuario.

Cabe destacar, que la estrategia de mercado de esta empresa está basada en un servicio de calidad, precios solidarios y atención personalizada,

en el cual el cliente es la mejor publicidad cuando vuelve al sitio de destino. Se tiene planeado, para el caso del turista de recreación y el turista religioso, ofrecer no solo el servicio de hospedaje, sino también los de transporte, guía y comida, manteniendo siempre la política principal de la empresa, mantener la calidad al mejor precio, es decir, la relación precio-valor.

En cuanto a las ventas, generalmente son directas: el cliente accede a las instalaciones del hotel a comprar el servicio directamente; sin embargo, la empresa está inscrita en diferentes páginas oficiales que promueven el turismo en la red Internet, y además, se pretender realizar inscripciones en algunas otras especializadas en el sector turismo, siendo una de las innovaciones de este proyecto diseñar y mantener la propia página web de la organización, mediante la cual los tradicionales y potenciales clientes visualicen imágenes de las instalaciones e, incluso, puedan hacer sus reservaciones por vía electrónica.

Adicionalmente, se sugiere realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes y otros operadores turísticos, tanto a nivel regional como nacional e internacional.

4.- Plan de Implementación

Infraestructura y/o construcción

Entre las inversiones que se proponen, como ya se describió previamente, se encuentra la construcción de un edificio de habitaciones de tres (03) niveles más sótano en el lado oeste de la parcela, el cual, tendrá un total de 1005m^2 de construcción tipo I, así como un nuevo desarrollo de habitaciones partiendo de las tres existentes actualmente, sobre la cual se implementa además el diseño de la planta alta y, además, la construcción de áreas exteriores de piscina. (Apéndice 1)

La inversión total del proyecto de construcción y remodelación, ha sido calculada inicialmente en BsF. 7.504.904,75; este monto, se distribuye como se detalla a continuación:

Inversión en infraestructura y construcción

Construcción	Proveedor	Precio
Vidrios y ventanas	Empresas el Morro, C.A.	637.916,90
Estructura nueva y remodelaciones	M.M.Y. Services	4.878.188,09
Instalación de aguas, blanca, negras y electricidad	M.M.Y. Services	900.588,57
Tanque subterráneo	Hidrofuentes, C.A.	375.245,24
Piscina, áreas verdes		712.965,95
Total		**7.504.904,75**

Fuente: Presupuestos de obra y preformas proporcionadas por proveedores

Equipos y Muebles

Una vez culminadas las construcciones y remodelaciones antes descritas, se requerirá del mobiliario y equipo necesario para hacer habitables y confortables las nuevas áreas, tales como: colchones, camas, mesas de noche, muebles, sofá camas, entre otros, así como los equipos e implementos requeridos para la piscina, tanque subterráneo y planta eléctrica. Por tanto, este proyecto contempla la adquisición de los mismos por un monto de BsF. 1.609.408,50, distribuidos de la siguiente manera:

Inversión en mobiliario y equipos

Concepto	Proveedor	Total
Mobiliario	Marimar C.A.	1.118.538,91
Aire acondicionado, planta eléctrica	Líder C.A.	442.587,34
Equipos para Piscina	Hidrofuentes C.A.	48.282,26
Total		**1.609.408,50**

Fuente: Presupuestos de obra y preformas proporcionadas por proveedores

Cronograma de ejecución del proyecto:

Se ha considerado, en función de practicidad y rapidez en la ejecución del proyecto, que el mismo requerirá de al menos tres desembolsos, de acuerdo al cronograma de obras y al plan de financiamiento:

Cronograma de Desembolsos en BsF.

Conceptos	Mes 1	Mes 5	Mes 9
Obras Civiles Edif. “C”	3.752.452,38		
Obras Civiles Edif. “B”		2.251.471,43	
Adquisición de Muebles y Equipos			1.609.408,50
Obras del área de Piscina			1.500.980,95
Total desembolso	**3.752.452,38**	**2.251.471,43**	**9.114.313,25**

Fuente: Elaboración propia

Requerimientos financieros

El financiamiento requerido para este proyecto representa el 78,28% del total de la inversión, ya que el 21,72% restante lo aportará la propia empresa; dicho financiamiento, se hará conforme a los requisitos y normas establecidas por la Ley de Crédito para el Sector Turismo (tasa máxima aplicable del 9%), en un plazo de diez (10) años, pagadero con cuotas anuales y con período de gracia sin diferimiento de intereses por un año. El servicio de la deuda, se pormenoriza a continuación:

Servicio de la Deuda en BsF(Activo Fijo)

Monto Crédito		7.641.646,18	**Interés**		9%
Plazo		10 años	**Período de gracia**		1 año
Años	**Capital I**	**Interés**	**Amortización**	**Cuota**	**Capital F**
1	7.641.646,18	687.748,16	0,00	687.748,16	7.641.646,18
2	7.641.646,18	687.748,16	586.869,27	1.274.617,43	7.054.776,91
3	7.054.776,91	634.929,92	639.687,51	1.274.617,43	6.415.089,40
4	6.415.089,40	577.358,05	697.259,38	1.274.617,43	5.717.830,02
5	5.717.830,02	514.604,70	760.012,73	1.274.617,43	4.957.817,29
6	4.957.817,29	446.203,56	828.413,87	1.274.617,43	4.129.403,42

(Cont.)

Años	Capital I	Interés	Amortización	Cuota	Capital F
7	4.129.403,42	371.646,31	902.971,12	1.274.617,43	3.226.432,30
8	3.226.432,30	290.378,91	984.238,52	1.274.617,43	2.242.193,77
9	2.242.193,77	201.797,44	1.072.819,99	1.274.617,43	1.169.373,78
10	1.169.373,78	105.243,64	1.169.373,79	1.274.617,43	0,00

Fuente: Elaboración propia

Situación Financiera Proyectada

Los siguientes apartes, son simplificaciones de las actividades de la empresa que permitirán el análisis financiero proyectado, los cuales, por carácter analítico se dividen en: Costos Directos, Costos Indirectos, Gastos de Administración y Gastos Financieros. (Apéndice 2)

a) Costos Directos

Costo del servicio: Consiste en las erogaciones o costos que se pueden asociar directamente a la unidad de servicios (alquiler de habitación); los mismos, se han estimado en función de la experiencia de los propietarios y administradores del Hotel Amazor, C.A., asignando una ponderación de 15,97% del precio de la habitación, dividiendo éste en diferentes ponderaciones a cada componente del costo:

Costos Directos Actuales

Concepto	Ponderación %	Ponderación relativa	Costo en BsF
Agua	10	1,598%	1.466,71
Electricidad	40	6,391%	5.866,83
Lencería	20	3,195%	2.933,42
Consumibles	10	1,598%	1.466,71
Material de limpieza	15	2,396%	2.200,00
Cable-TV	5	0,799%	733,35
	100	**15,98%**	**14.667**

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, los costos directos esperados de la nueva edificación se estiman sean 30% mayor al cálculo anterior, motivado al aumento en el consumo de energía, agua, materiales de limpieza y cable.

