CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 MERCADO TURÍSTICO

1.1.1 DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO ECUATORIANO

Ecuador, uno de los países más pequeños y a la vez más ricos en flora y fauna del Continente Americano, está ubicado en el sur de América en el hemisferio occidental. Su estratégica ubicación en la mitad del mundo, permite que sea accesible desde todas partes.

Si se toma en consideración que el turismo en el Ecuador, según cifras publicadas recientemente por la Organización Mundial de Turismo, ha crecido en un 3,8% y que la tendencia de todos estos años ha sido creciente, se puede augurar un buen futuro para esta importante actividad económica, ya que puede constituirse en la mejor alternativa para que los pueblos mejoren su condición socioeconómica y, por consiguiente, su nivel de vida.

La oferta turística del Ecuador se compone de diversidad de recursos naturales y culturales de valor incomparable.

Si bien existen hoteles de prestigiosas cadenas internacionales, no son suficientes y la falta de establecimientos hoteleros de lujo y primera categoría que brinden los servicios que el turista requiere para su estancia, se hace cada día más apremiante para satisfacer una demanda de turistas visitantes que crece año tras año.

Entre los pocos hoteles de cadenas internacionales que operan hoy en día en Ecuador con establecimientos en gestión directa, se puede mencionar a Marriott, Radisson y Hilton. Otras cadenas reconocidas como Sheraton Four Points, Dann Carlton, Howard Jhonson poseen hoteles en franquicia. Así también, excepto la experiencia del Swisshotel, ninguna prestigiosa cadena europea está vinculada al país en el ámbito de gestión.

En cuanto a la composición de establecimientos hoteleros tanto para turistas extranjeros como para nacionales se calcula que aproximadamente existen 7405 establecimientos, de los cuales el 27.46% corresponden a la Región Sierra, el 65.80% a la Región Costa, el 5.48% a la Región Oriente y el 1.26% restante a la Región Insular.

Estos a su vez pueden ser divididos en 5 categorías: de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Así mismo, en la Región Oriente el 62.07%

corresponden a la tercera categoría, el 25.62% a la segunda categoría, el 11.82% a la primera y el 0.49% restante a la cuarta categoría. Por otro lado, en la Región Costa tenemos que el 54.06% corresponde a la tercera categoría, el 32.69% a la segunda categoría, el 12.17% a la primera categoría, el 0.96% son de lujo y el 0.12% corresponde a la cuarta categoría. En cuanto a la Región Sierra, el 49.07% corresponden a la tercera categoría, el 27.78% a la segunda categoría, el 21.19% a la primera categoría, el 1.22% a la cuarta categoría y el 0.74% restante son de lujo. Por último, en la Región Insular el 39.78% corresponde a la segunda de categoría, el 33.33% a la primera categoría y el 26.89% restante a la tercera categoría.

Tabla 1.1

CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS POR REGION

REGION	No. DE ESTABLECIMIENTOS
Costa	4872
Sierra	2034
Oriente	406
Insular	93
TOTAL	**7405**

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria

Tabla 1.2

Cantidad de establecimientos región Costa por categoría

REGION	CATEGORIA	No. DE ESTABLECIMIENTOS
Costa	Lujo	47
	Primera	593
	Segunda	1592
	Tercera	2634
	Cuarta	6
TOTAL		**4872**

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO EN EL ECUADOR

Ecuador es un país con una vasta riqueza natural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a miles de especies de flora y fauna. Cuenta con alrededor de 1640 clases de pájaros. Las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258, entre otras. No en vano el Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del Planeta. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado.

Asimismo, posee una amplia gama de culturas. En sus tres regiones continentales conviven 13 nacionalidades indígenas, que tienen su propia cosmovisión del mundo. Los pueblos Quichua del Oriente, Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo están en la Amazonia. En los Andes, están los Quichuas de la Sierra con sus coloridos pueblos como los Cañaris o Saraguros. La Costa, en cambio, alberga a los AWA, Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas. Y, en las urbes, viven principalmente mestizos, blancos y afroecuatorianos.

El idioma oficial es el castellano, pero hay otras lenguas indígenas como el quichua shimi, awapit, cha´palachi, tsafiqui, paicoca, a´ingae, huaotirio, shuar-chichan y záparo. Muchas de estas nacionalidades y pueblos aprovechan los recursos de la tierra para dar vida a la artesanía. La producción de tejidos, sombreros o el tallado de madera representan la forma de vida de sus pueblos, su religión, mitos e imaginarios. En los Andes hay una rica producción textil y de cuero. En la zona del Austro, en Chordeleg, la plata y el oro se trabaja finamente y en la Costa y la Amazonia, en provincias como Napo o Manabí, la cerámica y la paja son parte de la cotidianeidad de su gente. Hombres y mujeres saben cómo dominar y dar forma al barro y a las fibras vegetales.

La estratégica ubicación del Ecuador, ha hecho que muchos inversionistas y empresarios del siglo XXI se den cita en el país. Desde la mitad del mundo, abre sus puertas al intercambio comercial y cultural. Es el primer productor de banano y uno de los más importantes exportadores de flores. El turismo se encuentra como el cuarto rubro del país y el petróleo genera el principal ingreso de divisas. El camarón y el cacao son también de suma importancia para la economía de esta nación, que tiene al dólar estadounidense como su actual moneda. Sus principales urbes ofrecen todo tipo de servicios, con las más importantes cadenas hoteleras del mundo e infraestructura y tecnología de vanguardia: Quito, centro político y financiero, Guayaquil, el último puerto del Caribe y la capital económica del país, Manta, otro de los puertos con amplia actividad comercial y turística, y Cuenca, culta y amable, la tercera ciudad más importante.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

DOLCE FAR NIENTE tiene como objetivo principal proporcionar al cliente un servicio de primera calidad, con atención personalizada superando en todo momento sus expectativas dentro de un espacio adaptado para satisfacer sus más exigentes necesidades.

DOLCE MANGIARE

Usted disfrutará de la más fina selección de platos de la gastronomía nacional e internacional.
Y los fines de semanas especiales de comida típica.

El bar, ofrece a los clientes una gran variedad de licores, cócteles y bebidas.

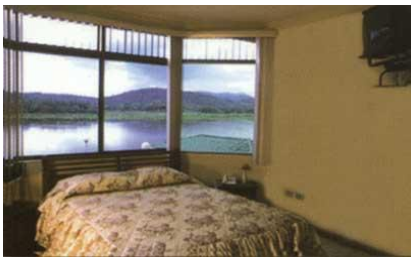
Todo esto en un ambiente acogedor y cálido... a orillas del Río Daule.

SUITES

SALA DE ESTAR

Dispone de confortables habitaciones vista al río diseñadas para total agrado de los clientes. Además de un lujoso Penthouse con terraza privada: sala, comedor, cocina, baños privados.

H A B I T A C I Ó N



Para el cómodo descanso, cuenta con 14 suites de lujo de dos ambientes (habitación y sala de estar), con aire acondicionado central, televisión satelital, baño privado, teléfono con DDI.

Dispone también de: servicio de lavandería, room service

AREAS RECREATIVAS

CANCHA DE FÚTBOL

La alternativa ideal para las mañanas deportivas o para disfrutar entre amigos.

Un ambiente acogedor, dentro de un espacio perfecto para compartir gratos momentos.

SALA DE JUEGOS

Para complementar la visita encontrará: mesas de billar, ping-pong, póker, futbolín y más.

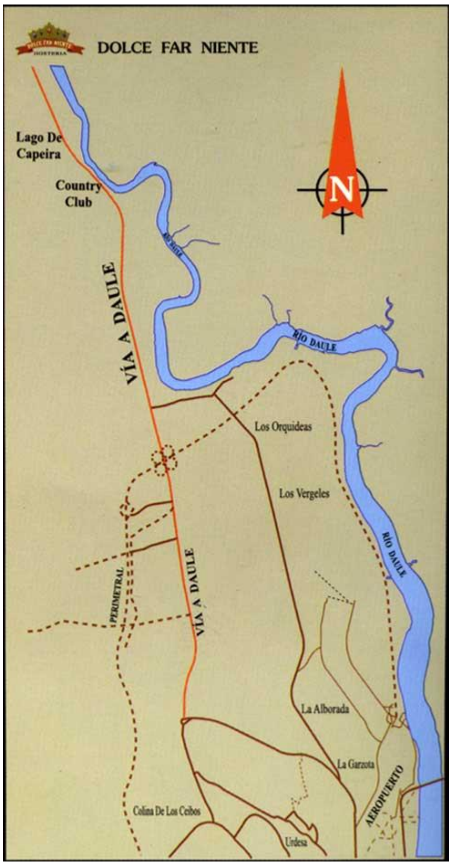
Por todo esto Dolce Far Niente es su mejor opción.

SALA DE SESIONES

El lugar perfecto para reunirse con los ejecutivos. Aléjados de la rutina, combine trabajo y descanso fuera de la oficina.

Un ambiente diferente para capacitar a grupos empresariales

Gráfico 1.1



Fuente: Pagina WEB de DOLCE FAR NIENTE

1.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para la realización de este proyecto, son los ejecutivos y gerentes de las principales empresas de servicio y comercio de la ciudad de Guayaquil, así como personal administrativo de las mas importantes organizaciones, personal que aun no cuenta con un centro de esparcimiento sano, familiar y para ejecutivos.

El mercado objetivo esta comprendido por todo ejecutivo que se encuentre entre un rango de edad de 24 hasta 65 años, económicamente activo, que se encuentre laborando en una empresa (con ingresos fijos altos), preferiblemente casados y que posean una familia. Claro que este grupo al que se refiere serían a los socios directos de las membresías del club, mas no a sus invitados adicionales, los cuales no tienen rango de edad ni clase social, puede ser cualquier persona de la misma empresa, como obreros o proveedores comerciales.

