



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Plan de negocio de un pequeño hotel de encanto campestre en Cogua, Cundinamarca

Presentado por:

Diana Patricia Parrado Cruz

Director de Trabajo de Grado:

Ronald Penagos Ruiz

Bogotá, 15 de Febrero 2018

Agradecimientos

Agradezco a la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras por la oportunidad que me brindó para realizar este Proyecto de Grado, al director del proyecto Ronald Penagos sinceros agradecimientos por su acompañamiento y acogida. A cada uno de los docentes que tuve durante toda la carrera por los valiosos conocimientos transmitidos para el desarrollo del proyecto de creación de empresa.

A mis padres, quienes son los que me estuvieron acompañando durante estos 5 años pues siempre creyeron en mí, ya que es gracias a ellos he podido llegar tan lejos y son mi motivación para salir adelante todos los días.

Cordialmente,

Diana Patricia Parrado

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	6
Introducción	6
1. Marcos de referencia	10
1.1 Marco teórico	10
1.2 Marco conceptual	12
1.3 Marco contextual.....	14
2. Plan de Negocios	16
2.1 Presentación	16
2.1.1 Nombre de la empresa	17
2.1.2 Tamaño y ubicación.....	17
2.1.3 Descripción del equipo emprendedor	18
2.2 Contextualización del turismo en el municipio de Cogua, Cundinamarca	25
2.2.1 Contextualización del turismo	25
2.2.1.1. Ventajas y desventajas	27
2.2.2 Situación del mercado (Análisis de tendencias).....	27
2.2.3 Saturación de mercados	30
2.2.4. Competidores entrantes y salientes.....	31
2.2.5. Ciclo de Vida:	31
2.2.6. Barreras de entrada y de salida:	31
2.3. Analizar e identificar el mercado objetivo del Hotel de Encanto Campestre, la competencia y precios del entorno.	32
2.3.1. Análisis de la demanda y la oferta.....	32
2.3.1.1. Demanda	32
2.3.1.2. Oferta	33
2.3.2. Posicionamiento.....	37
2.3.3. Precios del mercado.....	38
2.4. Capturar las necesidades y expectativas de los clientes.....	40
2.4.1. Objetivo del estudio.....	40
2.4.2. Descripción y resultados del estudio	40
2.4.3. Distribución y puntos de venta	49
2.4.4. Plan de Mercadeo	50

2.5. Estructura orgánica, la servucción de la empresa, aspectos legales que propician su funcionamiento y puesta en marcha	52
2.5.1 Estructura orgánica	52
2.5.1.1. Cadena de Valor.....	54
2.5.1.2. Formulación estratégica	56
2.5.2 Servucción de la empresa	59
2.5.2.1. Estudio Técnico	59
2.5.3. Ingeniería del Proyecto - Descripción del servicio, estudio de tiempos, requerimientos de materiales, formas de presentación	61
2.5.3.1. Diagrama de Flujo del principal proceso	61
2.5.3.2. Servicio de reserva	63
2.5.3.3. Servicio Check in.....	64
2.5.3.4. Servicio ama de llaves o botones	64
2.5.3.5. Servicio camarera.....	65
2.5.3.6. Servicio de Alimentación.....	65
2.5.3.7. Check Out	66
2.5.4. Distribución de la planta.....	67
2.5.5. Descripción de procesos	68
2.5.6. Políticas de compra:.....	68
2.5.7. Perfil del proveedor:	68
2.5.8. Gestión de compras:	69
2.5.9. Normas de Higiene:	70
2.5.10. Talento Humano	71
2.5.10.1. Número de personas por cargo y remuneración	79
2.5.10.2. Sistemas de selección y contratación	80
2.5.11. Políticas administrativas	80
2.5.11.1. Planes estratégicos	81
2.5.11.2. Proyecciones	81
2.5.11.3. Procedimiento de mejora continua.....	82
2.5.12. Aspectos legales	82
2.5.12.1 Laborales.....	82
2.5.12.2. Tributarios.....	83
2.5.12.3. Comerciales.....	83

2.5.12.4. Registro, Cámara de comercio, Registros legales, Licencias de funcionamiento.	84
2.5.13. Evaluación financiera	84
Referencias	89
Anexos	93
Figuras	93
Figura 1. Distribución Geográfica de Hoteles en Colombia	93
Figura 2. PIB hotelería y restaurante	94
Figura 3. Crecimiento de la economía en Colombia	94
Figura 4. Tasa de crecimiento en ventas.	95
Figura 5. Grado de concentración del sector	95
Figura 6. Stakeholders	96
Figura 7. Grafica de impacto y ocurrencia de las tendencias	96
Figura 8. Indicadores de liquidez	97
Figura 9. Indicadores de actividad	97
Figura 10. Indicadores de endeudamiento	98
Figura 11. Indicadores de Rentabilidad	98
Figura 12. Grafica de habitaciones- hoteles	99
Figura 13. Grafica habitaciones noche – Hoteles	99
Figura 14. Cinco fuerzas	100
Figura 15. Dofa cruzado	101
Figura 16. Verificación del nombre de la empresa en Cámara de comercio	102
Tablas	103
Tabla 1. Principales empresas del sector hotelero	103
Tabla 2. Stakeholders Hotel de encanto campestre	103
Tabla 3. Grado de rivalidad del mercado	104
Tabla 4. Poder de negociación del comprador	104
Tabla 5. Barreras de entrada al sector	105
Tabla 6. Poder de negociación del proveedor	106
Tabla 7. Presencia de sustitutos	106
Tabla 8. Factores Externos	107
Tabla 9. Costo de tramites	108
Tabla 10. Análisis morfológico	108

Tabla 11. Valoración de los objetivos.....	108
Tabla 12. Orden de objetivos por su respectiva ponderación.....	109
Tabla 13. Devengado, descuentos y deducciones.....	109
Tabla 14. Seguridad social a cargo del empleador y parafiscales.....	109
Tabla 15. Prestaciones sociales, total prestaciones y total empleado.....	109
Tabla 16. Dotaciones.....	110
Tabla 17. Total, nomina con dotaciones.....	110
Tabla 18. Total, nomina a cinco años.....	110
Tabla 19. Datos básicos Hotel de encanto campestre.....	111
Tabla 20. Tarifa promedio por meses.....	111
Tabla 21. Estado de resultados proyectado.....	112
Tabla 22. Servicios públicos.....	112
Tabla 23. Flujo de Caja.....	113
Tabla 24. Indicadores financieros.....	114
Tabla 25. Calculo del flujo de fondos totalmente neto.....	115
Tabla 26. Amortización.....	116
Apéndices.....	118
Anexo 1. Encuesta posibles clientes.....	118

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios fue inspirado en el conocimiento de pequeños hoteles de encanto, el acceso a su revista y posteriormente el diplomado de creación de empresa ofrecido por la Universidad externado de Colombia.

Inicialmente se pensó en la creación del hotel de encanto en el sector de Corferias, pero luego se centró la atención en la adecuación de una casa finca campestre de propiedad familiar; la cual cuenta con habitaciones con baño privado, terraza, sala, comedor con capacidad para 60 y 80 personas, salón de juegos, sauna, jacuzzi, BBQ, capilla, jardines, sector de parqueadero, batería de baño exteriores y terreno suficiente para ampliación de la construcción a futuro.

En el transcurso de la carrera de Administración de Empresas Turísticas Hoteleras, la autora de este proyecto fue desarrollando motivación en el sector hotelero, gracias a los viajes realizados con su familia y al módulo de hotelería. La casa finca presenta la oportunidad para

consolidar el hotel como una empresa familiar de tal manera que se obtenga retribución económica de la inversión ya realizada, existiendo así factores de apoyo al proyecto ya que la inversión mayor ya está forjada.

A medida que transcurría el diplomado y sus diferentes módulos se iba haciendo investigación sobre el turismo a nivel municipal, nacional y más concretamente Bogotá, Cundinamarca y específicamente en el municipio de Cogua. Encontrando que en este sólo existe un hotel con instalaciones adecuadas para tal fin; pero un poco alejado de la zona urbana ya que está cercano a la laguna del Neusa; existen algunos hostales que ofrecen hospedaje, pero aun así puede considerarse que la oferta hotelera es muy escasa. Analizando la oferta de servicios del municipio de Cogua sólo el 2% corresponde a oferta hotelera.

Partiendo de la premisa que en Cogua, cundinamarca, existe poca oferta hotelera y que este municipio cuenta con importantes atractivos y recursos turísticos, se busca generar un incremento en la demanda para la explotación responsable y sostenible de sus atractivos por parte de la población local y foránea, con el fin de lograr que la industria del turismo integre a la comunidad local y produzca además de ingresos económicos importantes, valoración de su cultura, arraigo e identificación con lo autóctono (Alcaldía de Cogua, 2010).

Es así como en Sabana Norte y alrededores de Cogua existen gran número de atractivos turísticos mencionando entre ellos la catedral de sal de Zipaquirá, la mina de sal de Nemocón, el parque Jaime Duque, la laguna de Neusa, entre otros.

Para el desarrollo del proyecto se inicia con la presentación de este, donde se menciona el porqué de un hotel en Cogua, su tamaño e ubicación, la explicación del nombre Rodamonte, seguido de la presentación del equipo emprendedor. Se realiza la investigación del estudio sectorial donde se menciona como está el sector hotelero a nivel nacional y se investigan las tendencias del sector.

En el segundo capítulo, se contextualiza el turismo en el municipio de Cogua, desde lo particular hasta lo general. En el tercer capítulo se realiza el análisis e identificación del mercado objetivo del Hotel de Encanto Campestre, la competencia y precios del entorno. Es decir, demanda y oferta, junto con el *sharemarket* esperado y se nombra todo lo relacionado con el estudio de mercadeo.

El cuarto capítulo está dedicado a la encuesta que se realizó a los futuros clientes potenciales, ya que esta encuesta es la que sustenta el porqué del proyecto, ahí encontrará cada una de las preguntas con su respectivas gráficas y análisis. El quinto capítulo se compone de la estructura orgánica, la servucción de la empresa y aspectos legales que propician su funcionamiento y puesta en marcha.

En ese capítulo encontrará: la misión, la visión, principios y valores corporativos, el estudio técnico donde posteriormente se formalizaron los planes estratégicos, para cada una de las áreas de proceso de producción como son: Gestión comercial, financiera, gestión de personal, Gestión de alojamiento, gestión de alimentos y bebidas es de resaltar que cada uno cuenta con flujograma de servicio y sus respectivos tiempos. También encontrara el proceso de talento humano donde se elaboraron los perfiles para cada cargo, se determinó el tipo de contrato y la escala salarial.

Finalmente, en el sexto y último capítulo se expone el estudio financiero, donde se evidencia cual sería la ocupación hotelera del primer año con sus respectivos ingresos, el estado de resultados y balance general proyectado a 5 años, flujo de caja y su evaluación financiera, entre otros.