Costos de mano de obra directa

Se estima un requerimiento de mano de obra adicional de cinco personas; para la estimación del costo de mano de obra, se toma en cuenta el sueldo o salario base (salario mínimo para el momento de la puesta en marcha del proyecto estimando un aumento del 10% interanual para el total del período de estudio) más los beneficios de ley y otras remuneraciones o costos. Por lo tanto, al salario o sueldo base se le agrega el cálculo de otros costos y/o apartados (prestaciones, vacaciones, utilidades, S.P.F., S.S.O., L.P.H. e INCE, Apéndice 3)

Costos Indirectos

En esta partida, se incluye lo relacionado con costos que no se pueden asociar directamente a la prestación del servicio, a saber:

Mano de Obra indirecta:

Corresponden a todo el personal que labora en el hotel pero que no está asignado a directamente a la prestación del servicio; al igual que los de índole directa, se realiza el cálculo tomando en cuenta todos los costos de beneficios de ley y otras remuneraciones, así como posibles ajustes de sueldos para los siguientes dos años. BsF. 65.000 y aumento de 10% interanual; para este caso en particular, se tiene prevista la contratación de una empresa que se encargue de la vigilancia y la seguridad en las instalaciones del hotel, dicho contrato se estipula por total mensual, siendo la

empresa prestadora del servicio la encargada de hacer los cálculos correspondientes al salario y beneficios de los trabajadores.

Requerimiento de Mano de Obra Indirecta

Descripción	NºPers.	$Costo_{Anual}$
Vigilante	2	65.000

Reparación y mantenimiento:

Son los costos asociados a las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo que se deben realizar a lo largo del año para mantener las condiciones óptimas de la infraestructura, equipos y otros. Se han estimado, en función de un coeficiente por unidad de servicio prestada de acuerdo a la experiencia de los informantes del Hotel Amazor C.A.; el costo actual estimado es de BsF. 3,80 por habitación alquilada, pero sin embargo, se estima que el costo para la nueva estructura puede ser menor al actual, por tanto, se ha calculado en BsF. 3,00 por habitación alquilada.

Amortizaciones y depreciación:

En esta partida, se incorporan las depreciaciones de la infraestructura y equipos, así como las amortizaciones de los gastos diferidos (inversiones intangibles). Para todos los casos, se utiliza la depreciación lineal sin valor residual:

Depreciación y Amortización en BsF.

Concepto	Total (BsF.)	N° Años	Depreciación y/o Amortización
Construcción	7.504.904,75	50	150.098,10
Maq. y Equipos	1.609.408,50	30	53.646,95
Intangibles	75.049,05	3	25.016,35
Imprevistos	50.282,86	3	16.760,95

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Administración y Ventas:

En el proyecto, no se consideran gastos de administración ya que no se requerirá más personal para esta actividad y los gastos normales de administración ya están cubiertos por la empresa, que en la actualidad se ubican en el orden de BsF. 20.625,72, en tanto que el costo correspondiente al personal administrativo es de Bs. 75.206,73 al año. Esto, al igual que los casos anteriores contemplan todos los costos asociados tales como: vacaciones, prestaciones etc.

Gastos Financieros

Corresponden a los pagos que debe realizar la empresa por concepto de interés y comisiones para honrar la deuda adquirida; para este caso, se han establecido como premisas, las mencionadas en los apartes "Requerimientos Financieros" y "Servicio de la Deuda" de este documento (p. 17).

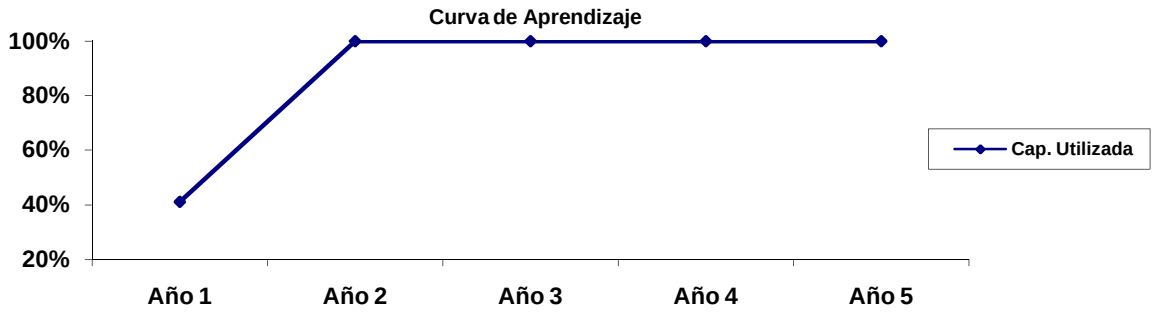
6.- Análisis Financiero

Presupuesto de Ingresos:

Para estimar los ingresos de este proyecto, se ha tomado en cuenta el precio promedio ponderado de una habitación, multiplicado por la ocupación estimada de acuerdo a la curva de aprendizaje. Asimismo, se ha homogeneizado la ocupación a lo largo del año para realizar los cálculos; en tal sentido, se espera que el proyecto pueda comenzar al 41% de la ocupación, ya que el mismo iniciará en al menos un año después de la entrega del primer desembolso: para entonces deberá haber suficiente demanda para realizar esta ocupación.

Así, el ritmo de utilización gradual en el tiempo de la capacidad instalada o curva de aprendizaje se ha estimado que pueda comenzar para el

primer año en 41% de la nueva capacidad y se espera que aumente al 100% a partir del segundo año del período de estudio, este comportamiento tan radical de estabilización de ocupación al máximo es una tendencia que se ha venido experimentando en los últimos años y es la razón principal para la realización de la inversión.



Se recuerda, que el precio es de BsF 250 por día de alquiler o día hotelero; conviene acotar, que para efectos de simplificar los cálculos de este proyecto se ha homogeneizado el número de alquileres que pueden ocurrir en un año, al igual que el precio del mismo; adicionalmente, se deben tomar en cuenta los ingresos que obtendrá la empresa por concepto de alquiler de los salones múltiples, la discoteca o sala de baile y el área de piscina, los cuales se sumarán a los ingresos tradicionales, que se han estimado en el orden de BsF. 18.975,00 por mes.