CAPÍTULO Nº 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

2.1.1 CONDICIONES ECONÓMICAS ACTUALES

Las políticas de ajuste y reestructuración productiva que con diferente grado de intensidad (y eficacia) se han venido aplicando en el país, desde los inicios de la década de los ochenta, han implicado una importante reorientación en el estilo de desarrollo del país hasta entonces vigente. El abandono de la tradicional estrategia de industrialización por sustitución de importaciones y su reemplazo por las políticas de ajuste y liberación de mercados, significó profundas alteraciones en el comportamiento del mercado de trabajo, reflejadas en una disminución relativa en el nivel de empleo en el sector moderno, en el deterioro en la calidad de los puestos de trabajo, la modificación en el patrón prevaleciente de relaciones laborales y una reestructuración del marco legal e institucional para el trabajo.

Tabla 2.1

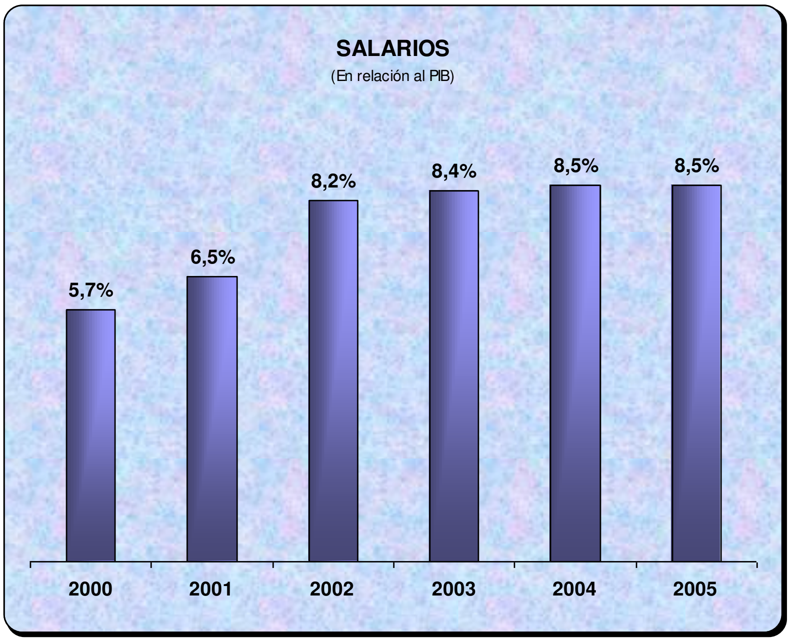
ECUADOR: Datos Económicos

VARIABLE	UNIDADES	2003	2004
Población	Millones de habitantes	13 343	13 572
Producto Interno Bruto	Millones de dólares	27 088	30 015
Producto Interno Bruto	Tasa de crecimiento anual	3,5%	6%
PIB por habitante	Dólares	2 030	2 212
Inflación	variación acumulada ene-dic	6,1%	2,0%
Exportaciones al Mundo	Millones de dólares	5 873	7 179
Importaciones del Mundo	Millones de dólares	6 534	7 861
Exportaciones intra-comunitarias	Millones de dólares	1 012	854
-Participación en exportaciones al mundo	Porcentaje	17%	12%
Deuda Externa 1/	Millones de dólares	11 483	11 484

1/ Deuda Pública de mediano y largo plazo

Fuente: INEC

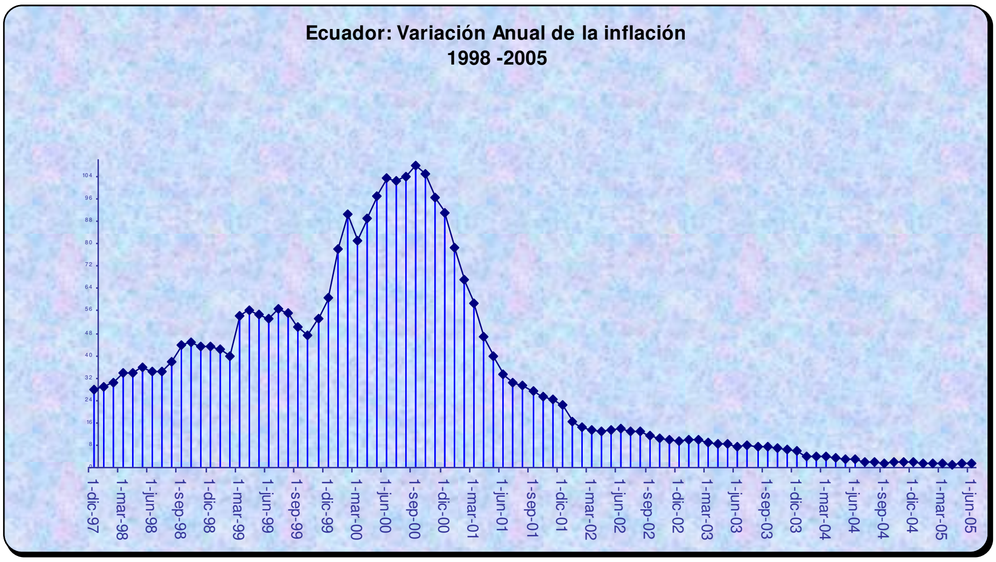
Grafico 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

La inflación interna está en convergencia con la inflación internacional; y se ha mostrado una importante desaceleración en el precio de los servicios, lo que hasta entonces no se había logrado.

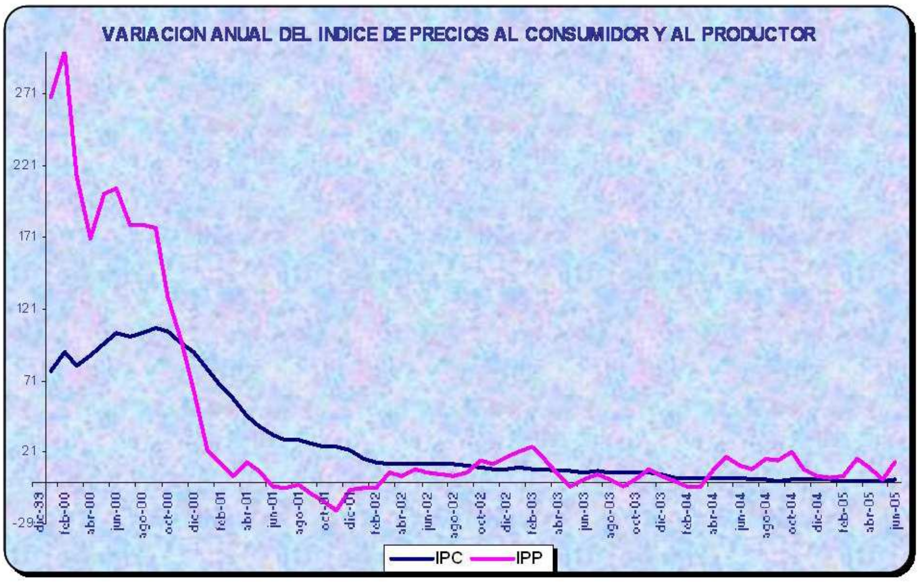
Grafico 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

El consumo de hogares está creciendo a un buen ritmo, mejor del que se había anticipado, lo que por falta de mejor explicación se tiende a atribuir, a que los ecuatorianos tienen mayor confianza al sistema bancario, están trayendo fondos que tenían en el exterior (donde el rendimiento sobre depósitos es bajo y los mercados están teniendo un mal año) o bajo el colchón (donde el rendimiento es aún más bajo y los problemas de seguridad son de otra índole).

Grafico 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

2.1.2 AMBIENTE NATURAL

La Hostería Dolce Far Niente, como ya se menciono con anterioridad, esta ubicada en la provincia del Guayas, la misma que posee muchos atractivos turísticos, entre los principales destacan los siguientes:

- **Guayaquil.**

Perla del Pacífico, es atractiva por sus modernos edificios, museos, parques, templos, centros comerciales.

Se puede visitar el barrio Las Peñas, La Catedral, el Parque Seminario, el Jardín Botánico, Malecón 2000.

Nobol

Ubicado a 3 Km. al norte de Guayaquil, dentro de sus atractivos están: El Santuario de la Beata Narcisa de Jesús, la Capilla Sacramental, Museo de la Beata Narcisa de Jesús, la Hacienda San José lugar donde nació la Beata.

2.1.3 REGULACIONES GUBERNAMENTALES

Todos los gobiernos desarrollan políticas públicas que es un conjunto de leyes y reglamentos necesarios para proteger a las empresas, consumidores y los intereses de la sociedad contra un comportamiento comercial irrestricto.

La Dirección de Turismo exige una Tasa por la Licencia Anual de funcionamiento de los establecimientos turísticos.

El objetivo acerca de este trámite es obtener la licencia anual de turismo obligatoria para los locales que, según la Ley de Turismo y la ordenanza respectiva, son considerados como tales.

Dolce Far Niente cumple con todos los requisitos necesarios que el Ministerio de Turismo exige a las personas naturales y/o jurídicas.

2.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

2.2.1 CLIENTES

Dolce Far Niente se encuentra constantemente trabajando en el mercado de los consumidores, ya que son personas y hogares que necesitan productos y servicios para satisfacer sus necesidades personales. Entre los clientes que día a día sirve a la Hostería, tenemos:

- Familias integradas por personas adultas, adolescentes, niños de todas las edades e incluso personas de la tercera edad.