Introducción

Partiendo de la premisa que en Cogua, cundinamarca, existe poca oferta hotelera y que este municipio cuenta con importantes atractivos y recursos turísticos, se busca generar un incremento en la demanda para la explotación responsable y sostenible de sus atractivos por parte de la población local y foránea, con el fin de lograr que la industria del turismo integre a la comunidad local y produzca además de ingresos económicos importantes, valoración de su cultura, arraigo e identificación con lo autóctono (Alcaldía de Cogua, 2010).

La oferta hotelera puede complementarse fácilmente, con la prestación del servicio de alojamiento rural; siempre y cuando se brinde la formación adecuada a las personas prestadoras del servicio. También, es necesario hacer las adecuaciones pertinentes a la infraestructura para ofrecer alojamiento de calidad. Todas y cada una de las personas vinculadas al sector de la prestación de servicios turísticos, deberán capacitarse para dar un valor agregado al municipio y

generar un compromiso real de los pobladores con esta importante fuente de desarrollo (Alcaldía de Cogua, 2010).

Ahora bien, se quiere realizar este proyecto en el municipio de Cogua, ya que en ese lugar se cuenta con una casa finca, de la cual se desea obtener beneficio, pues no se le está dando el máximo aprovechamiento. A su vez, ésta cuenta con instalaciones modernas lo que permite su transformación en un hotel y presenta la posibilidad de ampliar a futuro el número de habitaciones ofrecidas.

En el sector donde está ubicada la casa finca pasa un pequeño riachuelo, cuyo ruido de sus aguas invitan al descanso y tranquilidad, el sector es paso frecuente de caminantes y ecologistas por la seguridad de sus senderos y la arborización que invitan a respirar un aire libre de contaminación. A menos de un kilómetro, existe un polideportivo que cuenta con canchas de tenis, vóley playa, fútbol, basquetbol y un completo gimnasio el cual proporcionaría a los huéspedes amantes del deporte continuar con sus rutinas de vida saludable complementadas con la sala de masajes, sauna y jacuzzi que ofrece el Hotel de Encanto Campestre.

Este trabajo se desarrolla con el fin de poner en práctica todo lo aprendido durante la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras y así mismo, cumplir el objetivo de la autora del proyecto, el cual es tener su hotel y de esta manera consolidarlo como una empresa familiar.

Este plan de negocio, se va a realizar mediante la metodología de la Cámara de Comercio, la cual es una guía que se desarrolla paso a paso para formular, elaborar y presentar un buen plan de empresa, basada en la herramienta Plan de Empresa en Línea (PEL) y en los contenidos relacionados con el plan de empresa que brinda el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende.

La estructura propuesta adopta el formato interactivo de proposición / respuesta, que facilita la recopilación sistemática de información, asegurando que ningún aspecto clave del diseño de la empresa quede sin analizarse. Esto con el fin de poder dar respuesta a las preguntas exigidas por la guía a desarrollar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Así mismo, se tendrá en cuenta y se aplicará los conocimientos y directrices dados en el Diplomado de creación de empresa familiar, realizado en la Universidad Externado de Colombia entre el 28 de febrero y el 25 de mayo de 2016.

1. Marcos de referencia

1.1 Marco teórico

A lo largo del tiempo el turismo se ha contemplado dentro de diferentes contextos y ha cobrado un papel muy importante a través de la historia, pues este se ha visto afectado por las motivaciones y necesidades del ser humano. La definición contemporánea del turismo no solo ha sido un tema de confrontación y debate, sino que además ha sido motivo de grandes investigaciones desde distintos campos, basándose en diferentes nociones teóricas del turismo.

“El cambio de la noción que se tiene sobre turismo ha evolucionado, desde su interpretación como un hecho económico, pasando por su caracterización como un hecho humano hasta llegar a las complejas teorías actuales donde se le estudia a partir de los aportes de la sociología, la psicología y la economía política.” (Jiménez, 1986, p.11)

El concepto turismo ha estado relacionado especialmente a los momentos de recreación y una actividad que implica dejar al lado la rutina normal y el lugar habitual de vivienda para realizar actividades de ocio y de descanso, pues este hecho es el que demarca la diferencia para que una actividad sea concebida como turismo.

De acuerdo con lo anterior, Jiménez (1986) afirma: “El hecho social concreto se da en tanto exista un desplazamiento de un turista hacia un receptor que ocupa un mundo exterior atractivo en busca de recreación y descanso” (p.21).

Sin embargo, el turismo no fue por mucho tiempo una actividad específica para la alta élite. A partir de 1841, gracias al empresario inglés Thomas Cook se hace posible que los desplazamientos sean un “hecho social turístico” para las masas y no únicamente para la alta sociedad. Esto se logra gracias al desarrollo de la tecnología con la creación de sistemas de transporte con grandes capacidades o de transporte masivo. Jiménez (1986) sostiene: “Los viajes de Cook coinciden con la aparición de la primera red organizada de ferrocarriles ingleses, franceses y austriacos” (p.11).

Se podría decir que las nuevas actividades contempladas por el turismo se fueron creando conforme a la sociedad y su pensamiento fue evolucionando en la medida en que aumentaron las necesidades por satisfacer al practicar la actividad turística. Lo corrobora el teórico Sfaellos, en

Jiménez (1986) al afirmar que: “en el turismo, las actividades lúdicas o de recreación se originan según los cambios económicos de nuestra sociedad post-industrial” (p.13).

En cuanto a las teorías de emprendimiento, se encuentra la teoría económica clásica donde el emprendedor se caracteriza por invertir dinero para obtener beneficios y percibir ganancias inciertas. Dentro de esta teoría se encuentran algunos clásicos como: Smith (1776), Cantillon (1734), Turgot (1776), entre otros (Gutiérrez, 2015).

Según la teoría de Schumpeter: el emprendimiento es un factor creativo en el proceso económico porque el emprendedor, en solitario, aporta ideas, percibe y explota oportunidades e innova; el progreso tecnológico y la empresa van ligados y no pueden separarse. La verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas y crear, más que ejercer, la gestión o reunir factores de producción para obtener productos (Schumpeter, 1939 en Gutiérrez, 2015).

Así mismo, la empresa es la acción de llevar a cabo innovación, y quienes lo hacen son empresarios; así, nadie es empresario durante todo el tiempo y nadie puede ser empresario solo. Muchas empresas nuevas se fundan con una idea y una finalidad definidas; mueren por diferentes razones algunas porque disminuye su capacidad de innovación y la innovación va asociada con el ascenso de nuevos hombres al liderazgo (Schumpeter, 1939 en Gutiérrez, 2015).

Frederick Taylor, es considerado como el fundador de la administración científica, el cual cuenta con cuatro principios: Principio de planteamiento, preparación, control y ejecución. El primer principio tiene como fin sustituir en el trabajo el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos, el segundo pretende seleccionar científicamente a los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, el tercero tiene como fin controlar el trabajo para cerciorarse de que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y el cuarto principio es distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada (Chiavenato, 1981).

En cuanto a Fayol, su preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y su disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. En este sentido el enfoque a la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque de arriba hacia abajo y de toda la organización hacia sus órganos componentes, es así

como predomina la atención por la estructura organizacional y la departamentalización (Chiavenato, 1981).

En cuanto a las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear el cual es visualizar el futuro y trazar el programa de acción, organizar es constituir el doble organismo material y social de la empresa, dirigir es guiar y orientar al personal, coordinar que es unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos y controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes impartidas (Chiavenato, 1981).

1.2 Marco conceptual

Según la Organización mundial del Turismo, las industrias turísticas, también conocidas como actividades turísticas, son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo. Y a su vez los productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos criterios a mencionar: el gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico y este en el producto deberían representar una parte importante de la oferta del producto en la economía. Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes (OMT, 2008).

La ley 300 de 1996 define establecimiento hotelero o de hospedaje como el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje (Ley N.º 300 de 1996).

Según José Vargas Caicedo, se entiende como empresa de familia aquella sociedad comercial en la cual existe control patrimonial por una familia y al mismo tiempo control en la gestión empresarial por la familia misma y estas dos condiciones caracterizan a las pymes (Caicedo, 2011).

Un plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que harán de ejecutar tanto los dueños como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos con los que disponga la organización, procurar el logro de determinados

resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirá controlar dichos logros” (Borello, 1994). El Plan de Negocios se conforma por cuatro aspectos principales: Mercadeo, Operaciones/Producción, Organización y Finanzas.

Una empresa de éxito es aquella que cuenta con un personal de triunfadores, traza planes, se cumplen objetivos, se actúa como sistema para lograr el éxito, paso a paso, es una empresa donde se valora a la persona, es decir, se tiene en cuenta la calidad humana y técnica. A su vez los canales de comunicación son claros y la información fluye y finalmente se nota la eficacia en la coordinación de cada departamento (Blanco, 1988).

En cuanto a los académicos de la administración definen al emprendedor como creador y gestor de empresa, que busca las formas de asegurar su permanencia en el tiempo a través del uso de métodos, prácticas y estilos de toma de decisión. Es decir, los clásicos se encaminaron por la efectividad, la productividad, la eficiencia y a la excelencia más que por el emprendimiento en sí mismo, es decir, el logro de la eficiencia se sustenta en la división del trabajo y la especialización (Gutiérrez, 2015).

Según Gary Hamel en su libro el futuro de la administración, Define la innovación administrativa como cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa. En otras palabras, la innovación administrativa modifica la manera como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización (Hansel, 2008).

Ahora bien, se pretende realizar este trabajo con la metodología de la Cámara de Comercio, la cual cuenta con un programa llamado Bogotá Emprende (BE), el cual es un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, a través de servicios que se ofrecen con la metodología de "aprender haciendo", mediante la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Su objetivo principal es brindar servicios con calidad y oportunidades para la creación, crecimiento y consolidación de empresas sostenibles que contribuyan a generar empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos. De acuerdo con Bogotá Emprende, La creación de empresa como opción de vida es una decisión trascendental que exige

una oportuna y adecuada orientación para iniciar la estructuración, puesta en marcha y consolidación de la nueva empresa, lo cual aumenta las posibilidades de éxito de esta (2011).

La Guía para la formulación y elaboración de el Plan de empresa (la Guía) es, un paso a paso para formular, elaborar y presentar un buen plan de empresa, basada en la herramienta Plan de Empresa en Línea (PEL) y en los contenidos relacionados con el plan de empresa que brinda el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende.

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. (Pérez, 2009). Las Pyme hoteleras en Colombia constituyen un porcentaje muy elevado de empresas del sector, teniendo estas una alta incidencia e impacto en cuestiones económicas, sociales y culturales de todo el país (LatinPyme, 2004).

1.3 Marco contextual

Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT, el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de uno de cada once puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo (MinComercio, 2014).