Estado de Ganancias y Pérdidas

La obtención de un Estado de Resultados o presupuesto de ingresos costo, incluyendo en el mismo los impuestos sobre la renta (ISLR) que se causarán, utilizando la Unidad Tributaria (UT) vigente a octubre de 2011, permitió realizar un estado de cuenta separado para el proyecto (ampliación) y otro incluyendo los ingresos y egresos de la capacidad actual. En ambos

casos, los resultados son saldos positivos y, por tanto, aceptables a nivel financiero.

Flujo de Caja

Adicionalmente, se realizó el cálculo del flujo de caja o presupuesto de efectivo, el cual se caracteriza por incluir solamente los gastos que representen una derogación de dinero en el momento. Para el caso de este proyecto, se han establecido tres flujos diferentes: financiero, del inversionista (para el proyecto) y total (la empresa más el proyecto). En todos los casos, se obtuvo un flujo de caja positivo durante el lapso de tiempo en estudio, lo que demuestra la capacidad de pago del proyecto y de la empresa. (Apéndice 4)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

En cuanto la Tasa Interna de Retorno, se estimó partiendo de dos fuentes distintas: la primera, del flujo de caja financiero del proyecto y la segunda, del flujo de caja total (empresa mas proyectos menos los compromisos adicionales), resultando:

Tasa Interna de Retorno

Concepto	Tasa Interna de Retorno
Del Flujo de Caja Proyectado	25,288%

Fuente: Elaboración Propia

Valor Actual (VA)

Él VA, se obtuvo de dos fuentes: la primera, del flujo de caja financiero del proyecto y el segundo del flujo de caja total (empresa más proyectos menos los compromisos adicionales); en ambos casos, se utilizó la Tasa

Interés Máxima Preferencial del Mercado en un plazo de 10 años, obteniendo:

Valor Actual (en BsF.)

Concepto	Valor Actual
Del Flujo Caja Financiero	BsF. 1.395.935,07
Del Flujo de Caja Proyectado	BsF. 2.615.815,51

Fuente: Elaboración Propia

Punto de Equilibrio

Se ha estimado el punto de equilibrio usando el método algebraico para determinar la capacidad de arranque o capacidad del primer año, usando sólo los datos del proyecto. El punto de equilibrio se ubica al 20% de la capacidad instalada, esto debido a lo costoso de la infraestructura y el mobiliario. (Apéndice 5)

Tasa Alternativa de Descuento

Se estima, en función de la participación de las diferentes fuentes de financiamiento de acuerdo a la tasa activa y pasiva promedio de los seis principales bancos comerciales del país, publicada por el Banco Central de Venezuela para el primer semestre del año, a la cual se le aplica descuento del 20% para convertirla en la Tasa de Interés Máxima Preferencial.

Así, la tasa obtenida es la utilizada para la obtención del Valor Actual (VA); y la comparación con la Tasa Interna de Retorno (TIR), ya que esta representa la tasa equivalente del riesgo en el mercado para un proyecto con estas características, es decir, a la tasa aplicada por el Bandes, se le agrega 3,83 puntos porcentuales como Premium por el riesgo financiero de invertir en esta actividad. Para efecto del cálculo de la tasa mínima de rendimiento se procede a incrementar hasta 5% el interés riesgo.

Indicadores Financieros y Análisis de Sensibilidad

Se presentan algunos indicadores financieros, que demuestran las bondades y factibilidad económica de este proyecto, realizando también una prueba de sensibilidad al afectar los Flujos de Caja y Estado de Resultados a dos situaciones: la primera, corresponde a un aumento en los costos del 10% sin afectar las depreciaciones ni el servicio de la deuda; la segunda, corresponde a un decremento del 10% en los ingresos brutos. En ambos casos, los indicadores responden dentro de los parámetros aceptables. (Apéndice 6)

Relación de garantía

Para el caso de este proyecto, se debe respaldar el financiamiento utilizando como monto o valor del inmueble el establecido por el Perito valuador después de haber descontado lo establecido en el artículo 39 de la Resolución Nº 009 -1197, publicado en la Gaceta oficial Nº 36433 de fecha 15/04/98. Se puede observar que el Índice de Cobertura de la Deuda (Apéndice 7) y la relación de garantía del proyecto (Apéndice 8) favorece al ente financiero, ya que la empresa una vez culminado el proceso de instalación poseerá garantías reales cercanas al 2:1.