- Empresas, colegios y universidades solicitan el servicio de Dolce Far Niente para eventos especiales, así como grupos religiosos que deseen usar las instalaciones para sus retiros espirituales o seminarios. Entre ellos tenemos:

- PLASTIDOR
- SANTANA S.A.
- TRAVELPOL

- CUERPO DE BOMBEROS DE DAULE
- DIPASO
- COLEGIO MONTE PIEDRA
- COLEGIO URBANOR
- COMUNIDAD LOS ANGELES
- LETERAGO
- CAROSEM
- HAMBURG SUD
- ESCUELA LICEO LA FAE
- COLEGIO NUEVO MUNDO
- ESCUELA JARDÍN GARABATOS EESS
- COLEGIO ALEMÁN
- DUPAC
- ECUAVIZZON
- FASCINAR
- G.N. GLOBAL
- GAMAVISIÓN
- HHP
- INDUSTRIAS ALES
- IMPRESORAS ASOCIADOS
- IGLESIA BÍBLICA CRISTIANA
- JARDÍN PALETA DE COLORES
- JONHSON & JONHSON
- JARDÍN BOTÁNICO
- LEVOX
- PLAN INTERNACIONAL STA. ELENA
- PLAN PROGRESO
- COMISIÓN DE TRANSITO DELEGACIÓN NO 6
- CHILDREN INTERNACIONAL
- ORIZON CARGO
- LABORATORIO KRONOS
- COLEGIO ESPÍRITU SANTO
- BALSASUD
- DURAGAS
- LA FABRIL
- METROPOLITAN TOURING
- IGLESIA BAUTISTA ISRAEL
- CASINO DEL SOL
- PRONAZA
- GLOBAL CÓNSUL

- NESTLE
- QUIFATEX
- SEDAL
- EL SHADDAI
- IGLESIA TORRE FUERTE
- DINAGESA
- SUPAN
- SERVIPAGOS
- TONI
- UNIBANCO
- UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

2.2.2 PROVEEDORES

- AGA
- ACRUXSA
- TROPIRA
- ELITE
- COCA COLA
- CERVECERIA NACIONAL
- BRAHMA
- ERBRISA
- COMPUVISION
- SERVIEROS MATAF
- MIGUEL SISLEMA
- IL GELATO
- PRONACA
- ALMACENES JUAN ELJURI
- IMPORTADORA ANDINA
- EL CORDOVEZ
- INDULAC
- PINGÜINO
- MARCELO’S
- DISCARNA (Fernández)
- PUNEALSA
- ADISOL
- FERRETERIA FORTUNA
- MARIA VALAREZO
- FUMICARTES

2.2.3 COMPETENCIA

Dolce Far Niente divide a sus competidores en dos grupos: Competidores Directos e Indirectos.

Como competidor directo, ya que ofrece un servicio similar, tenemos a **Finca la Gloria:**

Ubicada en el Km.53 Vía la Costa (pasando Cerecita), es el competidor más directo para DOLCE FAR NIENTE, ya que este lugar ofrece servicio de restaurante y distracción, tanto en días particulares como fines de semana y feriados. En esta finca se puede encontrar una Cabaña grande que funciona como restaurante, además cuenta con 12 cabañas pequeñas que son las familiares. En la Finca se encuentra un lago que es artificial, lo que no permite tenerlo por mucho tiempo habilitado; los caballos de montar son una gran distracción para los clientes. El área de juegos de niños está sobre un gran césped. La Finca también cuenta con una pequeña cancha de volley y fútbol. El servicio de restaurante llega a cada cabaña o si los clientes desean se los pueden servir dentro del restaurante.

Los competidores indirectos son aquellos que tienen servicios sustitutos, los mismos que pueden reemplazar a los ofrecidos por Dolce Farniente entre los cuáles tenemos:

- Club Lago de Capeira
- Cabañas dos Cerros
- Club Garza Roja
- Rancho Texas
- Pedregal
- Club social Sociedad Tungurahuense.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Como los principales competidores debido a sus similares servicios y ubicación son:

Club Lago de Capeira.- este competidor representa una amenaza por la ubicación mas no por los servicios ofrecidos, ya que no posee el servicio de hospedaje. Tiene precios <u>más altos</u>, en lo referente a servicios al cliente no se iguala al trato personalizado que ofrece DOLCE FAR NIENTE a sus clientes, aunque ofrece mayores descuentos.

Club Garza Roja.- Este competidor no representa un inconveniente directo en lo que respecta a servicios, ya que se encuentra a una mayor distancia que la Hostería DOLCE FAR NIENTE, no cuenta con el servicio de hospedaje y atención personalizada, además de tener costos anexos obligatorios en transporte, ya que para poder llegar a dicho club, los usuarios deben pagar $1, 00 de peaje tanto en la ida como al regreso.

Finca La Gloria.- Como mencionamos con anterioridad, esta Finca si representa un competidor directo para DOLCE FAR NIENTE, ya que posee todos los servicios ofrecidos por la hostería, como hospedaje, restaurante y áreas recreativas. Una de las debilidades de este lugar es la falta de personal adecuado para entregar cada servicio de manera rápida y eficiente.

Tabla 2,4

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA				
Tabla 2.4				
	DOLCE FAR NIENTE	CLUB CAPEIRA	FINCA LA GLORIA	CLUB GARZA ROJA
Precios				
Altos	*		*	
Medios		*		*
Bajos				
Distancia				
Larga			*	
Mediana				*
Corta	*	*		
Comida Criolla				
Muy Buena	*	*		*
Regular			*	
Mala				
Juegos Infantiles				
Buenos			*	
Regulares	*			*
En Mal Estado		*		
Lago				
Bueno	*			
Regular				*
Mal Estado		*	*	

Elaborado por las Autoras

Tabla 2,5

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA				
	DOLCE FAR NIENTE	**CLUB CAPEIRA**	**FINCA LA GLORIA**	**CLUB GARZA ROJA**
Hospedaje				
Bueno	*		*	
Regular				
Malo				
Servicio				
Muy Bueno	*			
Bueno		*	*	
Regular				*
Malo				
Caballos				
Muchos			*	
Pocos				
Ninguno	*	*		*
Canchas				
Grandes		*		
Medianas	*		*	
Pequeñas				*
Área				
Grande			*	*
Mediana	*	*		
Pequeña				

Elaborado por las Autoras

Como se puede observar, Finca La Gloria, ubicada en el Km.53 Vía la Costa (pasando Cerecita), es el competidor más directo para la hostería Dolce Far Niente, ya que este lugar ofrece servicios de restaurante y distracción, tanto en días particulares como en fines de semana y feriados. En esta finca se puede encontrar una Cabaña grande que funciona como restaurante, además cuenta con

12 cabañas pequeñas que son las familiares. En la Finca se encuentra un lago que es artificial, lo que no permite tenerlo por mucho tiempo habilitado; los caballos de montar son una gran distracción para los clientes. El área de juegos de niños está sobre un gran césped. La Finca también cuenta con una pequeña cancha de volley y fútbol. El servicio de restaurante llega a cada cabaña o si los clientes desean se los pueden servir dentro del restaurante. Una de las debilidades de la este lugar es la falta de personal adecuado para entregar cada servicio de manera rápida y eficiente.

Lugares similares como el Parque Histórico, son competencia indirecta para la hostería, ya que su misión va enfocada a la educación a través de la flora y la fauna

Finalmente, Club Garza Roja y otros lugares similares, también pueden ser un sustituto para los clientes actuales y potenciales de la cabaña, aunque estos lugares son balnearios.

CAPÍTULO Nº 3

INVESTIGACIÒN DE MERCADO

3.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se han dividido en generales y específicos:

Como objetivos generales está determinar las necesidades, exigencias y expectativas de diversión y distracción que tienen los ejecutivos y personal administrativo, así como conocer el mercado actual de los centros de recreación y entretenimiento ofrecidos para los habitantes de Guayaquil.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el grado de aceptación de los Centros de Recreación y distracción en la ciudad de Guayaquil.

- Establecer cuáles son los atributos que los ejecutivos consideran necesarios para sentirse satisfechos en sus momentos de diversión e integración familiar.

3.2 METODOLOGÍA

Para la realización de este proyecto fue necesario recopilar información secundaria y primaria mediante una investigación exploratoria y una investigación descriptiva, que son técnicas cualitativas y cuantitativas, respectivamente.

A continuación, se detalla una lista de actividades realizadas en la cual se explica la metodología aplicada para la recolección de la información.

Información Secundaria

- Se recopiló información a través de documentos.

Información Primaria.

- Entrevistas personales estructuradas, ya que se elaboró una serie de preguntas con anterioridad para facilitar la comunicación con el propietario de la Hostería y con sus colaboradores.

Para Obtener información a través de encuestas se siguieron una serie de pasos, que se presentan a continuación:

- Elaboración de preguntas, en su mayor parte fueron de opciones múltiples para facilitar las respuestas de los encuestados.

- Preparación de las encuestas que se realizaron a los clientes potenciales (ejecutivos, jefes de recursos humanos y gerentes de empresas).

- Plan de encuestas: Se diseño un plan de trabajo para facilitar la realización de las encuestas.

- Equipo de encuestadores: Los encuestadores lo conformaron los integrantes de este proyecto.

- Trabajo de campo: Se hizo la encuesta a una muestra previamente definida (base de datos de empresas guayaquileñas)

- Cierre de la etapa de las encuestas: Dicha etapa tuvo una duración de dos semanas.

- Tabulación de la información

- Análisis de la información obtenida.

Se aplicó la siguiente fórmula para la obtención de la muestra a realizar.

$$n = \frac{z^2 p*q*N}{e^2(N-1)+z^2*p*q}$$

En donde:

N = Número de empresas legalmente constituidas en la ciudad (708)

n = muestra

p = porcentaje de ocurrencia (en este caso, 0.5)

q = 1-p

$z^2 \approx 4$

e = nivel de error mínimo aceptado

Con lo cual se obtiene 256 encuestas enfocadas a empresas legalmente establecidas en la ciudad de Guayaquil, entrevistando ya sea a los gerentes generales, directores o jefes de recursos humanos.