La llamada industria de los viajes y el turismo tiene repercusión en lo económico y en lo social no sólo en el ámbito mundial, sino también al interior de los países, en regiones y en territorios. Colombia se inserta en esta dinámica global. Las cifras son reveladoras; entre el 2010 y el 2013, en promedio, el país ha sido destino receptor de más de 3,7 millones de viajeros extranjeros por año por motivos turísticos, y ha recibido por este concepto, US\$ 16.363 millones en el mismo período. Estas cifras ubican al sector turismo en el tercer renglón de exportaciones y el primero del sector terciario del país. Los resultados redundan en el reconocimiento de Colombia como líder regional en materia de turismo, y modelo para países emergentes (MinComercio, 2014).

Actualmente, Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha sabido llevar la resiliencia en turismo a su punto más alto, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas. En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector (MinComercio, 2014).

Ahora bien, la organización va a formar parte de las pequeñas y medianas empresas en Colombia (Pymes). Según la ley 590 de 2000 en el Artículo dos estipula que se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros :Mediana Empresa, es la planta de personal que cuenta entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y sus activos totales deben estar entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La Pequeña Empresa debe contar con un número entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores cuyos activos totales estén por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes y, por último, microempresa cuenta con un número menor de diez (10) trabajadores y sus activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ley N.º 590).

El turismo en Colombia está regido por las leyes 300 de 1996, ley 1101 de 2006 y 1558 de 2012. Con la expedición de la Ley 300 de 1996 se determinó que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial para las entidades territoriales, regiones y provincias y, debe contener los elementos que permitan fortalecer la competitividad del sector, con el objetivo de que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en los ámbitos social, económico, cultural y ambiental (MinComercio, 2014).

Esta ley cuenta con un capítulo respectivo a los establecimientos hoteleros o de hospedajes los cuales deben tener en claro que es un contrato de hospedaje, el registro de precios y tarifas, su respectiva clasificación y comprende que los cuartos de hoteles se asimilan a un domicilio privado cuando estos se encuentran ocupados (Ley 300 de 1996).

Ley 1101 de 2006 se enfoca en mejorar la competitividad e incrementar la promoción del turismo colombiano, con el fin de consolidar al país como un destino turístico competitivo a nivel mundial, a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas existentes y la coordinación de acciones entre la nación y las diferentes entidades territoriales (MinComercio, 2014).

La importancia del turismo sostenible ha sido reconocida desde la normatividad; así, la Ley 1558 de 2012 (artículo 5), establece la obligatoriedad de los prestadores de servicios turísticos, en la implementación de los requisitos contenidos en las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible en aras de propiciar en el sector el uso de buenas prácticas (MinComercio, 2014).

Ahora bien, el nombre del municipio: Cogua “en lenguaje chibcha” significa “Apoyo del Cerro”, ya que se encuentra ubicado al occidente y noroeste por la montaña del cerro del pulpito y el boquerón de la caldera”. Su fecha de fundación fue el 23 agosto de 1604 cuyo fundador fue Lorenzo de Terrones. Su altitud es de 2.630 mts sobre el nivel del mar, su temperatura se encuentra entre los 14 grados centígrados. La extensión del municipio es de 136 km cuadrados y cuenta con una población de 19.200 Habitantes (Cogua, 2016).

La población de Cogua se encuentra al norte de Bogotá D.C. desviando de la autopista en el “Puente Común” hacia Cajicá y a cinco kilómetros de Zipaquirá por la antigua vía a Ubaté. Este se encuentra protegida al Occidente y el Noroeste por la montaña del Cerro del Pulpito y el Boquerón de la Caldera. Administrativamente consta de 15 veredas a saber: Barro Blanco, Cardonal, Casablanca, El Altico, El Mortiño, El Olivo, La Chapa, La Plazuela, Ojo de Agua, Paramoalto, Patasica, Quebradahonda, Rincón Santo, Rodamontal y Susaguá (Cogua, 2016).

2. Plan de Negocios

2.1 Presentación

Se quiere realizar este proyecto en el municipio de Cogua en la vereda Rodamontal, ya que en ese lugar se cuenta con una casa finca, de la cual se desea obtener beneficio, pues no se le está dando el máximo aprovechamiento. A su vez, ésta cuenta con instalaciones modernas lo que permite su transformación en un hotel y presenta la posibilidad de ampliar el número de

habitaciones ofrecidas. Este trabajo se desarrolla con el fin de cumplir el objetivo de la autora del proyecto, el cual es tener su hotel y de esta manera consolidarlo como una empresa familiar al terminar la carrera en el 2018.

El sector al que pertenece el proyecto es el turístico y el subsector es el de hotelería, ambos se encuentran regulados por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo. Según la revisión 4 de la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, la actividad económica es la I5511 Alojamiento en hoteles, Sección I: Alojamiento y servicios de comida, División 55: Alojamiento y Grupo 551: actividades de alojamiento de estancias cortas.

2.1.1 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa será **Rodamonte, hotel de encanto campestre**. Es de resaltar que el nombre Rodamonte hace referencia a uno de los árboles que crece a mayor altura en las montañas andinas y este a su vez, es la insignia del municipio de Cogua y la vereda donde se ubica la casa finca se llama Rodamontal en honor al árbol rodamonte (Cogua, 2016).

El nombre de hotel de encanto viene de la categoría de alojamientos que crean, actualizan o rediseñan pequeños establecimientos con algún tipo de singularidad, con el fin de aprovechar las nuevas tendencias del turismo de interior, cultura, de naturaleza o simple descanso. Esta categoría de alojamiento no sobrepasa las 30 habitaciones, estos establecimientos requieren de una atención muy personal y una gestión muy profesionalizada (Gallego, 2002).

2.1.2 Tamaño y ubicación

Tamaño: Inicialmente para este plan de negocio se habla de una PYME, nivel micro de una empresa con posibilidad de expansión de acuerdo a la demanda de servicios. En cuanto a las unidades de servicio se inicia con 6 habitaciones; se cuenta con un comedor amplio con posibilidad para 60 a 80 clientes, zona húmeda (Sauna y Jacuzzi), BBQ, salón de juegos, zona para camping, balcones, terraza, capilla y posibilidades de ampliación construyendo más habitaciones para poder tener una mayor oferta de servicio.

Ubicación: El pequeño hotel de encanto campestre se encuentra localizado en el área rural de Cogua, Cundinamarca, vereda de Rodamontal a 1,5 Kilómetros del área urbana, con excelentes

vista hacia la sabana; el terreno está rodeado por una pequeña quebrada, cuyo ruido de sus aguas da una sensación de descanso y tranquilidad.

La casa finca, se encuentra ubicada en la ruta de la Sal, entre Zipaquirá y Nemocón y en su cercanía se encuentra la represa del Neusa y otros destinos turísticos. También, se localiza cerca de la autopista norte de Bogotá, cuyos alrededores se están convirtiendo en polos de desarrollo industrial y turístico.

Figura 1.

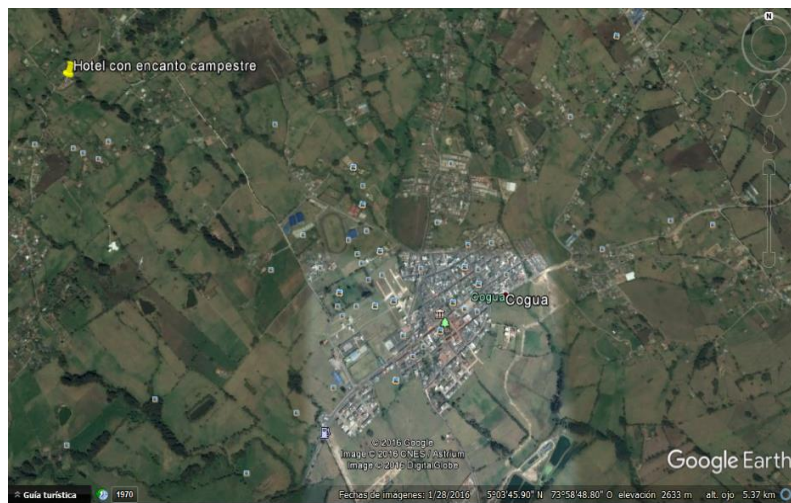


Figura 1. Ubicación del hotel. Fuente: Google Earth 2016.

2.1.3 Descripción del equipo emprendedor

- **Diana Parrado (22 años):** Estudiante de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, cursando actualmente el décimo semestre en la Universidad Externado de Colombia, graduada del Colegio Nuestra Señora de la Presentación Centro.
- **Carmenza Cruz (59 años):** Trabajó en colegios distritales como orientadora, ha realizado estudios de psicología y pedagogía, realizó una maestría en Administración en la Universidad Externado de Colombia, a su vez cursó un diplomado en competencias gerenciales y administrativas en el CESA y cuenta con un Diplomado en Gestión, Calidad, Competencia y Competitividad en la Universidad Gran Colombia. También hizo una participación en el Programa de Desarrollo Personal y Empresarial de la Universidad

Externado y finalmente ha trabajado en la gestión Talento Humano en empresas com: Esturcol LTDA, Hercul y Lottus express S.A.S.

- **Federico Parrado (63 años):** Realizo el bachillerato e inicio contaduría, pero por situaciones familiares no término, por lo tanto, no obtuvo el título, se ha distinguido por ser una persona emprendedora y fundador de varios tipos de empresas entre ellas de Seguros, Seguridad, Agencia de Viajes y transporte especial. Cabe aclarar que actualmente es dueño de la empresa familiar Lottus Express SAS. Organización de transporte especial.

Tabla 1.

Emprendedores	Que aporta a la empresa	Conocimiento de la actividad hotelera	Contactos en el sector hotelero	Objetivos
Diana Parrado (Hija)	Trabajo	Si	No	Sostenibilidad de la empresa. Ampliación
Carmen Cruz (Madre)	Trabajo- Capital	Si	Si	Sostenibilidad de la empresa. Ampliación
Federico Parrado (Padre)	Capital	Si	Si	Sostenibilidad de la empresa. Ampliación

Tabla 1. Participación de cada uno de los emprendedores. Nota. Elaboración propia 2016.

ESTUDIO SECTORIAL

Principales Empresas del Sector

Dentro de las empresas más importantes del sector, encontramos en primer lugar la Promotora Turística del Caribe S.A.S de la ciudad de Cartagena con unos ingresos de 71.873.520 millones, seguido de Nova Mar Develoment S.A. de la ciudad de Bogotá con un ingreso de 59.519.131 millones, es decir que entre la primera y segunda empresa hay una diferencia de 12.354.389 la cual es una cifra no muy alta para que en los próximos años la segunda empresa pueda llegar a ser la primera ([Tabla 1](#)).

Así mismo, en tercer lugar, se encuentra la empresa Inversiones Campo Isleño S.A. de San Andrés con ventas realizadas en el 2015 de 50.785. 785.376 millones y el cuarto lugar ese ingreso se reduce en 10.975.921 millones, es decir que la diferencia es grande entre el tercer y cuarto puesto y finalmente en el quinto puesto se encuentra Hotelería Internacional S.A ([Tabla 1](#)).