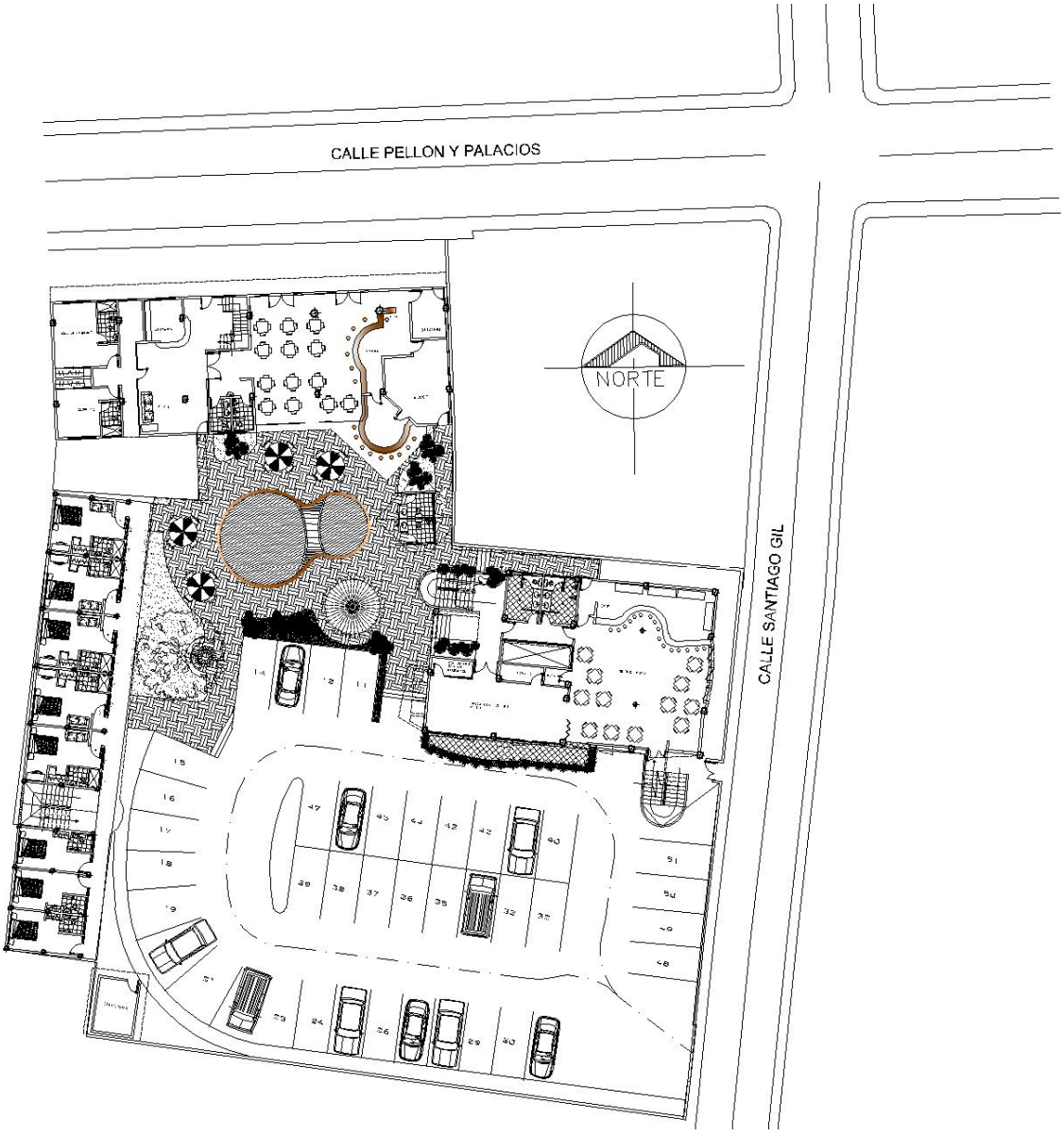
Fuente y Usos

Tiene como objetivo demostrar la capacidad de pago que tendrá el proyecto y el que tendrá la empresa con el mismo, además de reflejar la aplicación de fondos destinados al proyecto social para cada año del proyecto y la capacidad de amortización a capital que tendrá la empresa. Para este caso, se muestra una gran capacidad de pago el primer año pero una gran baja en el segundo periodo a causa de los pagos diferidos y de los primeros giros, sin embargo se demuestra que el saldo sigue siendo positivo y creciente durante el resto de los periodos. (Apéndice 9)

7.- Apéndices

Apéndice 1

Plano del Proyecto



Apéndice 2

Estructura de Costos del Proyecto (BsF.)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO PRIMO										
Costo de Servicio	189.562,75	519.839,39	597.815,30	687.487,59	790.610,73	909.202,34	1.045.582,69	1.202.420,09	1.382.783,11	1.590.200,57
Mano Obra Directa	131.697,42	145.149,07	159.978,63	176.327,18	194.350,21	214.219,14	236.122,91	260.269,80	286.889,40	316.234,78
COSTO INDIRECTO										
Mano Obra Indirecta	65.000,00	71.500,00	78.650,00	86.515,00	95.166,50	104.683,15	115.151,47	126.666,61	139.333,27	153.266,60
Mantenimiento	14.235,00	33.945,00	33.945,00	33.945,00	33.945,00	45.260,00	45.260,00	45.260,00	45.260,00	45.260,00
Amortización	31.837,04	31.837,04	31.837,04							
Depreciación	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05	203.745,05
GSTOS ADMON.Y VENTAS										
Personal Admon.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amort. y depreciac.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Gtos. Admon.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS										
Intereses Capital Fijo	687.748,16	687.748,16	634.929,92	577.358,05	514.604,70	446.203,56	371.646,31	290.378,91	201.797,44	105.243,64
Intereses dif.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interés Cap. Trab.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Apéndice 3

Mano de Obra Directa

Año	Sueldo Base Mensual	Nº de empl.	Sueldo Total Anual	Cesta Ticket	Bono Vacacional	Utilidades	Antigüedad	SPF	LPH	SSO	INCE	Sueldos y Beneficios
1	1.548	5	92.893	456	2.084	4.466	17.864	1.857	1.857	8.360	1.857	131.697
2	1.703	5	102.182	456	2.620	4.912	19.650	2.043	2.043	9.196	2.043	145.149
3	1.873	5	112.400	456	3.242	5.403	21.615	2.248	2.248	10.116	2.248	159.978
4	2.060	5	123.640	456	3.962	5.944	23.777	2.472	2.472	11.127	2.472	176.327
5	2.266	5	136.004	456	4.795	6.538	26.154	2.720	2.720	12.240	2.720	194.350
6	2.493	5	149.605	456	5.754	7.192	28.770	2.992	2.992	13.464	2.992	214.219
7	2.742	5	164.565	456	6.856	7.911	31.647	3.291	3.291	14.810	3.291	236.122
8	3.017	5	181.022	456	8.122	8.703	34.812	3.620	3.620	16.292	3.620	260.269
9	3.318	5	199.124	456	9.573	9.573	38.293	3.982	3.982	17.921	3.982	286.889
10	3.650	5	219.037	456	11.232	10.530	42.122	4.380	4.380	19.713	4.380	316.234

Cálculo tipo:

Bono Vacacional = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(1^{semana}/6_{dias})*7días$

Antigüedad = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})*60días$

Cesta Ticket = $0,25ut*(^{76BsF}/_{ut})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})$

Utilidades = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})*15días$

$Seguro\ de\ Paro\ Forzoso_{PATRONO} = 0,02*Sueldo\ Básico$

$Ley\ de\ Política\ Habitacional_{PATRONO} = 0,02*Sueldo\ Básico$

$Seguro\ Social\ Obligatorio_{PATRONO} = 0,09*Sueldo\ Básico$

$INCE_{PATRONO} = 0,02*Sueldo\ Básico$

Apéndice 4

Flujo de Caja Proyectado a 10 años (BS.F)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso total		1.408.250,00	3.493.932,50	4.002.365,83	4.585.733,34	5.255.162,06	6.023.438,43	6.905.256,43	7.917.502,82	9.079.585,09	10.413.808,53
Ingreso por habitaciones		1.186.250,00	3.253.062,50	3.741.021,88	4.302.175,16	4.947.501,43	5.689.626,64	6.543.070,64	7.524.531,24	8.653.210,92	9.951.192,56
Otros ingresos		222.000,00	240.870,00	261.343,95	283.558,19	307.660,63	333.811,79	362.185,79	392.971,58	426.374,16	462.615,97
Costo total		628.976,93	668.880,23	712.839,36	729.429,41	782.778,47	841.549,62	906.293,79	977.617,87	1.056.190,39	1.142.747,81
Costos fijos		196.697,42	216.649,07	238.628,63	262.842,18	289.516,71	318.902,29	351.274,37	386.936,41	426.222,67	469.501,38
Costos variables		432.279,51	452.231,16	474.210,72	466.587,23	493.261,76	522.647,33	555.019,42	590.681,46	629.967,72	673.246,43
locti (0,5%)			17.469,66	20.011,83	22.928,67	26.275,81	30.117,19	34.526,28	39.587,51	45.397,93	52.069,04
Impuesto Municipal (0,8%)			27.951,46	32.018,93	36.685,87	42.041,30	48.187,51	55.242,05	63.340,02	72.636,68	83.310,47
Fondo de Turismo (1%)			34.939,33	40.023,66	45.857,33	52.551,62	60.234,38	69.052,56	79.175,03	90.795,85	104.138,09
Gasto Financieros		687.748,16	687.748,16	634.929,92	577.358,05	514.604,70	446.203,56	371.646,31	290.378,91	201.797,44	105.243,64
Utilidad neta		779.273,07	2.744.691,83	3.197.472,05	3.750.832,07	4.351.514,86	5.043.349,72	5.840.141,74	6.757.782,38	7.814.564,24	9.031.543,12
Impuesto sobre la renta		12.663,69	574.057,39	730.898,06	920.920,86	1.125.731,56	1.356.042,57	1.623.834,32	1.930.179,20	2.280.724,12	2.681.951,68
Disponible para amortizar		766.609,39	2.170.634,44	2.466.573,99	2.829.911,20	3.225.783,30	3.687.307,15	4.216.307,41	4.827.603,18	5.533.840,12	6.349.591,44
Amortización préstamo		-	586.869,27	639.687,51	697.259,38	760.012,73	828.413,87	902.971,12	984.238,52	1.072.819,99	1.169.373,79
Flujo de caja por periodo		766.609,39	1.583.765,16	1.826.886,49	2.132.651,82	2.465.770,58	2.858.893,28	3.313.336,29	3.843.364,66	4.461.020,13	5.180.217,65