GRUPO OBJETIVO

Las encuestas fueron realizadas a gerentes y jefes de recursos humanos de diversas empresas de la ciudad de Guayaquil, que consten como base de datos actuales de la Hostería (al requerir servicios para conferencias, principalmente) o estén legalmente funcionando y operando, para conocer sus gustos, preferencias y las motivaciones que requieren para hacer de Dolce Far Niente su club privado.

Para diseñar el Plan de Muestro se siguieron los siguientes pasos:

- Se identificaron a todos los posibles encuestados
- De los posibles encuestados, se seleccionaron a los encuestados que cumplían con las características requeridas.
- Se seleccionó el número exacto de personas a encuestar, de acuerdo a los criterios anteriormente anotados.

3.3 Segmentación del Mercado

La segmentación de mercado empieza con una investigación de Marketing. Antes de poder segmentar el mercado, hace falta comprender las preferencias, motivaciones, intenciones de compra del cliente y verificar los perfiles de mercado que usted elija. Para el mercado de consumo, se usarán variables geográficas, demográficas, socioeconómicas y otras referentes el uso del producto, al estilo de vida, a los hábitos de compra y al empleo de los medios.

Se puede seleccionar un tipo o combinar varios tipos de variable para trazar los perfiles de segmentos de mercado.

Las variables que se utilizaron en esta investigación de mercados fueron las variables geográficas, y variables socioeconómicas; específicamente la población económicamente activa de Guayaquil, que trabaje en áreas administrativas y que requieran lugares de esparcimiento familiar; en la actualidad, la PEA ocupada de Guayaquil es de 1.169.907[1], de los mismos que nos enfocaremos, principalmente, en ejecutivos de empresas y sus administradores que carezcan de un club social. Determinando que de este PEA el 3,50% trabaja en áreas administrativas, ocupa un cargo gerencial y posee una familia, ganando mas de USD 1.000 mensuales, en empresas o industrias, se estima entonces que el PEA al que apunta este proyecto es de 40.947 personas.

[1] Infoplan 2004

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (ENCUESTA)

Para obtener los datos para el Plan de Mercado de Dolce Far Niente, ha sido necesario basarse en los requerimientos de la investigación según los objetivos planteados. Se realizó encuestas a empresas potenciales; la encuesta, contenía preguntas de opciones múltiples que son las que son más fáciles y rápidas para contestar, evitando de tal manera que los jefes de recursos humanos o gerentes pierdan mucho tiempo y que les cause mayor molestias, para poder obtener así los datos requeridos para el Plan.

El diseño de la encuesta se encuentra en el ANEXO 1

3.5 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección de información se la realizó vía telefónica, vía correo electrónico y mediante la técnica face to face.

Posterior a esta recopilación de información, se procedió a la tabulación y análisis de datos para obtener así una estimación del interés existente en afiliarse a Dolce Far Niente y hacerlo su club privado, además de obtener una apreciación de los actuales usuarios sobre el trato e instalaciones de la Hostería, para notar las falencias y hacer sugerencias con fundamentos de peso.

3.6 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Los datos de las 256 encuestas realizadas al personal decisivo en las empresas seleccionadas, fueron tabulados en el programa EXCEL y SPSS. El resultado arrojado por el programa fue estudiado posteriormente, y es lo que ayudó a tener una perspectiva más clara de la aceptación que tendría el nuevo servicio, así como de la situación del mercado y el desarrollo de la Hostería en el mismo.

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DEMANDA ESTIMADA

En conclusión, la investigación de mercado muestra claramente que si hay un interés significativo en hacer de Dolce Far Niente un club social privado, ya que 146 personas decisivas en igual numero de empresas, demostraron su interés en que la Hostería se convierte en su club privado. Muestra además que el negocio actual no es tan conocido, ya que una buena parte de los encuestados dijeron no haber escuchado la hostería; esto corrobora uno de los problemas existentes, que es la falta de publicidad y promoción de este establecimiento, por lo que hay que aplicar un plan de mercadeo agresivo para dar a conocerla en el mercado corporativo.

El resultado mas importante, es la determinación preliminar de la demanda, que se basó en el hecho de que 146 empresas están interesadas en que la Hostería se convierte en un club Social Privado (20.62%). Considerando el hecho de que el 3.5% de la PEA ocupada en Guayaquil, es el nicho de mercado para vender las membresías, y que la empresa tiene una aceptación mayor al 20%, podemos concluir entonces que 8.443 ejecutivos están interesados en formar parte del club social. Si consideramos que la participación actual del mercado de la Hostería (2%) no variará durante el primer año del proyecto, dicho año se pueden vender **169 membresías**, valor que se incrementará una vez que el plan de promoción y el club, rindan sus frutos al partir del segundo año.

Los resultados de la encuesta se pueden observar en el ANEXO 2.

CAPÍTULO Nº 4

PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Misión

La misión del proyecto es optimizar la economía y servicios de la Hostería Dolce Far Niente.

Mejorar el posicionamiento de Dolce Far Niente dentro del Mercado Turístico de Guayaquil, dando a conocer sus servicios.

4.2 Visión

Hacer de Dolce Far Niente uno de los mejores centros de distracción y restaurante, a través de un excelente servicio al cliente ejecutivo, ofreciendo a los mismos productos y servicios de la más alta calidad.

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

4.3.1 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Ambiente Natural, lejos del ruido y de la contaminación

- Área del Terreno, por su gran amplitud.

- Ubicación y distancia, ya que la Hostería se encuentra en el Km. 23 ½ vía a Daule a solo 20 minutos de la ciudad.

- Comida nacional e internacional.

- Variedad de servicios, para todos los gustos y preferencias de las personas de todas las edades.

- La Hostería puede proporcionar varios servicios, como eventos, seminarios y reuniones sociales.

OPORTUNIDADES

- Al convertir a Dolce Far Niente en un club privado, contara con un significativo aumento de sus ingresos, lo cual permitirá ampliar la estructura física de la Hostería.

- El desarrollo urbanístico de la ciudad de Guayaquil cada vez es mayor, y lo que antes eran zonas despobladas, ahora son áreas urbanas que cada vez necesitaran mas lugares de distracción cercanos a sus hogares.

- Gracias a la regeneración urbana de Guayaquil, en los últimos años se ha incrementado significativamente el turismo en esta ciudad, lo cual conlleva a una mayor demanda de lugares de recreación y atractivos turísticos.

- Entrada de Capitales Extranjeros que incentiven a la economía para que a la vez haya más circulante y consumo.

DEBILIDADES

- Falta de publicidad y promoción de la Hostería, por ende el mercado objetivo (Guayaquil) muy poco conoce a Dolce Far Niente como tal.

- Poco interés de los propietarios en el desarrollo productivo de la Hostería.

- Falta de recursos económicos para fines de reinversión y debido mantenimiento de la Hostería.

- Al no tener utilidades, Dolce Far Niente no puede hacer uso de estrategias de precios bajos, porque tendría saldos negativos.

AMENAZAS

- Inestabilidad política en el país.

- Disminución del poder adquisitivo de las personas.

- Creación de nuevos centros de entretenimiento y distracción, en la zona donde esta ubicada la Hostería.

- La Competencia posee precios más bajos que Dolce Far Niente, y el mercado al cual esta dirigido es sensible a esta variable económica.

- Elevación de costos de materias primas y servicios básicos

- Fuertes cambios ambientales.

- Desequilibrios en la macroeconomía ecuatoriana.

4.3.2 ANÁLISIS CUÑA

Este tipo de análisis representa el marco fundamental para los análisis estratégicos competitivos necesarios como información para la toma de decisiones estratégicas.

<u>Los positivos: Áreas de ventaja estratégica</u>

Oportunidades

- Encontramos un mercado en crecimiento (turístico)
- No existe un club social para los clientes actuales, con iguales características a Dolce Far Niente.
- Buenas expectativas de ingresos económicos
- Alto interés por parte de los consumidores actuales de que la Hostería se transforme en un Club Social.
- Un mercado subatendido por otros clubes sociales dedicadas a ofrecer servicios iguales solo a grandes empresas o grupo de personas selectas.

Puntos Fuertes

- Precios competitivos y diferenciados frente a la competencia.
- Servicio de comida y bebidas con variedad de platos típicos y para diferentes gustos
- Se ofrece la realización de otras actividades como conferencias o eventos corporativos.

- Personal capacitado orientado a la excelencia en el servicio al cliente.
- Ubicación estratégica (cerca de la ciudad) junto a un zoológico muy concurrido.

Éxitos

- Conformación y actualización de una base de datos de clientes actuales y potenciales.
- Posicionarnos como un club social líder en el contexto turístico local.
- Habilidad administrativa para explotar el mercado de las hosterías.

Puntos débiles de los competidores

- No ofrecen un servicio integrado de alojamiento o realización de otras actividades como el Club Social Dolce Far Niente
- Elevados precios para empresas del sector PYME's.
- Son enfocadas a ofrecer sus servicios a grandes empresas.
- Escasa difusión publicitaria en medios de comunicación masivos.

<u>Los negativos: Áreas de riesgo estratégico</u>

Puntos débiles

- Experiencia limitada en el mercado
- Espacios limitados para recreación o esparcimiento
- Tendencia de las empresas medianas y pequeñas de no creer necesario la afiliación permanente de sus trabajadores a un club.

- Escaso conocimiento de la Hostería en el mercado local.

Fracasos

- No haber difundido de manera exitosa, los diversos servicios que ofrece la Hostería actualmente.
- Altos gastos pre-operativos que mantienen a la Hostería con utilidades negativas.