Dentro de los diez puestos más importantes en el sector se destacan que 5 compañías son de Bogotá, seguido de tres empresas de Cartagena y en Medellín se encuentran dos. Por lo tanto, se puede evidenciar que las compañías se encuentran en las ciudades más importantes de Colombia ([Tabla 1](#)).

Distribución Geográfica de las Empresas del Sector

La mayor parte de empresas del sector se encuentran localizadas en un 37% en Bogotá D.C seguida de un 13% en Antioquia, 11% en Bolívar, 7% Valle, 5% San Andrés y providencia u 4% Magdalena. Cabe aclarar que en Antioquia los principales establecimientos se encuentran en ciudades como Medellín, Apartado, Cocorna y Guatapé; y en Bolivar en la ciudad de Cartagena ([Figura 1](#)).

Participación del Sector en el PIB

Los servicios de hotelería y restaurante se caracterizaron en 2012 por presentar un crecimiento del PIB de 4,0%, lo que representó un aumento igual al PIB total (4,0%). En el cuarto trimestre de 2012 el crecimiento de este sector fue de 2,3%, esto es 0,8 puntos porcentuales menos que el PIB total (3,1%) (MINcomercio, 2013) ([Figura 2](#)).

Con relación al comportamiento de la economía en el año 2015, todas las ramas crecieron positivamente y cuatro de ellas estuvieron por encima de la economía (3,1 %). Se destaca el comportamiento de: servicios financieros, inmobiliarios con 4,3 %; comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 4,1 %; construcción con 3,9 % y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 3,3 % (DANE, 2016) ([Figura 3](#)).

Tasa de Crecimiento en Ventas

En cuanto al grado de crecimiento en ventas se puede evidenciar que este decreció del año 2012 al 2013, en cuanto al año siguiente se puede evidenciar que este aumento en un 4% en ventas y finalmente para el año 2015 las ventas se redujeron en un 35%, lo cual resulta preocupante ya que ese porcentaje es alto y se espera que para el 2016 este pueda mejorar ([Figura 4](#)).

Grado de Concentración del Sector

En cuanto al grado de concentración de los ingresos, para el año 2015 se puede evidenciar que el 20 % - 30% de las empresas cuentan con el 80% de los ingresos del sector, por lo tanto, se puede evidenciar que la distribución de ingresos no es equitativa pues unos pocos son los que concentran la mayoría de ingresos, consecuentemente, la competencia es fuerte para el otro restante que tiene que buscar la manera que el resto de los ingresos lleguen a su empresa y no a las demás.

Tendencias del Sector

Se realiza la matriz de *stakeholder* con el fin de evidenciar cuales son los grupos de interés que cuentan con mayor influencia y poder en la organización que se desea realizar, para este caso un Hotel de encanto campestre en Cogua, Cundinamarca ([Tabla 2](#)).

Al analizar la gráfica se evidencia que los que cuentan con gran influencia y poder son los accionistas y clientes, por lo tanto, en la empresa se trabaja para ellos. En cuanto a los grupos de interés que cuentan con gran poder, pero con poca influencia encontramos a las autoridades públicas ubicadas en Cogua como la gerencia de planeación, subgerencia de deporte y recreación, Gerencia de desarrollo social y comunitario y empleados ya que a los primeros hay que cumplirles con las exigencias que piden para poder llevar a cabo la función del hotel y los empleados son una parte importante en la empresa que toca tener incentivados para que desarrollen mejores logros ([Figura 6](#)).

Ahora bien, para mejorar el desarrollo de la empresa se debe trabajar con la comunidad local, proveedores y operadores turísticos con el fin de obtener mejor rendimiento y a su vez se realice una economía participativa donde todos los involucrados puedan obtener remuneraciones ([Figura 6](#)).

Por otro lado, a los bancos hay que estar monitoreándolos pues estos, aunque no tengan gran poder e influencia pueden afectar a la organización. Por último, encontramos a los stakeholders como la competencia el cual es de gran relevancia ya que a este hay que estar monitoreándolo y a su vez trabajar con él con el fin de crear alianzas con los competidores y en caso de una ocupación alta que se ayuden mutuamente ([Figura 6](#)).

Tabla 2.

Número	Tendencia	% Ocurrencia	Impacto	Comentario
1	Urbanización: el 60% de la población vivirá en zonas urbanizadas	80%	4	El hotel se ubica en Cogua, Cundinamarca por lo tanto el impacto es positivo pues las personas que vivan en la ciudad de Bogotá van a querer salir de la rutina los fines de semana en el campo
2	Demanda de alimentos, agua y energía aumentará aproximadamente en un 35%, 40 %, 50% respectivamente debido al aumento de la población	40%	5	El impacto es negativo pues al escasear las necesidades básicas, mi hotel se va a ver afectado pues no tendrá con abastecer el hotel
3	Un mundo más conectado	100%	5	El impacto es positivo ya que la estrategia de los medios sociales con éxito será una prioridad para las empresas a nivel mundial
4	Las personas que se desplazan (las personas tienden a viajar)	75%	4	Positivo pues mientras se viaje a menor costo y con menos restricciones se obtengan, las personas optaran por viajar al extranjero
5	Cambio climático	65%	4	Impacto negativo ya que las personas reducirán sus viajes debido a que no tienen certeza del clima
6	Crecimiento de clase media global	60%	4	Positivo, pues al tener mayores ingresos, las personas tendrán y podrán viajar más
7	China se globaliza	40%	4	El impacto es positivo por las inversiones de las empresas chinas para dar un crecimiento en los próximos 10 años y es negativo pues habrá competencia desleal pues los chinos se destacan en tener precios más bajos
8	Un futuro incierto	80%	4	Es negativo pues la empresa puede realizar estrategias, pero estas pueden que no resulten efectivas a la hora de tomar una decisión inmediata
9	Transcultural	90%	2	Positivo, por la facilidad de los viajes, la difusión de las comunicaciones y los movimientos migratorios favorecen este fenómeno
10	Midorexia: consumidores de mediana edad y mayores que actúan como si fueran más jóvenes de lo que realmente son	70%	4	Positivo, pues estos pueden realizar actividades en el hotel como cabalgatas y caminatas

Tabla 2. Tendencias del sector. Nota: Elaboración propia 2017 con base en lecturas de tendencias.

Las tendencias analizadas en la gráfica anterior muestran que la mayoría de tendencias (1,3,4,5,6,7,8) hay que abordarlas inmediatamente ya que estas son la parte más importante del portafolio. Es por esto, que hay que tomar acciones y evitar los riesgos como también estar preparado con planes estratégicos preventivos ([Figura 7](#)).

En cuanto a las tendencias 2 y 10, estas son muy importantes para la compañía ya que esta tiene una probabilidad de que ocurran y por esto deben estar en constante observación y por último la tendencia 9 tiene un débil efecto sobre la empresa, pero por la razón de la alta probabilidad de ocurrencia deben ser observados e integrados en los planes estratégicos reales ([Figura 7](#)).

Desempeño del Sector

Indicadores Sectoriales de Liquidez

En general el sector hotelero cuenta con la capacidad de cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como llevar a cabo sus operaciones normales.

- **Razón Corriente**

El sector hotelero se cuenta con la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Es decir que el sector en los años 2012, 2013 y 2014 se tienen 1,17, 1,06 y 1,00 para pagar o respaldar las deudas respectivamente. Es de recalcar que para el año 2015 esta razón corriente es baja y por lo tanto el sector pudo contar con problemas para pagar sus deudas ([Figura 8](#)).

- **Prueba Ácida**

El sector hotelero se encuentra en condiciones de pagar las deudas a corto plazo, lo cual genera confianza a cualquier acreedor. En los cuatro años el sector se encuentra en las condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Aunque en el 2015 la prueba ácida es de 1,00 este debería estar en un resultado ideal de 1,1 pues es un peso que se debe y un peso que se tiene para pagar ([Figura 8](#)).

Indicadores Sectoriales de Actividad

- **Periodo Promedio de Inventarios**

El sector hotelero en el año 2012, 2013 y 2014 se requerían de 28, 26 y 30 días para vender el inventario, lo cual indica que durante estos años los establecimientos de alojamiento tuvieron una buena eficiencia en la rapidez de las ventas y lastimosamente para el año 2015 esta cifra aumento más del doble, lo cual genera una ineficiencia y mayor tiempo en la realización de las ventas ([Figura 9](#)).

- **Rotación Activos Totales**

Por cada peso invertido en activos totales el sector genera 38, 34, 36 y 24 pesos de ventas respectivamente en cada año, es decir que se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión de activos y acá se está midiendo la eficiencia en la administración de los activos de la empresa.

- **Rotación Activos Fijos**

En cuanto la rotación de los activos fijos para el año 2012 estos se rotaron 47 veces, para el año 2013 y 2014 su rotación fue de 42 veces y en el año 2015 esta rotación fue de 41 veces, esto significa X veces respectivamente en cada año se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión de activos fijos y este mide la eficiencia del gerente de producción y la administración en los activos fijos ([Figura 9](#)).

- **Periodo Promedio de Cobro**

Durante los cuatro años este periodo promedio de cobro osciló entre los 89 a 112 días. Esto significa que para el año 2012 este contaba con 105 días, es de resaltar que para el 2013 fue de 112 días y este fue el mayor monto de días, en el 2014 los días disminuyen en 103 y finalmente este indicador se redujo a 89 en el 2015, esto se debe a que los hoteles le están dejando pagar a las compañías que realizan eventos dentro del hotel después de realizar el mismo ([Figura 9](#)).

Indicadores Sectoriales de Endeudamiento

- **Endeudamiento Total**

El grado de endeudamiento del sector es alto pues es del 2012 al 2015 fue de 37%, 40%, 39% y 34% respectivamente, es decir el porcentaje dicho anteriormente es financiado por los acreedores, por lo tanto, las empresas mismas no alcanzan a financiarse solas y siempre van a necesitar ayuda de los acreedores ([Figura 10](#)).

- **Razón Cobertura de Intereses**

Con este indicador se requiere establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa. Esto quiere decir que por cada peso de interés que la empresa debe pagar, este sector está generando 4,28 pesos de utilidad para el año 2013, de 2,75 para el 2014 y el 3,31 peso en el 2015, no se evidencia esta razón en el año 2012 pues en el estado de resultados no se encuentra este rubro ([Figura 10](#)).

Indicadores Sectoriales de Rentabilidad

- **Margen Bruto**

La grafica refleja que el sector hotelero cuenta con un buen margen bruto de utilidad pues en todos los años este se encuentra por encima del 50%, lo cual quiere decir que se está manejando un bajo costo de las mercancías que se venden e indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada peso de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende ([Figura 11](#)).

- **Margen Operacional**

El sector hotelero cuenta con un alto costo de hacer el producto, así como venderlo es por esto que el margen operacional es bajo pues como se evidencia en la gráfica el porcentaje más alto es de 11% y el más bajo de 7% ([Figura 11](#)).