Flujo de Caja Financiero
Hotel Amazor, C.A.
Flujo de Caja Financiero (en miles de BsF.)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TERRENO	436.800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONSTRUCCIONES	7.504.904,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAQ. Y EQUIPO	1.609.408,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Import.CIF Planta	-										
Nacional	-										
ACT. INTANGIBLES	95.511,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INSTAL.Y MONTAJE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. OPERATIVOS	-	400.495,17	770.433,46	870.388,93	984.274,77	1.114.072,	1.273.364,6	1.442.117,06	1.634.616,50	1.854.265,78	2.104.961,95
Mat.Prima Nac.	-	47.390,69	129.959,85	149.453,82	171.871,90	197.652,6	227.300,58	261.395,67	300.605,02	345.695,78	397.550,14
Mat.Prima Imp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M. o. calif.	-	131.697,42	145.149,07	159.978,63	176.327,18	194.350,21	214.219,14	236.122,91	260.269,80	286.889,40	316.234,78
M. o. no calif.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua, Electricidad, Telefono, Internet, Cable y Gas	-	189.562,75	519.839,39	597.815,30	687.487,59	790.610,73	909.202,34	1.045.582,69	1.202.420,09	1.382.783,11	1.590.200,57
Repues. p/Mant.	-	33.480,00	33.480,00	33.480,00	33.480,00	44.640,00	44.640,00	44.640,00	44.640,00	44.640,00	44.640,00
O. Gtos de Fab.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O. Gtos. Admon.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	9.646.624,38	802.626,02	1.598.861	1.811.116	2.053.441,44	2.341.326	2.668.726,69	3.029.858,33	3.442.551,42	3.914.274,06	4.453.587,45
INGRESOS	-	1.408.250	3.493.932	4.002.365	4.585.733,34	5.255.162	6.023.438,43	6.905.256,43	7.917.502,82	9.079.585,09	10.413.808,5
SALDO	- 9.646.624,38	605.623,98	1.895.070	2.191.249	2.532.291,90	2.913.835	3.354.711,74	3.875.398,10	4.474.951,40	5.165.311,02	5.960.221,08

TIR = 22,28%

Apéndice 5

Cálculo algebraico del Punto de Equilibrio

Concepto	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Costos Fijos	196.697,42	216.649,07	238.628,63	262.842,18	289.516,71
Costos Variables	432.279,51	452.231,16	474.210,72	466.587,23	493.261,76
Ventas	1.408.250,00	3.493.932,50	4.002.365,83	4.585.733,34	5.255.162,06
CV/Ventas	0,306962192	0,129433284	0,118482603	0,101747571	0,093862331
1-CV/Ventas	0,693	0,871	0,882	0,898	0,906
Pto. de Equil. (miles de Bs.)	283.819,174	248.859,811	270.702,127	292.615,053	319.506,322
Pto. de Equil. (%)	20%	7%	7%	6%	6%
Costo Total	**628.976,93**	**668.880,23**	**712.839,36**	**729.429,41**	**782.778,47**

Apéndice 6

Análisis de Sensibilidad

CRITERIO DE DECISIÓN	SITUACIÓN PROYECTO	INCREMENTO COSTOS: 10%	DECREMIENTO INGRESOS 10%
- RENTABILIDAD	20,08%	22,09%	24,30%
TIEMPO DE RECUPERACIÓN	5,34	5,87	6,46
VALOR ACTUAL	2.615.815,51	1.498.908,40	428.895,63
TASA BENEF - COSTO	2,84	2,56	2,52

Apéndice 7

Índice de Cobertura de la Deuda de la Empresa

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	779.273	2744691,827	3197472,054	3750832,066	4351514,861
GASTOS FINANCIEROS	687.748,16	687.748,16	634.929,92	577.358,05	514.604,70
AMORTIZACIÓN A CAPITAL	-	586.869,27	639.687,51	697.259,38	760.012,73

Apéndice 8

Relación de Garantías

GARANTIAS	**Monto**
TERRENO TOTAL	1.092.000,00
MEJORAS AL TERRENO	127.350.90
INFRAESTRUCTURA EXISTENTE	7000000
TOTAL	**8.092.000,00**
DESCUENTO	809.200,00
TOTAL GARANTIA REAL	**7.282.800,00**
INFRAESTRUCTURA POR CONSTRUIR	7.504.904,75
EQUIPOS	1.609.408,50
TOTAL	**9.114.313,25**
DESCUENTO	911.431,33
TOTAL GARANTIA POR CONSTITUIR	**8.202.881,**93
TOTAL GARANTIA	**15.485.681,93**
FINANCIAMIENTO TOTAL	**7.641.646,18**
RELACIÓN GARANTIA	**2,03**