Amenazas

- Creación de mayores números de hosterías o clubes en la ciudad que puedan ofrecer algunos o los mismos servicios, provocando la disminución en la participación de mercado de la Hostería
- La competencia indirecta (hosterías) podrían adoptar este nuevo concepto de club social.
- Podrían los grandes clubes sociales enfocarse a las medianas empresas, creando filiales con servicios a menor costo.

Puntos fuertes de la competencia

- Mayor experiencia en el mercado
- Posicionamiento de sus servicios en los clientes fieles a estas.
- Podrían poner barreras de entrada en sus áreas

- Los grandes clubes poseen mayor capital que la Hostería – Club Social Dolce Far Niente.
- Cuentan con alianzas estratégicas ya establecidas por años.

4.3.3 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

En la matriz BCG se pueden identificar cuatro grupos de productos mercados muy diferentes en términos de objetivos estratégicos prioritarios y en términos de necesidades financieras precisas.

Gráfico 4,1

MATRIZ BCG

Fuente: Kotler Philip. Dirección de Marketing.

Para el caso de La Hostería Dolce Far Niente se la puede ubicar dentro del casillero de INTERROGACIÓN (gráfico 4.1), ya que la Hostería tiene actualmente una participación de mercado baja, en un mercado de alto crecimiento, por lo tanto la empresa debe invertir dinero en publicidad, infraestructura, personal capacitado, etc., para reconstruir una posición deteriorada o perdida.

4.3.4 MATRIZ GE

Cada negocio se califica en términos de dos dimensiones principales, atractivo de mercado y fuerza del negocio. Las empresas tienen éxito en la medida en que ingresan en mercados atractivos y poseen negocios con la fuerza necesaria para tener éxito en esos mercados. Si falta uno de los factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. (Ver gráfico 4.2)

Gráfico 4,2

MATRIZ GENERAL ELECTRIC

FUERZA DEL NEGOCIO

ATRACTIVO DE MERCADO

	FUERTE	**MEDIANO**	**DEBIL**
ALTO	Proteger Posición	Invertir para construir	**Hostería Dolce Far Niente** Construir Selectivamente
MEDIANO	Construir Selectivamente	Selectividad/ Dirigir con la Mira en las Ganancias	Expansión Limitada o Cosecha
BAJO	Proteger y Reorientar	Dirigir con la Mira en las Ganancias	Desinvertir.

***Fuente: Kotler Philip. Dirección de Marketing*.**

Para el caso de la Hostería Dolce Far Niente se considera que el grado de atractivo de mercado es alto tomando en cuenta la importancia y las nuevas tendencias que existen en el ámbito familiar de pasar momentos agradables en familia, conversar con sus seres queridos, el que exista una mayor comunicación, el relax después de haber trabajado durante una semana muy agitada y sobretodo es muy atractivo cuando se encuentra un lugar muy agradable a poca distancia de la ciudad.

Con respecto al grado de fortaleza de la Empresa, Dolce Far Niente se encuentra ubicada en término débil, debido al poco movimiento que la Hostería ha tenido en los últimos años, solo quedan recuerdos de los agradables momentos que se pasaron en familia. La publicidad que tiene la hostería es casi nula por lo cuál es muy poco conocida.

Luego de analizar estos dos puntos tanto a favor como en contra, se ha determinado que la Hostería Dolce Far Niente se encuentra ubicada en el cuadrante de Estructurar en Forma Selectiva, es decir este negocio debe superar cada una de sus debilidades para convertirlas en fortalezas, y crecer en el mercado de referencia.

4.6 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

4.6.1 ESTRUCTURA BÁSICA SEGÚN PORTER

Existen tres grandes estrategias básicas frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico y según la naturaleza de la ventaja.(Ver tabla 4.1)

Tabla 4.1
ESTRUCTURA BÁSICA SEGÚN PORTER

VENTAJA COMPETITIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	**Carácter único del producto percibido por los compradores**	**Costos Bajos**
Todo el Sector Industrial	Diferenciación	Dominio por los costes
Segmento Concreto	**DOLCE FAR NIENTE** Concentración o enfoque	

Fuente: Jean-Jacques Lambin. Marketing Estratégico

Para el caso de La Hostería Dolce Far Niente, la estrategia básica a seguir es la de Concentración o enfoque, estrategia que tiene por objetivo, satisfacer las necesidades de entretenimiento y distracción a un grupo particular de ejecutivos, mediante un buen servicio, comida criolla, y espacios amplios para divertirse en familias, que hará diferenciarse a la Hostería de sus competidores.

4.6.2 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La empresa que proyecta desarrollar un producto nuevo enfrenta un problema al colocarlo. Tendrá que decidir donde colocar su producto en términos de calidad y de precio.

La tabla 4.3 presenta nueve estrategias de fijación de precio para los productos y servicios que ofrece la Hostería.

CALIDAD DEL PRODUCTO	PRECIO ALTO	PRECIO MEDIO	PRECIO BAJO
ALTO	Estrategia Superior	**DOLCE FAR NIENTE** Estrategia de Valor Alto	Estrategia de Valor Superior
MEDIO	Estrategia de Cobro en Exceso	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de Valor Bueno
BAJO	Estrategia de Ganancia Violenta	Estrategia de Economía Falsa	Estrategia de Economía

Fuente: Jean-Jacques Lambin. Marketing Estratégico

Para el caso de La Hostería Dolce Far Niente la estrategia de valor alto sería la mejor aplicada, debido a que la calidad del servicio y productos son de la más alta calidad con un precio que va de acuerdo al target de mercado seleccionado.

CAPÍTULO Nº 5

PLAN DE MERCADEO

5.1 Objetivos del Plan de Mercadeo

OBJETIVO GENERAL

Los objetivos de este proyecto son diseñar estrategias comerciales y financieras que permitan alcanzar un nivel de posicionamiento dentro del mercado turístico guayaquileño, a través de la implementación de un nuevo servicio, que es el convertir a la hostería en un club privado, lo cuál permitirá obtener ingresos fijos que servirán para brindar cada vez un servicio de la mas alta calidad y mantener las instalaciones en optimas condiciones permanentemente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Incrementar las utilidades de Dolce Far Niente.

- Diseñar una campaña de mercadeo y planeamiento estratégico para lograr posicionamiento de la Hostería y por medio de estas herramientas aprovechar la oportunidad de ingresos perdidos al no haber difundido sus servicios adecuadamente.

- Medir la rentabilidad que genera impulsar la comercialización de la Hostería para el sector turístico.

5.2 PRODUCTO

El servicio a implementar en la Hostería Dolce Far Niente es convertirla de una simple hostería en un club privado donde los clientes pagaran una cuota mensual por concepto de afiliación al club y el derecho a usar sus instalaciones para recreación personal y familiar.

Características del producto:

- El socio tendrá derecho una vez al año y por un fin de semana totalmente gratis para el y su familia, hospedaje en las confortables suites familiares (cuádruples o quíntuples) previa confirmación (reservación), aplicando restricciones.

- Aceptación de cheques por concepto de consumos en el club.

- El socio, tendrá prioridad en reservaciones y derecho a un 50% de descuento en hospedaje.
- Los familiares y amigos de los socios, tendrán un descuento del 30% en la reservación de habitaciones.

- El socio tendrá derecho a solicitar, cualquier área de la hostería, para celebrar su cumpleaños, el de sus hijos o esposa, siempre y cuando, el consumo por concepto de comida lo solicite al restaurante.

- El socio tendrá derecho, a solicitar algún salón específico, para alguna reunión de amigos o ejecutivos de su empresa.

- El socio recibirá 3 pases adicionales cada mes el cual los podrá retirar cuando el quiera en las instalaciones de la Hostería. En caso de traer más invitados el socio cancelara el 50 % del valor de la entrada para sus amigos.

- Descuentos especiales en el alquiler de los Transportes del Club, previa presentación de lista de precios por Km recorrido.

- Descuentos especiales, en tiendas afiliadas.

- Descuentos especiales en restaurantes, etc.

- Celebración de la Fiesta del hijo del socio, con grupos modernos acorde a la época.

- Descuentos especiales en las entradas de los amigos de los socios.

5.3 PRECIO

La estrategia comercial seleccionada para poder cumplir con el objetivo fijado es la de Penetración del Mercado, la cual consiste en fijar los precios de las membresías a un nivel relativamente más bajo que nuestros competidores con la finalidad de maximizar el número de membresías vendidas por la empresa.

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en las empresas, se estima que el número de membresías que saldrían a la venta el primer año sería de 169, que es el numero estimado de membresías seguras que se pueden vender, tomando también como referencia cualitativa la base de datos de clientes frecuentes de la Hostería. El número total de membresías que se venderán los 5 años de vida útil del proyecto es de 845, ya que ese es la capacidad de saturación de la Hostería. En estas se incluirían al socio y su familia, la misma que sería en un promedio de 4 personas por hogares (socio principal, cónyuge y dos hijos) con un resultado de 3380 personas en promedio.

Las cuotas mensuales que pagarían los socios serían de $12.50 dólares mensuales, esto incluiría al socio y toda su familia. Estas cuotas mensuales, por concepto de inflación, tendrán un incremento anual de acuerdo a índices estimados por el Banco Central de Ecuador.

5.4 PLAZA-CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Tanto los clientes actuales como los potenciales pueden llegar a la Hostería a través de:

- Eventos organizados por empresas, instituciones educativas.
- Paseos o eventos familiares.
- Además los Turistas pueden llegar a través de operadores de turismo.

Para implementar la estrategia comercial que le permita a Dolce Far Niente aumentar sus ventas anualmente, así como su participación de mercado se utilizarán los siguientes métodos:

1. Ventas puerta a puerta: Un vendedor será el encargado del manejo de los potenciales clientes que la Hostería apoyándose en las base de datos.

2. Vía Web: En la página Web de Dolce Far Niente se implementará la opción de comprar membresías para así optimizar los procesos de compra.