- **Margen Neto**

Este sector cuenta con altos costos y gastos incluyendo un alto pago de impuestos pues al realizar el margen neto el porcentaje en general fue muy bajo. Cabe resaltar que el mayor porcentaje lo obtuvo el año 2012 y el menor el año 2014. Este indicador mide la proporción de las ventas que se convierten en utilidades y es este caso las utilidades son mínimas ([Figura 11](#)).

- **ROE**

El rendimiento que obtienen los socios sobre la inversión es mínimo, pues en la gráfica se evidencia que este rendimiento en los cuatro años no sobrepasa el 7% y en el año 2014 es que tiene el peor porcentaje el cual es de 1% ([Figura 11](#)).

- **ROA**

En el sector hotelero el rendimiento que se obtiene de los activos durante estos cuatro años es mínimo pues en el 2012 se encuentra el mayor porcentaje el cual es de 4% y en el año 2013 y 2014 el rendimiento es del 1%, en el año 2015 aumenta en un 2%. Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio ([Figura 11](#)).

2.2 Contextualización del turismo en el municipio de Cogua, Cundinamarca

2.2.1 Contextualización del turismo

Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT, el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de uno de cada once puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo (MinComercio, 2014).

El turismo en Colombia está regido por las leyes 300 de 1996, ley 1101 de 2006 y 1558 de 2012. Con la expedición de la Ley 300 de 1996 se determinó que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial para las entidades territoriales, regiones y provincias y, debe contener los elementos que permitan fortalecer la competitividad del sector, con

el objetivo de que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en los ámbitos social, económico, cultural y ambiental (MinComercio, 2014).

Esta ley cuenta con un capítulo respectivo a los establecimientos hoteleros o de hospedajes los cuales deben tener en claro que es un contrato de hospedaje, el registro de precios y tarifas, su respectiva clasificación y comprende que los cuartos de hoteles se asimilan a un domicilio privado cuando estos se encuentran ocupados (Ley 300 de 1996).

Ley 1101 de 2006 se enfoca en mejorar la competitividad e incrementar la promoción del turismo colombiano, con el fin de consolidar al país como un destino turístico competitivo a nivel mundial, a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas existentes y la coordinación de acciones entre la nación y las diferentes entidades territoriales (MinComercio, 2014).

La importancia del turismo sostenible ha sido reconocida desde la normatividad; así, la Ley 1558 de 2012 (artículo 5), establece la obligatoriedad de los prestadores de servicios turísticos, en la implementación de los requisitos contenidos en las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible en aras de propiciar en el sector el uso de buenas prácticas (MinComercio, 2014).

Partiendo de la premisa que en Cogua, Cundinamarca, existe poca oferta hotelera y que este municipio cuenta con importantes atractivos y recursos turísticos, se busca generar un incremento en la demanda para la explotación responsable y sostenible de sus atractivos por parte de la población local y foránea, con el fin de lograr que la industria del turismo integre a la comunidad local y produzca además de ingresos económicos importantes, valoración de su cultura, arraigo e identificación con lo autóctono (Alcaldía de Cogua, 2010).

Es así como la oferta hotelera puede complementarse fácilmente, con la prestación del servicio de alojamiento rural; siempre y cuando se brinde la formación adecuada a las personas prestadoras del servicio. También, es necesario hacer las adecuaciones pertinentes a la infraestructura para ofrecer alojamiento de calidad. Todas y cada una de las personas vinculadas al sector de la prestación de servicios turísticos, deberá capacitarse para dar un valor agregado al municipio y generar un compromiso real de los pobladores con esta importante fuente de desarrollo (Alcaldía de Cogua, 2010).

El desarrollo de actividades turísticas es muy importante en temas como la reducción de la pobreza y asimismo tiene efectos indirectos positivos sobre el desarrollo ya que genera incentivos

para el mejoramiento de la infraestructura como acceso al agua potable, mejores vías, redes eléctricas, telefónicas y transporte público entre otros, que para el caso del municipio de Cogua es urgente y prioritario (Alcaldía de Cogua, 2010). Cabe aclarar que este plan de negocios no busca solo el incremento económico individual, si no el colectivo mediante la participación de la comunidad.

2.2.1.1. Ventajas y desventajas

En cuanto a las Ventajas competitivas, se encuentra que, según la observación directa, Cogua no cuenta en el perímetro urbano con un hotel de características similares a las ofrecidas, es por esto que la propuesta de valor es ofrecer alojamiento y confort a clientes que buscan descanso y tranquilidad en un ambiente cálido y seguro cercano a la ciudad de Bogotá, para esto se ofrecerá fiabilidad, el cuidado hacia el cliente, la capacidad de sorprender, la facilidad y la innovación.

- **Fiabilidad:** asegurar al cliente que puede tener la tranquilidad de saber lo que se va a encontrar, es decir que nosotros cumplimos lo que prometemos.
- **Cuidado:** Rodamonte atiende, escucha y mimra al cliente, poniendo especial atención a los detalles que éste valora.
- **Capacidad de sorprender:** sabiendo lo que un cliente querría, pero no pide, yendo más allá de sus expectativas, hacer algo más allá de nuestras obligaciones, haciendo de su estancia una experiencia distinta de la que hablar a sus amigos y conocidos.
- **Facilidad:** antes y durante el proceso de reserva, en el registro en el hotel, en la demanda de servicios durante la estancia, en la salida y se ofrece para su comodidad transporte para quienes no posean transporte particular o no desean hacer uso de él.
- **Innovación:** Mediante los procesos organizacionales, el cambio en los uniformes, transformando las habitaciones y en la cultura del servicio.

Por otro lado, las desventajas que se visualizan como factor interno, es la poca oferta de habitaciones, poco personal calificado en la región y competencia como cabañas y campings, cabe aclarar que estos compiten en precio, pero no en calidad.

2.2.2 Situación del mercado (Análisis de tendencias)

Según las gráficas encontradas en la base de datos Passport, se observa que en Colombia el mercado hotelero tiene tendencia al crecimiento entre el 2015 y 2020 en cuanto a precio y número de habitaciones ofrecidas, se refleja un crecimiento constante durante estos años. Así mismo, en el número de habitaciones por noche, este tiene un comportamiento muy parecido a la gráfica analizada anteriormente. Cabe aclarar, que Colombia le va a seguir apostando a la creación de nuevos hoteles o a la construcción de habitaciones ([Figura 12](#) y [13](#)).

El reporte del DANE del 2016 indica que la economía colombiana creció un 3,1% en el año 2015, impulsado por el sector financiero, de seguros, actividades inmobiliarias y de servicios a las empresas, cuyo crecimiento fue del 4,3%. En segundo lugar, el sector de comercio, reparación, hoteles y restaurantes creció el 4,1%, mientras que el sector de la construcción lo hizo en 3,9%. En la rama de comercio, reparación, hoteles y restaurantes, el sector hotelero fue el de mayor crecimiento, con una tasa de 5,5%, en comparación con el año 2014 (Cotelco, 2016).

El sector hotelero, impulsado por los efectos de la tasa de cambio y la mayor demanda interna, aportó en la generación de valor agregado para la economía, creando un importante nivel de empleo y de ingresos para la población vinculada con el sector. De acuerdo con Gustavo Adolfo Toro, presidente de Cotelco, el dato del PIB para 2015 demuestra la importancia del sector hotelero en la economía colombiana, en la generación de empleo y de riqueza para el país (Cotelco, 2016).

Por otro lado, el más reciente reporte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló que la ocupación hotelera del 2016 llegó a la cifra más alta registrada, al alcanzar el 56,2%. En 2014 el indicador llegó al 52,5%, y al 53% en 2015. Por su parte ingresos reales de los hoteleros se incrementaron 4,5% el año pasado, y el empleo en 2,2%. De acuerdo con la Muestra Mensual Hotelera del Dane, en 2016 el principal motivo de viaje de los residentes colombianos fue ocio, con 54,4%, seguido por el de negocios con una participación de 34,8%, y el de convenciones con 6,2% (DANE, 2017).

La ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture, explicó que “el buen resultado para la industria hotelera en 2016 refleja el potencial que tiene el turismo y que se incrementará con el posconflicto, que puso al país en la mira de viajeros del mundo para conocer el mayor territorio que se abre con la paz” (Economía, 2017)

Respeto a Cundinamarca, según una noticia encontrada en el tiempo de 2014, la llegada de extranjeros está en ascenso ya que los municipios de este departamento reciben en promedio a 7000 turistas cada año, estos provienen en su mayoría de Estados Unidos, España, Alemania y países latinoamericanos como México, Argentina, Venezuela, Ecuador, Chile, Perú y Brasil, según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y son principalmente Chía, Fusagasugá, Cajicá, Zipaquirá, Girardot, Cota, Facatativá, Mosquera y la Calera los municipios que tienen más acogida entre los visitantes (Cundinamarca, 2014).

Es por esto que el departamento está realizando alianzas estratégicas para fortalecer el turismo en los municipios, aprovechando la cercanía con la ciudad y las rutas de acceso. La estrategia es que Bogotá apoye a Cundinamarca, creando una sociedad, para que animen a más extranjeros a visitar el departamento. “Hemos logrado hacer una alianza estratégica con el Buró de Convenciones para que todos los eventos que se hagan en Bogotá (y) reciban extranjeros tengan un viaje de incentivos a alguna región turística de Cundinamarca”, explicó Juan Ramón Jiménez, gerente general del Instituto departamental de Cultura y Turismo (Idecut) (Cundinamarca, 2014).

Es de resaltar, que Cundinamarca además de la riqueza ambiental, la variedad gastronómica y la diversidad de actividades deportivas que se pueden encontrar, cuenta con 552 hoteles y agencias de viajes que la han ido convirtiendo en una región de ensueño. A su vez, el Idecut identificó algunos de los destinos turísticos ideales para extranjeros y nacionales. Entre ellos se encuentran la ruta de la sal, en los municipios de Nemocón y Zipaquirá; los recorridos históricos de Guaduas, las aventuras extremas de Tobia y Nimaima, la cultura indígena de Guatavita y los deportes náuticos de Tominé (Cundinamarca, 2014).

Cogua, se encuentra ubicada dentro de la ruta de la sal entre Zipaquirá y Nemocón. Dentro de este se presenta lo que es la Planta Turística mediante el análisis de los diferentes establecimientos que apoyan al sector. Se presentarán de manera resumida los diferentes el análisis de los establecimientos encontrados. Reserva Forestal: Vereda Quebradahonda, Páramo alto, Barroblanco, Rodamontal, la Chapa, Cardonal, Casablanca son lugares cuya reglamentación no permite afluencia masiva de turistas. Deben realizarse adecuación de senderos y servicios. Represa del Neusa y Parque del Neusa. Ubicados en la vereda del mismo nombre, y el parque en la nueva vereda Cardonal, están bajo la administración de la CAR (COGUA, 2010).