Apéndice 9

Fuente de Usos y Fondos del Proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES										
Ingresos por Ventas	1.408.250,00	3.493.932,50	4.002.365,83	4.585.733,34	5.255.162,06	6.023.438,43	6.905.256,43	7.917.502,82	9.079.585,09	10.413.808,53
Deprec. y Amort.	235582,0883	235582,0883	235582,0883	203745,045	203745,045	203.745	203745,045	203745,045	203745,045	203745,045
TOTAL	1.643.832,09	3.729.514,59	4.237.947,91	4.789.478,39	5.458.907,11	6.227.183,47	7.109.001,47	8.121.247,86	9.283.330,13	10.617.553,57
Costo Total	628.976,93	668.880,23	712.839,36	729.429,41	782.778,47	841.549,62	906.293,79	977.617,87	1.056.190,39	1.142.747,81
ISLR	12.663,69	574.057,39	730.898,06	920.920,86	1.125.731,56	1.356.042,57	1.623.834,32	1.930.179,20	2.280.724,12	2.681.951,68
TOTAL	641.640,61	1.242.937,62	1.443.737,42	1.650.350,27	1.908.510,03	2.197.592,19	2.530.128,12	2.907.797,07	3.336.914,51	3.824.699,49
Disponi. P/Amort.	1.002.191,48	2.486.576,97	2.794.210,50	3.139.128,11	3.550.397,08	4.029.591,28	4.578.873,36	5.213.450,79	5.946.415,62	6.792.854,08
Amort.	0	586869,2728	639687,5074	697259,383	760012,7275	828.414	902971,1216	984238,5225	1072819,99	1169373,789
Total Amortización	0	586869,2728	639687,5074	697259,383	760012,7275	828413,873	902971,1216	984238,5225	1072819,99	1169373,789
Disponible Anual	1.002.191,48	1.899.707,70	2.154.522,99	2.441.868,73	2.790.384,35	3.201.177,41	3.675.902,23	4.229.212,27	4.873.595,63	5.623.480,29
Proyecto Social	5.010,96	9.498,54	10.772,61	12.209,34	13.951,92	16.005,89	18.379,51	21.146,06	24.367,98	28.117,40
Cap.de Pago Anual	997.180,52	1.890.209,16	2.143.750,37	2.429.659,39	2.776.432,43	3.185.171,52	3.657.522,72	4.208.066,21	4.849.227,65	5.595.362,89

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez culminado el proceso de investigación y diseñada la propuesta, se considera que los propósitos del estudio fueron logrados en forma satisfactoria ya que se logró comparar, mediante la herramienta gerencial Benchmarking, las características de la competencia y de la organización caso de estudio, comprobando que el Hotel Amazor C.A. presenta notables ventajas respecto a sus principales competidores gracias a la calidad y variedad de sus servicios, que lo hacen el líder del sector hotelero en Altagracia de Orituco.

Igualmente, se diagnosticó la situación del Hotel Amazor C.A., mediante la aplicación del Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), pudiendo identificarse factores positivos y negativos tanto a nivel interno como externo, proponiendo por ello diversas estrategias ofensivas y de supervivencia para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y el equilibrio de las debilidades y amenazas.

Del mismo modo, el estudio técnico se determinó que el proyecto es viable ya que se estableció el layout, los requerimientos de servicios, insumos y personal.

Del estudio económico, se puede concluir que el proyecto es rentable para el capital total ya que el $VA_{[20,08;10]}$=2.615.615BsF>0, TIR=25,28>TMR, lo cual significa que los ingresos superan a los costos la tasa mínima exigida por el inversionista. De igual el forma, para el capital propio se tiene que el VA[42%,10]=658.529BsF y el TIR=49,77%>TMR.

Por otra parte, del análisis de sensibilidad se puede concluir que para la variable critica seleccionada TMR, para el intervalo comprendido entre [20%,25%], no hay cambio en la rentabilidad del proyecto, por lo tanto no es sensible.

Finalmente, se diseñó el Plan de Negocio para la ampliación del Hotel Amazor C.A., en el cual se describe el proyecto, se elabora el estudio de mercado y se detallan el plan de implementación y el correspondiente análisis financiero, para su posterior análisis por parte de la directiva de la empresa, en el entendido de que su aprobación e implementación permitirán consolidar la trayectoria y prestigio de la organización como indiscutible líder en el mercado hotelero de la ciudad de Altagracia de Orituco, Estado Guárico.

En definitiva, se concluye que el plan presentado para la ampliación del Hotel Amazor C.A., es el indicado para lograr un negocio sustentable y con claras oportunidades de crecimiento, cuyo desarrollo estará determinado en gran parte por la capacidad del equipo de trabajo para aprovechar las coyunturas y retos que implica prestar el mejor servicio en medio de una alta demanda y el probable incremento futuro de la competencia hotelera.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones del estudio, surgen las siguientes recomendaciones para el Hotel Amazor C.A.:

- Estudiar, aprobar e implementar el Plan de Negocio propuesto.

- Realizar un estricto control de calidad de los materiales a utilizar en las obras civiles, así como de los equipos y mobiliario a adquirir, ya que de ello depende en gran medida la vida útil de la construcción y de los bienes muebles, la satisfacción del cliente y el rendimiento económico de la organización.

- Efectuar contactos con instituciones educativas públicas y privadas de la ciudad, la región y el resto del país, a los fines de proponer e impulsar la

creación de carreras a nivel técnico y profesional de Hotelería y Turismo en la ciudad, que permitan preparar a la población gracitana y contar con talento humano de calidad para el desarrollo turístico de Altagracia de Orituco.

A la Alcaldía del Municipio Autónomo José Tadeo Monagas, se le exhorta a levantar y llevar un estricto control estadístico de la afluencia y permanencia de visitantes a la ciudad de Altagracia de Orituco, a los fines de contar con una base de datos oficial y confiable.

REFERENCIAS

Anthony, R. (2002). **La Contabilidad en la Gestión de Empresas. Texto y Casos.** Madrid: Editorial Hispano-América.

Arias, F. (2006). **El proceso de investigación**. 5ª edición. Caracas: Orial.

Balestrini, M. (2001). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación.** Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.

Banco Central de Venezuela (2010). **Informe PIB 2009**. [Documento en línea]. Disponible en: www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls. [Consultado: 2011, octubre 16].

Barnat, R. (2005). **Etapas de la Gerencia Estratégica.** [Artículo en línea]. Disponible: http://www.introduction-to-management.24xls.com/es221. [Consultado: 2010, septiembre 17].

Camp, R. (2005). **Benchmarking.** Valencia, Venezuela: Panorama Editorial, S.A.

CEDICE (2006). **Derechos de propiedad privada en Venezuela**. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.cedice.org.ve/detalle.asp?ID=851. [Consultado: 2011, octubre 28].

CEDICE (2010). **Propiedad privada desamparada por nueva Ley del INDEPABIS**. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.cedice.org.ve/detalle.asp?id=3413. [Consultado: 2011, octubre 28].

Centeno, C. y Parra, H. (2009). **Plan de Negocio para la instalación de la Facultad de Turismo y Recreación de una Universidad Privada en el Estado Carabobo.** Tesis de Grado no publicada. Bárbula: Universidad de Carabobo.