3. Puntos de Venta: Se mantendrá el punto de venta actual de la Hostería, dejando así abierta la posibilidad de que el cliente que desee acercarse al mismo, pueda adquirir la membresía, sin que esto signifique que la estrategia de distribución se vaya a realizar principalmente mediante este método.

5.5 PROMOCIÓN

5.5.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La promoción que se utilizara es la publicidad escrita, que es la mas efectiva para el nicho de mercado meta al cual esta dirigido el producto; y también mediante cartas de presentación a empresas con numeroso personal, promocionando a la Hostería como su nuevo servicio de Club privado. Esta estrategia tendría mucho éxito ya que actualmente, de acuerdo a la gerente de la hostería, muchos gerentes han expresado su interés en que la Hostería se convierta en club Social para que las empresas puedan realizar ahí sus veladas deportivas, festividades, seminarios y conferencias trayendo a toda su personal, administrativo y operativo.

Para la publicidad y promoción, Dolce Far Niente usará principalmente los siguientes medios de comunicación:

Periódicos. Comprenden el segmento de mercado más grande en lo que respecta a datos de publicidad (29%). Tiene muchas ventajas este medio porque ofrece una cobertura muy extensa del mercado a nivel local, porque casi todos los hogares compran un periódico y el costo por contacto es relativamente bajo.

Principalmente en periódicos que contengan segmentos sociales y de entretenimiento, se publicará media página, inicialmente 4 veces al mes, ya que por ser un servicio nuevo, al menos el primer año será una campaña agresiva.

Radio. Presta servicios a los mercados locales y ofrece una cobertura local amplia para todos los anunciantes y, además, es muy selectiva. Las ventajas es que constituye un medio publicitario relativamente barato; las desventajas, al igual que los mensajes de televisión, los de radio solo duran segundos y, puesto que solo atraen el sentido del oído, los que requieren del efecto visual no se pueden comunicar por radio.

El proyecto "Club Dolce Far Niente" durante los 3 primeros meses pondrá su cuña de radio entre 3 o 4 veces diarias en estaciones de radio serias y segmentadas principalmente a radioescuchas adultos preferiblemente con familia y con intereses de distracción social.

Correspondencia. Es el medio masivo mas personal e individualizado de todos, también es el mas selectivo, ya que cada contacto se hace en forma individual o en un grupo que comparten un enlace común; por este motivo Dolce Far Niente distribuirá cartas de presentación promocionando el nuevo servicio de club privado, principalmente a los gerentes de empresas que hayan utilizado con anterioridad las instalaciones y servicios de la Hostería y como indicamos anteriormente, están interesados en que la Hostería se convierta en un club privado.

Se realizará un rediseño de la página web de la Hostería con una nueva imagen corporativa.

5.5.2 MERCHANDISING

Se harán diferentes arreglos en Dolce far Niente según el motivo, o los festivales de comida a realizar, entre estos tenemos:

1.- Para el día de la madre:

- Arreglos Florales en mesas y adornos de color rojos y blancos.
- Música de acuerdo al día.

2.- Para el día del padre:

- Arreglos de corbatines y corbatas en las mesas, dibujos y globos en azul y amarillo.

3.- Para las fiestas de Guayaquil:

- Arreglos de color celeste y blancos, estrellas en los faros, globos celestes y blancos, bandera en las mesas.

5.5.3 RELACIONES PÚBLICAS

- Participación en ferias de turismo, como la Feria Internacional del Turismo.
- Entrevistas o reportajes a diario El UNIVERSO, en programas de televisión relacionados con el turismo.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO ECONÓMICO Y ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Habiendo concluido la investigación de mercado, se puede ver que existe un mercado potencial por cubrir y que tecnológicamente no existe impedimento alguno para llevar a cabo el proyecto de convertir la Hostería Dolce Far Niente en un Club Privado con nuevos servicios. En este análisis económico, se pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto en la Hostería, cual será el costo total de la operación de la hostería convertida en club privado, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera incremental con su respectivo análisis de sensibilidad.

6.1.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS

Los costos contables no desembolsables que se consideran relevantes para la evaluación de un proyecto son los que tienen un efecto indirecto sobre el flujo de caja al afectar el monto a pagar de impuestos sobre las utilidades. Al respecto, los costos contables que se deben considerar son tres: la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles y el valor libro de los activos que se venden.

Cuando se compra un activo, la empresa no varía su nivel de riqueza y, por lo tanto, no hay un efecto sobre los impuestos a las utilidades. Pero, al transcurrir el tiempo, el activo va perdiendo valor y, en consecuencia, hace disminuir la riqueza de la empresa. El fisco reconoce esta perdida, a la que define como *depreciación* y establece la posibilidad de descontarla de utilidades en varios periodos de tiempo futuros, explicitando distintas formas para su cálculo, siendo el método lineal el que se usará en nuestro caso.

El mismo concepto de depreciación se aplica a los intangibles con el nombre de *amortización de activos intangibles* y tiene igual efecto sobre el flujo de caja que la depreciación. Por ultimo, *el valor libro de los activos* corresponde al costo contable de cada activo en el momento en que se vende o, lo que es lo mismo, a lo que le falta por depreciar en ese momento.

Si bien la empresa tiene siempre activos con saldo contable por depreciar, lo que interesa en la construcción del flujo de caja es el efecto tributario sólo de la venta de los activos que se proyecta liquidar.

Como la hostería no posee activos intangibles, de acuerdo a sus últimos estados financieros, y no piensa vender ningún activo durante los cinco años de evaluación del proyecto, los únicos costos relevantes son los de depreciación que presentamos a continuación:

Tabla 6.1

Depreciación			
Detalle	**Vida útil**	**Valor**	**Depreciación anual**
Depreciación Acumulada (dato histórico)			$6.164,74
Instalación y Adecuación Infraestructura	20	$70.686,23	$3.534,31
Remodelación del Gimnasio	10	$10.000,00	$1.000,00
TOTAL			**$10.699,05**

Elaborado por las autoras

A parte de estos costos, en el ANEXO 3 se estiman los Costos de Producción Anual (del Año 1) en los que va a incurrir la hostería en el caso de ejecutar el proyecto. En las diferentes Tablas, se ven los valores esperados tanto de Costos Fijos como Variables así como de los Gastos Administrativos y de Permisos.

De acuerdo con las Tablas adjuntas del ANEXO 3, se elaboró una tabla de Costos de Producción estimados durante los cinco años de ejecución del proyecto, tomando en consideración para el incremento de los mismos, la tasa de inflación esperada durante los próximos cinco años y el Índice de precios para el Productor (IPP), de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador y el INEC, respectivamente. La tasa de inflación promedio esperada durante los próximos cinco años se estima en un 6.5%, mientras que el IPP se estima en un 3.5% para el próximo año, 4% para el año 2007 y 6% para los siguientes tres años.

Esta Tabla General se la presenta a continuación:

Tabla 6.2

DESCRIPCIÓN	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Directos	23.160,00	24.318,00	25.533,90	27.065,93	28.960,55
Materiales Indirectos	11.040,00	11.592,00	12.171,60	12.901,90	13.805,03
Mano de Obra Directa	15.600,00	16.380,00	17.199,00	18.230,94	19.507,11
Mano de Obra Indirecta	22.008,00	23.108,40	24.263,82	25.719,65	27.520,02
TOTAL US$	**71.808,00**	**75.398,40**	**79.168,32**	**83.918,42**	**89.792,71**

Elaborado por las autoras

Otro gasto importante que hay que tomar en consideración y que es relevante para la evaluación financiera del proyecto, es la promoción que se realizará durante los primeros tres meses de introducción en distintos medios masivos de comunicación (ANEXO 4) y la publicidad que se realizara como costo recurrente durante los siguientes cinco años que dure el proyecto. El primer rubro constará como Inversión dentro del rubro de Gastos de Operación y después como parte de los Egresos como Gastos por Publicidad.

A continuación, se presenta una tabla de gastos por publicidad en el año 1 y un estimado para los próximos cuatro años con una tasa de inflación promedio esperada del 6.5%. Estos costos se darán en caso de ejecutar el proyecto.

Tabla 6.3

Publicidad Año 1		
Detalle	**Costo al mes**	**TOTAL**
Radio (3 cuñas, 3 menciones x programa noticiero)	$336,00	$3.024,00
Revistas Empresariales (1pag)	$672,00	$1.344,00
Revistas Hogar - Vistazo (1/4 pag)	$246,40	$2.217,60
Revistas Empresariales Gquil (1pag)	$168,00	$504,00
La Revista (El Universo) (1/4pag)	$364,16	$3.277,41
Total		**$10.367,01**

Elaborado por las autoras

Total Año 1- Publicidad	**$10.367,01**
Total Año 2- Publicidad	$10.885,36
Total Año 3- Publicidad	$11.429,63
Total Año 4- Publicidad	$12.115,41
Total Año 5- Publicidad	$12.963,49

6.1.2 INVERSIONES DEL PROYECTO

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentran en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que deben realizarse durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad.

Las inversiones mas frecuentes en proyectos de ampliación, internalizacion y reemplazo se asocian con la construcción de las obras físicas necesarias y con la adquisición del equipamiento, mobiliario y vehículos. Para el caso de nuestro proyecto, será necesaria la construcción de un muro de hormigón, de una cancha de tenis y de un área de descanso, así como la remodelación del gimnasio y la ampliación del parqueo en la parte exterior.