2.2.3 Saturación de mercados

Según el plan de desarrollo turístico de Cagua Cundinamarca, las empresas turísticas del país inscritas en el Registro Nacional de Turismo en el año 2004 se observan que, de los 4481 prestadores de servicios turísticos, el 39,7% son establecimientos de alojamiento; el 29.1% agencias de viaje; el 17.7% corresponde a Guías de Turismo (COGUA, 2010).

En la industria del turismo en Colombia predominan las PYME como principales prestadoras de los servicios del sector, las cuales cuentan con una participación del 59%. Cabe aclarar que existen importantes cadenas hoteleras internacionales en Colombia. Entre ellas cabe destacar; ACCOR. A través de su marca Sofitel Hotels and Resorts (Hoteles y Centros Vacacionales Sofitel); CHATEAU RELAIS, DAYS INN; FORTE TRAVELODGE, INTERCONTINENTAL; HOLYDAY INN, HILTON INTERNACIONAL; MAR Y SOL ha estado presente en Colombia desde 1995. Inició operaciones en Cartagena con el hotel Sofitel Santa Clara y luego, en 1997, se instaló en Bogotá con el hotel Sofitel Victoria Regia (COGUA, 2010).

En cuanto a la oferta de negocios en el municipio de Cagua, se puede observar que el sector hotelero no es un reglón desarrollado en Cagua, ya que su oferta es de un dos por ciento comparado con otro tipo de negocios como la oferta gastronómica que ocupa 52%. Según la encuesta realizada en plan de desarrollo de Cagua (COGUA, 2010).

Figura 2. Porcentajes de prestadores en Cagua, Cundinamarca

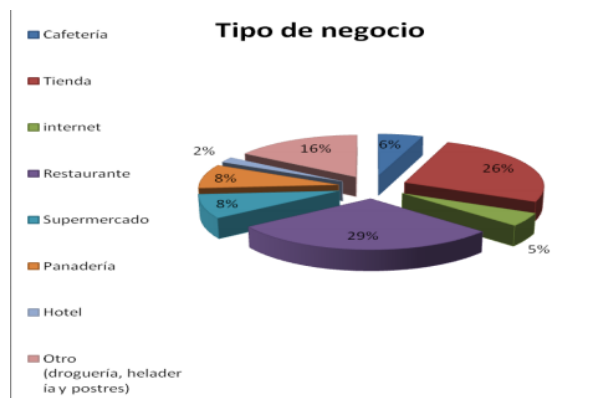


Figura 2. Porcentajes de prestadores en Cagua, Cundinamarca. Fuente: Plan de Desarrollo Turístico de Cagua (2010).

Con lo anteriormente expuesto se evidencia una gran oferta hotelera a nivel nacional, lo que indica una mayor competencia en el sector, destacando que para mantenerse en el mercado debe existir una ventaja competitiva de gran atractivo para el cliente. Por otro lado, en el municipio de Cogua se observa que no se cuenta con gran oferta por lo tanto sector hotelero es un segmento de mercado muy atractivo.

2.2.4. Competidores entrantes y salientes

A mayor competencia a nivel nacional el riesgo de salir del mercado es grande, pero en el municipio de Cogua la relación es inversa por que la oferta y la competencia es muy escasa tal como se explica anteriormente.

2.2.5. Ciclo de Vida:

En el sector Hotelero se está en una tendencia al crecimiento ya que la demanda es mayor a la oferta lo cual garantizaría un ciclo amplio de permanencia en el mercado ([Figura 12](#) y [13](#)). Siempre y cuando el hotel este realizando cambios a medida que vaya creciendo con el fin de ser competitivo y rentable en el mercado, tanto en tecnología, como en la atención al cliente y en sus operaciones. Pues la oferta se encuentra latente gracias al proceso de paz ya que este ha generado que nos encontremos en el segundo puesto como mejor destino para viajar en el 2018 (Gómez Maseri, 2018).

2.2.6. Barreras de entrada y de salida:

En cuanto a las barreras de entrada, se puede decir que esta es alta, para una persona que piense en comprar una franquicia o construir el hotel, esto se evidencia en el capítulo de aspectos legales donde se profundiza que se debe hacer para poner en marcha una organización,

Por otro lado, lo que diferencia a los prestadores de servicios turísticos es que aparte de esos requisitos ya mencionados, se debe de tener un registro nacional del turismo el cual se paga cada año y al ser este un hotel debe contar con una ficha de registro de cada huésped con su respectiva firma según el Decreto 90 de 1963.

En cuanto a la infraestructura, esta es una barrera alta ya que se debe de contar con un gran presupuesto para poder realizar la construcción con sus respectivos muebles y enseres. En el caso del hotel a realizar este no cuenta con esta barrera ya que en estos momentos se cuenta con la infraestructura física y solo se necesita algunos ajustes para su adaptación.

Así mismo, las barreras de salidas en general son altas ya que vender un hotel no es fácil si se tiene en cuenta que este ya tiene una inversión grande y así mismo pide una compensación de lo que se invirtió, en el caso del hotel de Cogua este no presenta una barrera de salida tan alta ya que la construcción es aun pequeña, pero cuenta con un amplio terreno para expansión y servicios complementarios.

2.3. Analizar e identificar el mercado objetivo del Hotel de Encanto Campestre, la competencia y precios del entorno.

2.3.1. Análisis de la demanda y la oferta

2.3.1.1. Demanda

El hotel encanto campestre, es un establecimiento dirigido a personas entre los 27 y 65 años que buscan la tranquilidad y descanso fuera de las grandes urbes. Son personas con un nivel de ingreso medio – alto, viajan en pareja o individual, con equipaje pesado y suelen viajar los fines de semana a destinos cercanos de Bogotá.

De acuerdo a la estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área de 1985 a 2020 del DANE, la población para el año 2017 es de 8.080.734 personas en la ciudad de Bogotá es decir este sería el mercado objetivo potencial. Como se dijo anteriormente el mercado objetivo son personas entre 27 y 65 años; es así como las estimaciones y proyecciones a nivel nacional y departamental por sexo y edades simples hasta los 80 años y más, muestran que el número de personas entre ese rango de edad es de 4.104.982 millones siendo 1.940.214 hombres y 2.164.768 mujeres (DANE, s.f.).

En cuanto a la tasa de desempleo este se ubicó en 13,4% en las 13 ciudades y Áreas metropolitanas, es decir que para el mercado objetivo 550.068 personas están desempleadas por lo tanto 3.554.914 personas podrían tomar los servicios ofrecidos por la empresa (DANE, 2017). Con el fin de reducir la demanda se toma como base el porcentaje de personas que ganan el mínimo

(48,6%), ya que estas personas tienen que suplir las principales necesidades básicas, es así como 1.727.688 personas no alcanzan a comprar el servicio ya que su capacidad es limitada (Ramirez, 2016).

Respecto a la encuesta de gasto en turismo interno, esta refleja que el 16,9% de los bogotanos realizaron turismo entre el 2014 y 2015 por lo tanto de 1.827.226 personas que pueden acceder al servicio hotelero, solo 308.801 personas acostumbran a salir de Bogotá con el fin de realizar actividades turísticas pernoctando como mínimo una noche fuera de la capital (DANE, 2016).

Share market esperado

En cuanto a las 308.801 que viajan fuera de Bogotá el hotel de encanto campestre quiere enfocarse en un porcentaje de 1,3%, es decir que el mercado esperado del hotel es de 4.014 personas ya que el hotel cuenta con la capacidad de alojar a estas personas durante los 365 días del año.

Cabe aclarar que existe un segmento de clientes provenientes del extranjero y que están trabajando en la construcción de la ciudadela industrial de Gachancipá también trabajadores de empresas como la cervecera nacional, Coca Cola, Oxígenos De Colombia, Encocables en Zipaquirá, Papel Familia y Refisal y en su mayoría requieren habitaciones hoteleras por varios meses cerca a su lugar de trabajo.

2.3.1.2. Oferta

Respecto al mercado y oferta de habitaciones existentes en el entorno, solamente se encuentran algunos hostales y cabañas que no revisten el confort y la elegancia ofrecida por el “Pequeño hotel de encanto campestre” las cuales se nombran a continuación:

El Jordán

El Mirador

Villa Adriana

La Rosita

Villa Loma

El Paraíso

Villa Carolina

Tabla 3.

	Hotel	Ubicación	Precio habitación doble	Elemento diferenciador
Pequeños Hoteles con encanto	Mediterraneo Boutique	Villeta	\$ 285.000,00	Clima y zona de spa en la terraza
	Rocas de Zunuba	Ubaté	\$ 375.000,00	Lago, Campos de practica de Golf
	CasaBlanca	Guaduas	\$ 300.000,00	Clima y piscina
	Entre Monte	Apulo	\$ 450.000,00	Ofrece los programas más avanzados para lograr un equilibrio físico, mental y emocional.

Tabla 3. Competidores. Nota: Elaboración propia (2016).

El hotel Ever Green está a más o menos 15 Kilómetros del área urbana de Cogua. Es cercano a la represa de Neusa; este si está construido con infraestructura hotelera y ofrece un mayor número de habitaciones, cuenta con salón para eventos; pero no tiene posibilidades de ampliación, no posee zona de camping ni Spa.

Este hotel por su infraestructura podría ser competencia en el mercado, pero por su lejanía de este y del perímetro urbano se considera que no es competencia respecto al entorno; podría si ser un aliado cuando su capacidad instalada tenga lleno completo.

Se evidencia que dentro de los hoteles que hacen parte de la cadena pequeños hoteles con encanto, solo cuatro pueden llegar a ser competencia ya que se encuentran dentro del Departamento de Cundinamarca. A continuación, se muestra una tabla donde se mencionan elementos como el precio, su ubicación y el elemento diferenciador.

Tabla 4.

Factor clave del Éxito	Ponderación	Hotel Rodamonte		Hotel Ever Green		Hotel Rocas de Zunuba	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Calidad	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Limpieza	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Capacidad instalada	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Posicionamiento de marca	5%	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Precio	12%	1	0,12	2	0,24	1	0,12
Seguridad	8%	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Servicio al cliente	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Confort - comodidad	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Instalaciones (Zona humeda)	10%	4	0,4	1	0,1	2	0,2
	100%		3,19		2,63		3,08

Tabla 4. Perfil Competitivo. Nota: Elaboración propia (2017).

En cuanto a la matriz de perfil competitivo de acuerdo a la encuesta de mercadeo, se toman nueve factores claves de éxito los cuales cuentan con una ponderación dependiendo el nivel de importancia. A su vez se compara el Hotel Rodamonte, con el hotel Ever Green el cual se encuentra ubicado en Cogua cerca al Neusa, el siguiente hotel a comparar es el de Rocas de Zunuba, este se encuentra ubicado en Ubaté y hace parte de la cadena de pequeños hoteles con encanto.