Chapman, A (2004). **La matriz DOFA** [Artículo en Línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544. [Consultado: 2011, mayo 8].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860.** 30 de diciembre de 1999

CORPOCENTRO (2007). **Plan de Desarrollo Económico y Social de la Región Central 2007-2013**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.corpocentrogob.ve/productos/plandesarrolloregional/plandesarrolloregional2005_2013.html. [Consultado: 2011, septiembre 24].

Cortés, F. (2010). **Turismo y actividades relacionadas alcanzarán 12% del PIB del Caribe.** [Artículo en Línea]. Disponible: http://www.noticaribe.com.mx/turism/2010/07/turismo_y_actividades_relacionadas_alcanzaran...html. [Consultado: 2011, mayo 8].

Crodis, J. (2010). Venezuela entre los países con más alta presión tributaria. **El Nacional**. 29 de septiembre de 2010, Cuerpo 2, p. 9.

Delgado de Smith Y., Colombo L., Orfila R. (2003). **Conduciendo la Investigación.** Caracas: Ediciones Comala.

Digman, L. (2009). **Planeamiento Estratégico**. [Libro electrónico en línea]. Disponible: http://www.iberfinanzas.com/index.php/D/Digman-Lester-A.html. [Consultado: 2010, noviembre 7].

Fred, D. (2004). **Conceptos de Administración Estratégica.** 11ª **e**dición. México: Editorial Prentice-Hall.

Giraldo, E. (2008). **La Entrevista como Instrumento clave en Investigación.** [Artículo en línea]. Disponible: http://tesiscualitativa.blogspot.com/2008/10/la_entrevista.html. [Consultado: 2010, noviembre 7].

Giugni, L., Ettedgui, C., González, I. y Guerra, V. (2005). **Evaluación de Proyectos de Inversión.** 4ª edición. Bárbula; Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Godet, M. (2008). **Planeación Estratégica y Prospectiva**. 3ª edición. Madrid: S.G. España.

Hernández L., Nova D. (2009). **Plan de Negocios de un Hotel Boutique en la Ciudad de Santa Cruz de Mompox**. Trabajo de Postgrado no publicado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Hurtado, I., Toro, J. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio.** Valencia, Venezuela: Episteme.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). **Dirección de Marketing.** 10ª edición. (Edición del Milenio). Madrid: Pearson Educación S.A.

Koontz, H., Weihrich, H. (2004). **Elementos de Administración. Enfoque Internacional**. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ley de Crédito para el Sector Turismo (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.251**. 27 de agosto de 2008.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. (2007). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.628**. 16 de febrero de 2007.

Ley del Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.358.** 1 de febrero de 2010.

Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.287**. 5 de octubre de 2005.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010). Gaceta **Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.575**. 16 de diciembre de 210.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.236**. 26 de Julio del 2005

Ley Orgánica de Turismo (2008). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.889 Extraordinaria**. 31 de Julio de 2008.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.236**. 26 de Julio del 2005

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº Ext. 6.015**. 28 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.600**. 30 de diciembre de 2002.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). **Gaceta Oficial Nº 5.152 Extraordinaria***.* 19 de junio de 1997

Lira, P. (2009). **Finanzas y Financiamiento**. Lima: Compass Group.

Lomer, R., Reverón, V. (2008). **Plan de Negocios para la creación de una Empresa Agroturística en el Estado Mérida, Venezuela.** Tesis de Grado no publicada. Bárbula: Universidad de Carabobo.

Morales, G. (2008). **Benchmarking.** Bogotá: ExLibris

Morillo, M.C. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala SERVQUAL. Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida. **Revista Visión Gerencial**; 6(2):269-297

Morillo, M.C. (2009). Análisis del turismo receptivo venezolano. **Revista de Contaduría y Administración LUZ**. 22(mayo-agosto):115-135.

Mujica, P. (2011). Voceros de la MUD presentaron Plan de Seguridad para el Estado Guárico. **Diario La Antena**, 28 de octubre de 2011, p.p 1,5.

Oliveros A. (2008). Venezuela: **A pesar del control de cambio se acelera la salida de capitales**. [Artículo en línea]. Disponible en: http://www.tendenciaeconomica.com/competencia/venezuela-a-pesar-del-control-de-cambio-se-acelera-la-salida-de-capitales.html. [Consulta: 2011, octubre 29].

Organización Mundial de Turismo (1991). **Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo.** (Mimeografiado).Ottawa: OMT.

Orta, R. (2009). **Invasiones y expropiaciones hoteleras**. Disponible: http://www.apiur.org/inmuebles/hemeroteca/expropiaciones/invasiones-y-expropiaciones-hoteleras.html

Parra, M. (2010). **Un siglo en Altagracia: 1905-2005. Semblanzas, personajes y anécdotas**. Caracas: Fondo Editorial IPASME.

Pinson, L. (2005). **Anatomía de un Plan de Negocio**. Buenos Aires: Pearson Educación.

Polimeni, R. (2005). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales.** 4ª edición. Bogotá: McGraw-Hill.

Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2007). **Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.gobiernoenlinea.ve/noticias-view/shareFile/PPSN.pdf. [Consultado: 2011, septiembre 24]

Resolución Nº 009 -1197. (1998). **Gaceta oficial Nº 36433**. 15 de abril de 1998.

Sabino, C. (2006). **El proyecto de investigación**. 7ª edición. Caracas: Panapo.

Serna, H. (1997). **Gerencia Estratégica.** 5ª edición. Bogotá: Editorial 3 Editores.

Shulterbrandt, S. (2004). Plan de Negocios y Liderazgo Empresarial. **Revista Inter Forum**; 12(1). 45-67.

Spendolini, M. (2006). **Benchmarking.** 5ª edición. México: Grupo Editorial Norma.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El proceso de la investigación científica**. México: Limusa

Tanner S., MacDonald, J. (2006). **Aprenda las claves del Benchmarking en una semana**. Barcelona, España: Gestión 2000.

Tejero, S. (2011). Cargas fiscales comprometen 47% de ganancias de empresas. **El Universal**. 1° de agosto de 2011, Cuerpo C, p. 3.

Tovar, C. (2006). **Contabilidad I. Introducción de la Contabilidad**. 5ª edición. México: Diana.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: UPEL

Valero, H. (2008). **Venezuela y turismo: ¿nos estamos quedando atrás? Aspectos generales de una realidad solucionable.** [Artículo en línea]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/economia/turismo-como-motor-economico-venezuela.htm. [Consultado: 2011, mayo 8].