Tomando un 5% como Imprevistos, se calcula que la Inversión Fija es la siguiente:

Tabla 6.4

Inversión Fija	
Detalle de adecuaciones	**Costo**
Construcción de muro de hormigón para contención	$29.686,23
Construcción de una cancha de tennis	$12.000,00
Creación de un área de descanso	$3.000,00
Remodelación del Gimnasio	$10.000,00
Ampliación del parqueo en la parte exterior	$26.000,00
Imprevistos (10%)	$8.068,62
TOTAL	**$88.754,85**

Elaborado por las autoras- Fuente ANEXO 5

Otra inversión importante que se realiza es la de *Gastos de Operación y de Financiación,* cuyo único rubro en nuestro caso es el Gasto de Publicidad y Promoción que se realiza durante los primeros tres meses de ejecución del proyecto.

El valor al que asciende esta inversión se detalla a continuación:

Tabla 6.1

Publicidad por los 3 meses de introducción		
Detalle	**Costo al mes**	**TOTAL**
Radio (3 cuñas, 3 menciones x programa noticiero) Mayor Rating	$672,00	$2.016,00
Folletos trípticos, full color (5000u)		$350,00
Revistas Hogar - Vistazo (1/2 pag)	$896,00	$2.688,00
Revistas Empresariales (1pag)	$672,00	$2.016,00
La Revista (El Universo) (1/2pag)	$727,71	$8.732,51
1 Promotor	$1.200,00	$1.200,00
2 Asistentes de promotor	$800,00	$800,00
Total		**$17.802,51**

Elaborado por las autoras

De igual forma, hay un concepto de inversión necesaria de considerar y que no se incluye entre las inversiones fijas. Es la que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación. Esta inversión, que se conoce como *inversión en capital de trabajo*, constituye el total de recursos líquidos que facilitaran el financiamiento de la operación del proyecto.

Dado que para la ejecución del proyecto no se requiere de mas personal para los primeros años, las membresías son para los cinco años de duración del proyecto y los costos variables adicionales son mínimos y cubiertos con los prestamos internos de la hostería, no se requiere invertir en capital de trabajo por el tiempo de ejecución del proyecto, mas si durante los tres meses iniciales antes de la ejecución del mismo. Dado que el capital operativo contable de la empresa asciende a $8.059 mensuales *(ver ANEXO 6)*, se necesitara entonces de $24.177 como capital de trabajo adicional para la puesta en marcha del proyecto.

Hay algunas inversiones que, aunque se realizan, son irrelevantes para la decisión de hacer o no el proyecto como la realización de un estudio de viabilidad del propio proyecto, ya que se realice o no el proyecto, este desembolso igualmente deberá ocurrir.

Tomando todo lo expuesto en consideración, presentamos la Inversión Inicial que la empresa incurrirá en caso de ejecutar el proyecto propuesto en este estudio:

INVERSION INICIAL	
Inversión Fija	
Construcción de muro de hormigón para construcción	$29.686,18
Construcción de una cancha de tenis	$12.000,00
Creación de un área de descanso	$3.000,00
Remodelación del Gimnasio	$10.000,00
Ampliación del parqueo en la parte exterior	$26.000,00
Imprevistos (10%)	$8.068,62
Total Inversión Fija	**$88.754,80**
Gastos de Operación y de Financiación	
Publicidad y Promocion	$17.802,51
Total Gastos de Operación y de Financiación	**$17.802,51**
Capital de Trabajo (para puesta en marcha 3 meses)	**$24.177,00**
Gastos Preoperativos	$0,00
TOTAL INVERSIÓN	**$130.734,31**

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por las Autoras

6.1.3 CÁLCULO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean estos obtenidos tanto mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos de la empresa como mediante la reducción de los costos.

6.1.4 INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La mayoría de las inversiones que realiza la empresa se justifican en el incremento futuro de los beneficios monetarios. Si bien la teoría de la demanda y la oferta ha sido considerada como una de las más influyentes de la ciencia económica, desde el punto de vista de la administración la maximización de los beneficios de la empresa busca quebrantar esta ley tan seguido como sea posible. Para escapar de esta ley, las empresas intentan, mediante distintos proyectos, ganar las preferencias del consumidor por medio de una estrategia basada en la diferenciación del producto o servicio ofertado, para que sea percibido como deseable y, por lo tanto, se esté dispuesto a pagar por ello. En nuestro caso esto se lograra ofertando un servicio que, aunque sea percibido como similar, haga al consumidor estimar que posee características adicionales a las de mejor opción.

En la practica, esto se lograra con un agresivo plan de comercialización y con la posibilidad de convertir a la hostería en un club privado en donde, además de los servicios de restaurante y eventos que se ofrecen actualmente, se propone afiliar a clientes actuales y potenciales a la hostería, para que hagan de ella su club o lugar de esparcimiento; de esta forma, se obtendrían ingresos fijos mensuales mas los consumos adicionales que realicen en las instalaciones de la Hostería los socios o afiliados.

Basados en la investigación de mercado descrita anteriormente y con la base de datos reales de la Hostería Dolce Far Niente, se estimó que en el primer año de ejecución del proyecto, se pondría obtener 169 membresías con un incremento anual del 5% de las mismas, basado en la tasa de crecimiento nominal de este sector, de acuerdo a datos proporcionados por la Subsecretaria Litoral de Turismo.

A continuación, se presentan los datos de ingresos estimados con la ejecución del proyecto para el Club Social Dolce Far Niente durante cinco años:

Tabla 6.7
Estimación TOTAL de Ingresos Anuales

Año	**Ingresos anuales** por cuotas	**Ingresos anuales** por membresías	**Ingresos anuales** por consumo socios	**TOTAL** INGRESOS
1	$ 25.350,00	$ 84.500,00	$ 24.336,00	$ 134.186,00
2	$ 54.033,53	$ 88.725,00	$ 76.913,93	$ 219.672,45
3	$ 86.961,37	$ 93.161,25	$ 163.153,22	$ 343.275,84
4	$ 124.633,79	$ 97.819,31	$ 289.206,18	$ 511.659,28
5	$ 167.605,57	$ 102.710,28	$ 462.055,22	$ 732.371,07

Elaborado por las autoras, datos de ANEXO 7

En esta última tabla, se estiman los ingresos que percibirá la hostería como club social y de manera adicional, en caso de llevar a cabo el proyecto propuesto en este estudio.

6.1.5 VALOR DE DESECHO ECONÓMICO

La valoración por el método económico considera que el proyecto tendrá un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro. Expresado de otra forma, corresponde al monto al cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto. Como usualmente el proyecto se evalúa en un horizonte de cinco años, lo más probable es que al término de ese periodo ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado. Por lo tanto, sería posible suponer que la situación del cuarto o quinto año es representativa de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes. El ideal, en este sentido, es elegir un año en que no haya situaciones excepcionales, como el reemplazo de algún equipo, ya que su efecto se incorporará en la misma formula de cálculo que se propone a continuación[2].

El valor de un proyecto en funcionamiento se podrá calcular, en el último momento de su período de evaluación, como el valor actual de un flujo promedio de caja a perpetuidad:

$$\mathbf{VD_e} = \frac{FCn - D}{i}$$

Donde VD_e es el valor de desecho calculado por el método económico, FC_n es el flujo de caja de un año normal, D la depreciación anual e **i** la tasa de ganancia exigida al proyecto. Esto cálculo se lo hará posteriormente.

La razón por lo cual se utiliza este método es porque no presenta las desventajas que tienen los otros dos métodos alternativos (comercial y contable); además, cuando se determina el valor de desecho por esta fórmula, equivale al valor actual de los beneficios futuros que se podrán obtener si continua funcionando el proyecto a perpetuidad después del periodo considerado como horizonte de evaluación (cinco años). Por lo tanto,

[2] Nassir Sapag Chain
Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa

como la empresa no se va a liquidar después del año 2010, sino que mas bien obtendrá beneficios reales y seguirá en pleno funcionamiento, se justifica el usar este método y no otro.

6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. Su desventaja es que es estático y no considera el valor del dinero a través del tiempo.

Con base en el presupuesto de ingresos y de los costos de producción, administración y ventas, se clasifican los costos como fijos y variables, con la finalidad de determinar cual es el nivel de producción donde los costos totales se igualan a los ingresos. El primer problema que presenta esta determinación es la clasificación de los costos; algunos de ellos pueden ser clasificados como semifijos (o semivariables). En el ANEXO 8, se presenta la clasificación de los costos para un volumen anual de 64 membresías, nivel mínimo de venta para que los ingresos superen los costos. Los valores que se utilizan para obtener el punto de equilibrio son los que se dan, incrementalmente, en caso de ejecutar el proyecto en la Hostería.

6.3 FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA.

Los socios de la Hostería Dolce Far Niente aportarían con el 60% del capital necesario para ejecutar las obras previas a la ejecución del proyecto. Esto quiere decir, que los socios capitalistas aportarán con $78.441 de la inversión inicial.

Con un préstamo bancario, se aportará el 40% restante ($52.294) de la inversión inicial a una tasa del 13.4% anual (incluyendo pago por comisiones y servicios) durante los cinco años de duración del proyecto. En el ANEXO 9 se adjunta la Tabla de Amortización respectiva de la deuda.

A continuación, procederemos a calcular la tasa de descuento para la hostería.

Si se define la TMAR[3] como:

$$\text{TMAR} = i + f + if; \quad i = \text{prima por riesgo}, \; f = \text{inflación}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios y en segundo término, deber ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. Cuando se evalúa un proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años, la TMAR calculada debe ser válida no solo en el momento de la evaluación, sino durante los cinco años. El índice inflacionario para calcular la TMAR de la formula, debe ser el promedio del índice inflacionario pronosticado para los próximos cinco años.

En el caso del proyecto para la hostería, la prima por riesgo (i) es del 9.20%, valor obtenido en estudios realizados en el libro de Ross, Westerfield y Jaffe. Mientras que la inflación (f), es el valor promedio de la inflación durante los cinco años de evaluación del proyecto. Es decir, una tasa esperada del 6.5%, según datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador.