Así mismo, se evidencia que los factores de calidad, limpieza y capacidad instalada son los que cuentan con el mayor porcentaje (15%), seguido del precio con 12%, servicio al cliente, confort – comodidad, Instalaciones (Zona húmeda) con 10%, finalmente posicionamiento de marca y seguridad con 5% y 8%.

Por lo tanto, el hotel Ever Green obtuvo una puntuación de 2,69 pues a comparación de los otros dos hoteles este no cuenta con zonas húmedas, su calidad y limpieza es más baja, su servicio no es muy bueno puesto a que cuenta con poco personal. El hotel Rocas de Zunuba ocupa el segundo pues, aunque sus características son similares a las del hotel Rodamonte, este no cuenta con Zona Humedad y la parte de seguridad es baja pues este hotel se conforma con cabañas y al llover es un peligro al caminar por los senderos.

Finalmente, el hotel Rodamonte queda en primer lugar, ya que, aunque no se encuentra en funcionamiento en este momento, al tener la infraestructura, las personas se dan una idea del hotel y les llama la atención. Así mismo, este es el único hotel que cuenta con zona húmeda, su seguridad es buena ya que cuenta con cámaras y su terreno es plano por lo tanto no representa ningún peligro en el momento de estar el piso mojado.

- Mercados Sustitutos: al realizar una observación en campo se puede concluir que nuestro mercado sustituto en el área está dado por cabañas, Camping alrededor de la represa del Neusa y hostales. En cuanto a la tendencia de Airbnb, este no ha tenido un gran desarrollo en la región ya que se desconoce aún y la cultura colombiana no es muy dada a rentar su casa y enseres a desconocidos.
- Otros Productos Similares: En estos podemos encontrar alojamientos urbanos y casas de convivencia y retiros en la Vereda de la Plazuela.

Se realizó un cuadro DOFA cruzado donde se evidencia las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y la competencia; teniendo estas partes, se muestran las estrategias que se pueden desarrollar sacando provecho a cada rubro ([Figura 15](#)).

Cinco Fuerzas

El siguiente análisis corresponde al sector hotelero de Cagua y alrededores, el cual analiza; el grado de rivalidad del mercado, el poder de negociación del comprador y del proveedor, las barreras de entrada del sector y la presencia de sustitutos. Esto con el fin de determinar cuál de las cinco fuerzas es la que más afecta a nuestro servicio ([Figura 14](#)).

En el análisis estructural en el sector de alojamiento en Cagua, se valoraron las cinco fuerzas de mercado, evaluándose para cada una el comportamiento a nivel global y específico de la ubicación de la empresa. En cuanto a la tabla de análisis estructural, se evidencia que el grado de rivalidad del mercado, cuenta con una ponderación de 4,44; lo que puede significar que en el mercado existe una gran competencia, debido a que se ofrece el mismo tipo de servicio y existe poca diferenciación del mismo ([Tabla 3](#)).

Comparativamente, el poder de negociación del comprador, cuenta con un alto nivel de negociación, ya que, a la hora de obtener el servicio, estos demandan bajos precios pues tienen la facilidad de obtener ese mismo servicio o información de otros hoteles y en otras ocasiones adquirir un producto sustituto. Es por eso que su evaluación es de 3,83 es decir su puntuación es equilibrada, pero tiene gran factibilidad de llegar al medio alto ([Tabla 4](#)).

Por otro lado, las barreras de entrada tuvieron una evaluación de 3,18; lo cual manifiesta que se puede ingresar al sector, por lo que significa que la competencia aumenta, un claro ejemplo puede ser los alrededores de Corferias en Bogotá, donde personas están convirtiendo o destruyendo las casas para formar hoteles. Pero existen algunas barreras que hacen complejo la entrada al sector, como la inversión principal, la fidelización de algunos clientes con cadenas de marca, la poca experiencia de los empleados en cuanto al uso de la tecnología y la falta de canales adecuados de distribución ([Tabla 5](#)).

Así mismo, la negociación del proveedor es entre las cinco fuerzas, la que tiene la ponderación más baja (2,91), esto es debido a que en el mercado existe una gran cantidad de proveedores, por lo cual la negociación es baja por parte del proveedor y alta por parte del hotel,

en el caso del hotel campestre la negociación del proveedor es baja ya que al estar tan cerca de Bogotá, se tiene la opción de elegir entre diferentes empresas que pueden surtir el hotel ([Tabla 6](#)).

Finalmente, la presencia de sustitutos cuenta con una calificación de 3,3 este puntaje es debido a la gran cantidad de empresas informales como viviendas familiares y la aplicación Airbnb ofrecen el servicio de alojamiento, cabe aclarar que esta aplicación no abastece todos los servicios que presta un hotel, pues en esta aplicación se arrienda la habitación mas no se va a contar con la misma atención que en un hotel ([Tabla 7](#)).

Matriz Factores Externos

La evaluación de factores externos permite identificar cuál de los factores analizados cuenta con una mayor afectación hacia el macro entorno del hotel. Para este caso, los factores a evaluar fueron: Económico, Social, Político, competitivo y Ambiental. Es así, como el ámbito económico y competitivo son las que más afectan el comportamiento actual y futuro de la empresa ([Tabla 8](#)).

Estos ámbitos cuentan con un porcentaje del 25% y el primer ámbito es afectado por el crecimiento del sector, la TRM, la tasa de desempleo y subempleo y finalmente la inflación. En cuanto al ámbito competitivo este se ve impactado por las cadenas hoteleras, la competencia desleal, sustitutos, nuevos participantes e informalidad. En cuanto a los siguientes ámbitos sigue el social con un 20% y político y ambiental con un 15%. Cabe aclarar que cada uno de estos factores permite evaluar las estrategias a tomar por parte de la empresa a la hora de aprovechar o disminuir el impacto de las variables analizadas ([Tabla 8](#)).

Así mismo, la suma de las ponderaciones para las diferentes variables da como resultado 2,1 lo cual indica que la empresa debe tomar estrategias que afecten a los impactos buenos o negativos, con el fin de poder competir con las demás organizaciones y tomar las mejores decisiones, teniendo en cuenta las variables que puedan afectar la organización en el futuro ([Tabla 8](#)).

2.3.2. Posicionamiento

Enfoque estratégico

El enfoque estratégico se puede realizar por liderazgo en costos o diferenciación, en este caso, Rodamonte, hotel de encanto campestre se va a enfocar en diferenciación en el servicio ya

que como su nombre lo indica este será un hotel con servicio especializado, exclusivo, tranquilo y acogedor donde el huésped se va a sentir mejor que en su propia casa.

Propuesta de Valor y factores de diferenciación

En cuanto a la propuesta de valor este se enfocará en dar alojamiento y confort al cliente que busca descanso y tranquilidad en un ambiente cálido y seguro. Gracias a sus factores de diferenciación, ya que, en Cogua y Zipaquirá, no se encuentra un hotel con similares características, pues este cuenta con zona húmeda, capilla, BBQ, entre otros.

Enunciado de posicionamiento

El hotel tiene como fin dar un alojamiento en un espacio de ambientes cálidos y hospitalarios, prestando un servicio amable, cordial y acogedor en contacto con la naturaleza y la relajación mediante una atención oportuna, familiar, profesional y personalizada atendido por sus propietarios y personal calificado.

2.3.3. Precios del mercado

Precio Óptimo

Se eligieron tres competidores con el fin de evaluar sus atributos y precios, para llegar a establecer un precio competitivo y comparativo de acuerdo a los atributos que ofrece el negocio. La anterior se realizó mediante visita y entrevista en los establecimientos seleccionados. Es así como se obtuvo que el precio por noche para una habitación doble tipo estándar, el cual se indica en la siguiente tabla.

Tabla 5.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA		
		Ever Green	Salinas Plaza	Estación Sabana
40%	Alojamiento	7	4	8
15%	Zonas Verdes	3	1	1
20%	Spa	1	3	1
10%	Seguridad	5	4	7
15%	Climatización	4	2	4
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,55	3,05	4,85
PRECIO		\$ 130.000	\$ 99.000	\$ 139.000
UM		\$ 28.571,43	\$ 32.459,02	\$ 28.659,79
UMV		\$ 29.896,75		

Tabla 5. Precios Competidores. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 6.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		Encanto Campestre
40%	Alojamiento	8
15%	Zonas Verdes	6
20%	Spa	7
10%	Seguridad	4
15%	Calefacción	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		5,60
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 167.422

Tabla 6. Precios Competidores. Nota: Elaboración propia (2016).

Se llega a la conclusión que el hotel Rodamonte, está por encima de los precios de sus competidores pues este cuenta con atributos que los anteriores no tienen, como: zona húmeda, spa y mejores zonas verdes, las cuales fueron evaluadas con una ponderación mayor.

Política de descuentos

Para introducir los servicios que ofrece la empresa al mercado se ofrecerán descuentos para atraer a las personas a que hagan uso de ellos, los conozcan, disfruten de la calidad de ellos y los recomienden a otros.

Los descuentos serán del 10% del total del precio del servicio en alojamiento. Más adelante, se seguirán haciendo promociones y descuentos mensuales adecuados a las temporadas. Se pueden acceder a estos descuentos a través de las agencias de viaje y directamente con el hotel para quienes reserven con la propaganda realizada en los autobuses de Lottus Express.

Finalmente, para la iniciación de la operación del hotel, se realizará un evento dirigido a los intermediarios en el proceso de comercialización con el fin de dar a conocer el lugar, las instalaciones y los servicios que se ofrecen.

Lineamiento y estrategia de precios

Al contar con un precio óptimo, el cual es el máximo precio se debe tener en cuenta que este precio no será el mismo en todos los meses, pues habrá meses como marzo, mayo, septiembre, octubre y noviembre en los cuales las tasas de ocupación serán muy bajas y se aumentará la tarifa promedio para poder compensar los costos y gastos por las habitaciones que no serán ocupadas.

2.4. Capturar las necesidades y expectativas de los clientes

2.4.1. Objetivo del estudio

Por medio de esta encuesta se busca recopilar e indagar los gustos de los turistas a la hora de elegir un establecimiento hotelero en Cogua y municipios aledaños, es decir se pretende determinar la frecuencia en que se han hospedado en un hotel campestre, con quien suele viajar, el tiempo de permanencia, las características que buscan a la hora de elegir un hotel campestre y el precio que estarían dispuestos a pagar entre otros.

2.4.2. Descripción y resultados del estudio

Se aplicó una encuesta de 8 preguntas a un grupo de 80 personas, de las cuales 50 respondieron la encuesta completa ([Anexo 1](#)), ya que pasaron la pregunta filtro cuyo requisito era haberse hospedado en un hotel campestre en Cundinamarca o en Boyacá. Esto con el fin de obtener respuestas de potenciales clientes que podrían hospedarse en el hotel campestre ya que muestran una afinidad o gustos por estos.