Venegas, S. (2004). **Planeación Estratégica.** Barcelona, España: Excite.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Lista de Cotejo

Amazor	**SÍ**	**NO**	**El Diamante**	**SÍ**	**NO**
Habitación Sencilla					
Habitación Doble					
Habitación Triple					
Habitación Matrimonial					
Habitación Matrimonial*					
Habitación Matrimonial**					
Agua caliente					
Aire acondicionado					
Televisión					
Servicio TV Cable					
Servicio de Habitación					
Caja de Seguridad					
Reservación en línea					
Restaurant					
Bar					
Salón de conferencias					
Piscina					
Servicio WiFi					
Estacionamiento					
Sistemas de seguridad^{+}					
Sistemas contra incendios					
Salidas de Emergencia					
Cheques					
Tarjeta de Crédito					
Personal especializado					

Galicia	**SÍ**	**NO**	**Hda. La Quinta**	**SÍ**	**NO**
Habitación Sencilla					
Habitación Doble					
Habitación Triple					
Habitación Matrimonial					
Habitación Matrimonial*					
Habitación Matrimonial**					
Agua caliente					
Aire acondicionado					
Televisión					
Servicio TV Cable					
Servicio de Habitación					
Caja de Seguridad					
Reservación en línea					
Restaurant					
Bar					
Salón de conferencias					
Piscina					
Servicio WiFi					
Estacionamiento					
Sistemas de seguridad+					
Sistemas contra incendios					
Salidas de Emergencia					
Cheques					
Tarjeta de Crédito					
Personal especializado					

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Guión de Entrevista para el Director Gerente y el Administrador

Preguntas
1. ¿Según su experiencia en el Hotel Amazor C.A. y de acuerdo a su criterio, cuáles son sus consideraciones generales sobre el mismo? Comente sobre sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
2. ¿Considera usted que la oferta del Hotel Amazor C.A. se equipara a la demanda de los servicios ofrecidos? Comente al respecto.
3. ¿Cree usted posible que el hecho de adoptar alguna práctica efectiva en la gestión de cualquier hotel exitoso sea viable y/o funcione para obtener mejoras en el Hotel Amazor C.A.? ¿Por qué?
4. ¿Considera usted necesaria y/o viable la ampliación del Hotel Amazor C.A.? ¿Por qué?

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Guión de Entrevista para Recepcionistas

Preguntas
1. ¿Según su experiencia y criterio, cuáles cree que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Hotel Amazor C.A.?
2. ¿El Hotel posee suficiente capacidad para atender a las personas que solicitan sus servicios? ¿Los Clientes se marchan del Hotel Amazor C.A. satisfechos en todo momento?
3. ¿Cree usted necesaria y posible la ampliación del Hotel Amazor C.A.? ¿Por qué?

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Yo, _____, titular de la Cédula de Identidad Nº _____, de profesión _____, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (lista de cotejo y guión de entrevista), elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMAZOR, C.A., ALTAGRACIA DE ORITUCO, ESTADO GUÁRICO**, por los Bachilleres Rafael De León y Wilfran de Paz, cumplen con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

_____

ANEXO 5

Mano de Obra Directa

Año	Sueldo Base Mensual	Nº de empl.	Sueldo Total Anual	Cesta Ticket	Bono Vacacional	Utilidades	Antigüedad	SPF	LPH	SSO	INCE	Sueldos y Beneficios
1	1.548	5	92.893	456	2.084	4.466	17.864	1.857	1.857	8.360	1.857	131.697
2	1.703	5	102.182	456	2.620	4.912	19.650	2.043	2.043	9.196	2.043	145.149
3	1.873	5	112.400	456	3.242	5.403	21.615	2.248	2.248	10.116	2.248	159.978
4	2.060	5	123.640	456	3.962	5.944	23.777	2.472	2.472	11.127	2.472	176.327
5	2.266	5	136.004	456	4.795	6.538	26.154	2.720	2.720	12.240	2.720	194.350
6	2.493	5	149.605	456	5.754	7.192	28.770	2.992	2.992	13.464	2.992	214.219
7	2.742	5	164.565	456	6.856	7.911	31.647	3.291	3.291	14.810	3.291	236.122
8	3.017	5	181.022	456	8.122	8.703	34.812	3.620	3.620	16.292	3.620	260.269
9	3.318	5	199.124	456	9.573	9.573	38.293	3.982	3.982	17.921	3.982	286.889
10	3.650	5	219.037	456	11.232	10.530	42.122	4.380	4.380	19.713	4.380	316.234

Cálculo tipo:

Bono Vacacional = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(1^{semana}/6_{dias})*7días$

Antigüedad = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})*60días$

Cesta Ticket = $0,25ut*(^{76BsF}/_{ut})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})$

Utilidades = Sueldo Básico $(^{BsF}/_{año})*(^{1año}/_{52semanas})*(^{1semana}/_{6dias})*15días$

$Seguro\ de\ Paro\ Forzoso_{PATRONO}$ = 0,02*Sueldo Básico

$Ley\ de\ Política\ Habitacional_{PATRONO}$ = 0,02*Sueldo Básico

$Seguro\ Social\ Obligatorio_{PATRONO}$ = 0,09*Sueldo Básico

$INCE_{PATRONO}$ = 0,02*Sueldo Básico

ANEXO 6

FLUJOS MONETARIOS NETOS

Año	Capital Fijo	Capital de Trabajo	Ingreso Bruto	Costo Operacional	Impuesto Sobre la Renta	Valor Residual	Préstamo/Cuota	Flujos Implícitos	Flujos Explícitos
0	9.646.624	115.315					7.641.646	-9.761.939	-2.120.293
1		85.932	1408250	400495	12663		687.748	909.159	221.410
2		23.201	3493932	770433	574057		1.274.617	2.126.240	851.622
3		26.505	4002365	870388	730898		1.274.617	2.374.573	1.099.956
4		30.286	4585733	984274	920920		1.274.617	2.650.251	1.375.633
5		34.615	5255162	1114072	1125731		1.274.617	2.980.742	1.706.125
6		39.571	6023438	1273364	1356042		1.274.617	3.354.460	2.079.842
7		45.246	6905256	1442117	1623834		1.274.617	3.794.058	2.519.441
8		51.745	7917502	1634616	1930179		1.274.617	4.300.961	3.026.344
9		59.190	9079585	1854265	2280724		1.274.617	4.885.404	3.610.787,05
10		511.608	10413808	2104961	2681951	7.513.662	1.274.617	13.652.166	12.377.549

Cálculo Tipo:

Flujo Implícito

Flujo Monetario Neto$_t$ = Ingreso Bruto$_t$ - Costo Operacional$_t$ - Impuesto Sobre la Renta - Capital Fijo$_t$ ± Capital de Trabajo$_t$ - Valor Residual$_t$

Flujo Explícito

Flujo Monetario Neto$_t$ = Ingreso Bruto$_t$ - Costo Operacional$_t$ - Impuesto Sobre la Renta$_t$ - Capital Fijo$_t$ ± Capital de Trabajo$_t$ - Valor Residual$_t$ + Préstamo$_t$ - Cuota