---

[3] Gabriel Baca Urbina
Evaluación de Proyectos

Por lo tanto, el cálculo de la TMAR para la empresa queda de la siguiente manera:

$$0.0920 + 0.065 + 0.065*0.0920 = \mathbf{16.298\%}$$

$$\mathbf{TMAR = 16.30\%}$$

Ahora, como en el caso de este proyecto, se requiere de una inversión de $121.705, los inversionistas aportaran el 60% y una institución financiera aportará el resto (40%).

Con base a esto, se debe hacer el siguiente cálculo ponderado, asumiendo que la TMAR bancaria es igual al interés máximo convencional que pueden cobrar las instituciones financieras (13.43%) por sus préstamos. Con estos datos, se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene con una ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR exigida por cada uno, así:

Accionista	**% aportación**		**TMAR**		**Ponderación**
Inversionistas	0.60	x	0.163	=	0.0978
Banco	0.40	x	0.134	=	0.0536
	TMAR global mixta				0.1514

La TMAR del capital total resultó ser del 15.14%; esto significa que es el rendimiento mínimo que deberá ganar la empresa para pagar 16.3% de interés sobre mas de $70.000 aportados por los accionistas y 13.4% de interés a la aportación bancaria de más de $48.000, asumiendo que la TMAR del banco es la tasa de interés máxima convencional.

6.4 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

Como se explicó anteriormente, la empresa ha presentado durante algunos meses, niveles de perdida operativa por lo que de continuar dicha situación, la hostería se va a ver obligada en muy pocos años a cerrar o implementar nuevos servicios que a la larga, no le reportaran una mayor utilidad. De acuerdo a la administradora del lugar, estas perdidas se deben a reinversiones que se hacen año a año, pero que todavía no da sus frutos. Por eso, se propone el plan de comercialización explicado previamente y lo mas importante, convertir a la Hostería Dolce Far Niente en un club Social con un numero fijo de socios.

La situación actual de la empresa se la puede ver en los ANEXOS 10 y 11, con los Balances generales desde el 2002 hasta el 2005 (estimado), así como los Estados de Resultados actuales y Proyectados, respectivamente.

Adicionalmente, se adjuntan los Estados de Situación y de Resultados entregados al SRI de los años 2002, 2003 y 2004.

En al ANEXO 12, se calcula el Flujo de Caja de la Situación Base (Sin Proyecto) de la Hostería Dolce Far Niente. En dicho flujo de caja, se puede constatar la situación futura de la hostería, de mantenerse los bajos niveles de ventas y los altos costos operativos, que se reducirían dentro de cuatro años, de acuerdo a pronósticos establecidos por la administradora del lugar, una vez que se haya hecho todas las adecuaciones y reinversiones, pero que no le otorgan a la empresa la rentabilidad esperada.

6.5 SITUACIÓN CON PROYECTO DE LA EMPRESA

En el ANEXO 13, se presenta la situación de la hostería, convertida en club Social, durante los cinco años de duración del proyecto y aunque se incurre en perdidas durante el primer año, el resto de los años se presenta un alto nivel de utilidades que beneficia no solo a los socios capitalistas de la empresa, sino también a los trabajadores y al mismo Estado mediante el pago de impuestos que la empresa ha dejado de realizar por haber obtenido perdidas durante los últimos años de ejercicio financiero. Para este flujo, suponemos que las ventas se reducen en un 15% anual, ya que el fuerte de la hostería pasarán a ser las ventas de las membresías y los consumos de los socios o afiliados y ya no tanto las ventas actuales.

Así mismo, procederemos a calcular el Valor de Desecho Económico del Proyecto, con la formula anteriormente anotada. Para nuestro caso, consideraremos el penúltimo flujo de efectivo (año 4), y la depreciación relevante para obtener el siguiente resultado:

$$VD = \frac{118.654 - 4534{,}31}{1.15} = \$99.235$$

En este flujo de caja se puede ver la conveniencia de ejecutar el proyecto, pero solo el análisis incremental nos dará la rentabilidad financiera para la empresa de ejecutar el proyecto propuesto en este estudio.

6.6 ANÁLISIS INCREMENTAL

El análisis de decisiones de inversión en empresas en marcha se diferencia del análisis de proyectos de creación de nuevos negocios, particularmente por la irrelevancia de algunos costos y beneficios que se observarían, en el primer caso, en las situaciones con y sin proyecto. Los costos y beneficios comunes a ambas alternativas no influirán en la decisión que se tome. Sin embargo, si lo harán aquellos que modifiquen la estructura de costos o ingresos.

Todos los proyectos que se originan en empresas en funcionamiento pueden ser evaluados por dos procedimientos alternativos. El primero de ellos, de mas fácil comprensión, consiste en proyectar por separado los flujos de ingreso y egresos relevantes de la situación actual y los de la situación nueva.

El otro, mas rápido pero de mas difícil interpretación, busca proyectar el flujo incremental entre ambas situaciones. Obviamente, ambas alternativas conducen a idéntico resultado.

De la última manera explicada, se obtuvo el flujo de caja incremental para el Proyecto a ejecutarse en la Hostería Dolce Far Niente, tal como se ve en el ANEXO 14.

En resumen, se puede construir la siguiente tabla:

Flujos Diferenciales						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Con proyecto	-$108.358	-$45.140	-$1.532	$51.181	$135.357	$356.527
Sin proyecto	-$29.918	-$23.117	-$12.368	$703	$16.703	$39.398
Diferencia	**-$78.441**	**-$22.024**	**$10.836**	**$50.478**	**$118.654**	**$317.129**

Elaborado por las autoras -datos ANEXO 14

Como se puede apreciar, este resultado es idéntico al obtenido en el Flujo de Caja Incremental del ANEXO 14.

Utilizando la tasa obtenida en el modelo de la TMAR del 15.14%, se procedió a descontar este flujo de efectivo obteniendo los siguientes resultados:

VAN = USD 167.899

TIR = 46.65%

Con esto, se demuestra que, pese a que el primer año se incurre en una perdida operativa, el proyecto es económicamente factible, ya que le reporta a los inversionistas una rentabilidad superior al 46% y un VAN que excede los

USD 167.000, pese a que se uso la mayor tasa de interés convencional para préstamo bancarios, lo cual hubiera hecho que el VAN se incremente de manera notable. Pero estando conscientes de que en una empresa con perdidas contables, los inversionistas exigirán una mayor tasa para llevar a cabo el proyecto. Con la TIR incremental que se obtuvo, estarán muy dispuestos a aportar su capital. Pero esta rentabilidad se obtiene en un escenario normal, sin mayores incertidumbres. A continuación, se observa que pasa con el VAN y con la TIR en otros dos escenarios: uno pesimista y uno optimista.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino solo la de uno de los tantos escenarios posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ello, la decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse mas en la comprensión del origen de la rentabilidad de la inversión y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en cálculo del resultado que en el VAN positivo o negativo.

Dos son los principales métodos de sensibilidad; ambos métodos muestran el grado de variabilidad que puede exhibir o, dependiendo del método utilizado, resistir, la proyección del flujo de caja. Esto permite identificar cuales son las variables más criticas y los puntos mas débiles sobre los que se debe concentrar la búsqueda de mas información para determinar las posibilidades de que se alcancen esos puntos críticos.

El método mas tradicional y común es el *modelo de sensibilización de Hertz* y analiza que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o mas variables que se consideren susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación. Una simplificación de este modelo plantea que se lleve al proyecto a solo dos escenarios: uno optimista y otro pesimista.

En los ANEXOS 15 y 16, se presentan los Flujos de Caja Incremental y los dos escenarios propuestos: pesimista y optimista, respectivamente.

Como nos podemos percatar de los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad, la variable mas sensible es la venta de las membresías, que en la situación normal se estimó en 169 membresías al año. Cuando se redujo la venta de estas a 110 el primer año, nos percatamos que el VAN disminuye a USD 101.179 y la TIR es ligeramente mayor al 36%. Esto, pese a que los costos fijos y gastos generales se mantuvieron constantes.

En el caso optimista en cambio, se estimó vender 180 membresías al año, lo cual provoca que los costos variables se incrementen en un 20%. Pese a esto, el VAN del proyecto se incrementa ligeramente, con respecto al anterior análisis, a USD 105.929, mientras que la TIR sube aproximadamente cuatro puntos porcentuales para situarse en un 40%. Se demuestra entonces, que la estructura de los costos todavía pesa mucho en la rentabilidad de la empresa, especialmente por los niveles de apalancamiento, pero como expiran en el último año, de continuar la empresa con las políticas establecidas en este estudio, vera incrementar su rentabilidad a niveles muy superiores tanto a los actuales, como en los proyectados.

En cambio con el análisis multidimensional, realizado en Excel con la Herramienta Solver expuesto en el Anexo 17, se disminuyo la venta de membresías en un 20% cada año, y se incrementaron los egresos en un 10% anual. Como se ve en dicho análisis, pese a que se vende apenas 82 membresías y con costos superiores a $168.000, el VAN sigue siendo positivo aunque en una menor cantidad.

Es por esta razón que es muy importante promocionar el negocio a las diferentes empresas y sus ejecutivos para poder así captar más socios. De acuerdo con el análisis de sensibilidad, el nivel optimo de membresías, durante el primer año, debería ser mayor que 80, objetivo muy alcanzable dado que la hostería cuenta por lo menos, con 169 potenciales clientes para que se afilien a la misma y gocen de todos los privilegios, ellos y sus familias, que el Club Social Dolce Far Niente les podría brindar.

De ahí, que recalcamos el hecho de que las membresías vienen a ser el punto mas critico para el éxito del proyecto, así como que es imperante la necesidad de promocionarlas de la mejor manera posible, tal como se explica en este estudio.