Esta encuesta se realizó en Bogotá, Chía, Cajicá, Zipaquirá y Cogua, especialmente en la salina de Zipaquirá y alrededores. Cabe aclarar que las personas encuestadas se contactaron de manera directa, ya que se realizó la encuesta de forma personal y se ejecutó en días sábados y domingos pues estos son los días de mayor afluencia de turistas en esta región.

A continuación, se presentan algunas gráficas que evidencian los resultados que se obtuvieron en cada una de las preguntas, para llegar a las conclusiones del estudio.

Figura 3.

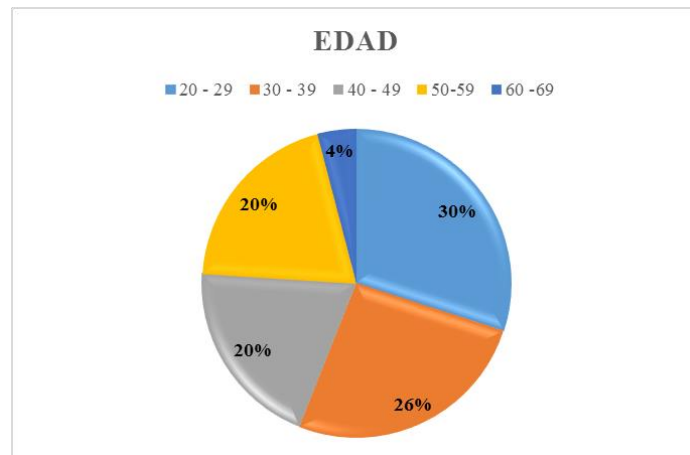


Figura 3. Rango de edades de las personas encuestadas. Nota Elaboración propia (2016).

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de las personas entrevistadas se encuentran en un rango de edad entre 20 y 29 años cuyo porcentaje es del 30% sobre el total de la población encuestada. Cabe aclarar que dentro de ese rango la mayoría de encuestados se encuentra por encima de los 25 años. Le siguen las personas entre los 30 y 39 años con una participación del 26% y en un 20% le siguen las personas con rango de edad entre 40 y 49 y entre 50 y 59 años, en una menor proporción las personas comprendidas entre los 60-69 años en un 4%.

Esta grafica ratifica el rango de edad de las personas hacia las cuales va dirigido el hotel ya que este está encaminado especialmente para personas entre 27 y 65 años.

- 27 años -37 años (Aventureros): Estas personas están buscando nuevas experiencias por lo tanto no desean quedarse en los mismos hoteles de siempre ni viajar a los mismos destinos, es por eso que siempre están buscando lugares diferentes y que no sean muy reconocidos con el fin de obtener una nueva e enriquecedora experiencia.
- 38 años -50 años (Proactivos): Son clientes que buscan descansar y alejarse del estrés del trabajo, pero no quieren estar muy alejados de la ciudad por si se presenta algún problema y tienen que devolverse, a su vez buscan una atención personalizada que les permita sentirse cómodos y relajados.
- 51 años -65 años (Definidos): Son personas que ya han sido productivas y tienen su vida organizada, este segmento de huéspedes quiere alejarse del ruido y del

ambiente de la ciudad, con el fin de poder estar en contacto con la naturaleza y en una atmosfera saludable.

Figura 4.

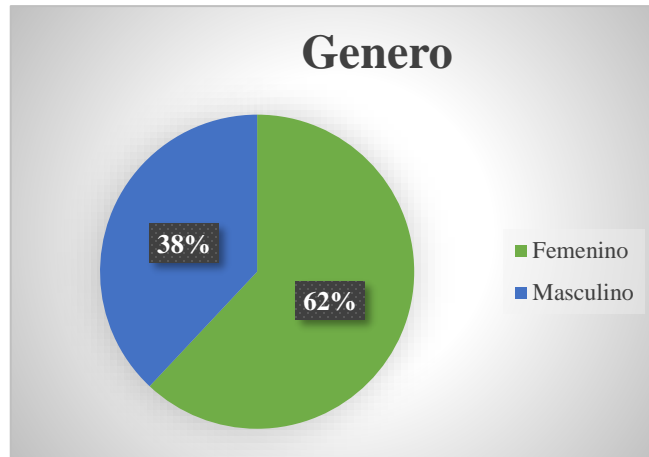


Figura 4. Genero. Nota: Elaboración propia (2016).

La mayoría de personas que respondieron la encuesta son mujeres en un 62% y hombres en un 38%. Aunque en la mayoría de personas que respondieron la encuesta son mujeres cabe anotar que estas estaban acompañadas por su pareja o su familia, mostrando una mayor aceptación a responder la encuesta.

Figura 5.

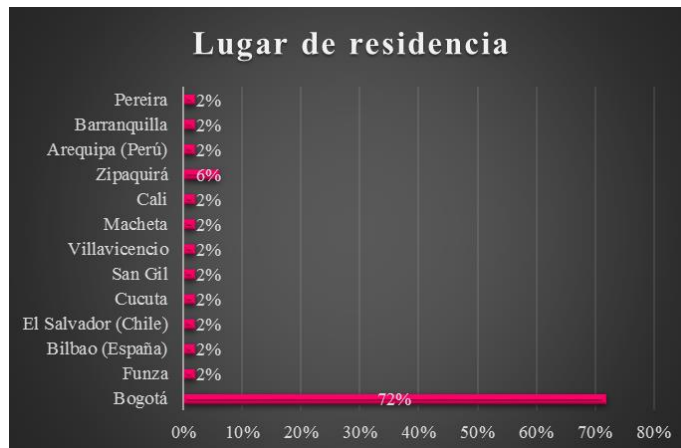


Figura 5. Lugar de residencia. Nota: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los datos arrojados de la gráfica, se evidencia que en su mayoría las personas encuestadas son de Bogotá con un 72%, seguido de Zipaquirá con un 6% y los demás lugares se encuentran en el mismo rango con un 2%, entre ellos están: Pereira, Barranquilla, Funza, Cali, Machetá, Villavicencio, entre otros y personas extranjeras de El salvador provincia de Chile, Bilbao, España y Arequipa, Perú.

Este resultado da a conocer que los clientes potenciales son de Bogotá pues estos se encontrarían a una hora aproximadamente del hotel campestre que se está proponiendo ya que estos visitarían el hotel los fines de semana gracias a la cercanía con la capital y al deseo de alejarse de la rutina de las grandes ciudades.

Figura 6. Pregunta Filtro

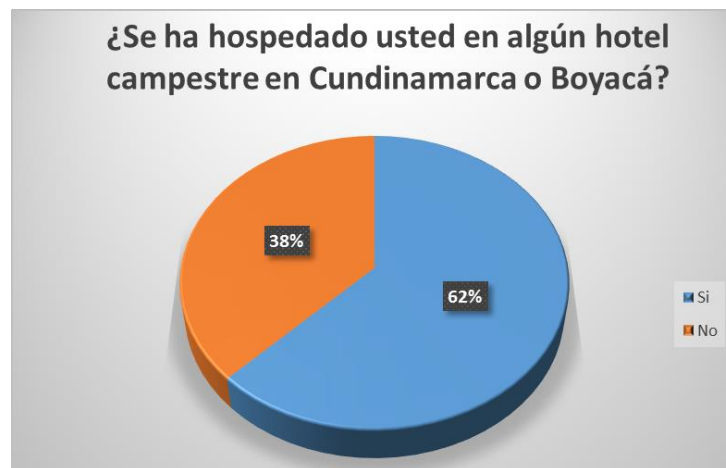


Figura 6. Pregunta Filtro. Nota: Elaboración propia (2016).

Se realizó una pregunta filtro la cual determinaba si la persona se había hospedado en un hotel campestre en Cundinamarca o Boyacá, como puede observarse en la gráfica el 38% no pasó de la pregunta filtro por lo cual no continuó respondiendo la encuesta.

Lo anterior muestra que se debe tener una estrategia de *marketing* con el fin de llegar a las personas que tienen desconocimiento de este tipo de hoteles.

Figura 7.

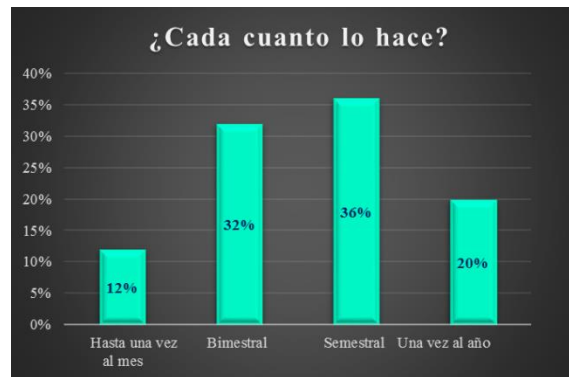


Figura 7. Frecuencia en que los encuestados se han hospedado en un hotel campestre. Nota: Elaboración propia (2016).

La gráfica muestra la periodicidad con que viajan los encuestados a hospedarse en un hotel campestre, encontrando que en su mayoría lo hacen semestralmente (36%), seguidamente el 32% que viaja bimestralmente, anualmente con un 20% y finalmente hasta una vez al año con un 12%.

Con buenas estrategias de marketing se busca incrementar la frecuencia con que viajarían las personas a este hotel campestre con el fin de aumentar la tasa de ocupación de esté.

Figura 8.

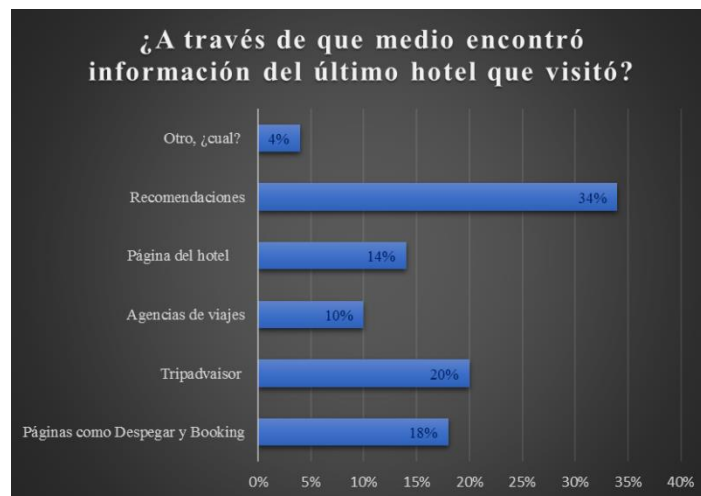


Figura 8. Información. Nota: Elaboración propia (2016).

Del total de encuestados el 34% encuentran información del hotel mediante recomendaciones, seguido del 20% y 18% en páginas de internet como *Tripadvisor*, *Despegar* y *Booking* respectivamente, el 14% por la página del hotel, el 10% por medio de una agencia de

viaje y el 4% son personas que se van al destino sin tener reserva pero que lo buscan directamente en el lugar.

Con este resultado se puede evidenciar que el buen servicio al cliente sigue siendo la mejor estrategia de venta y de fidelización de clientes. Pues es más económico fidelizar clientes que obtener nuevos por los costos del marketing.

Figura 9.

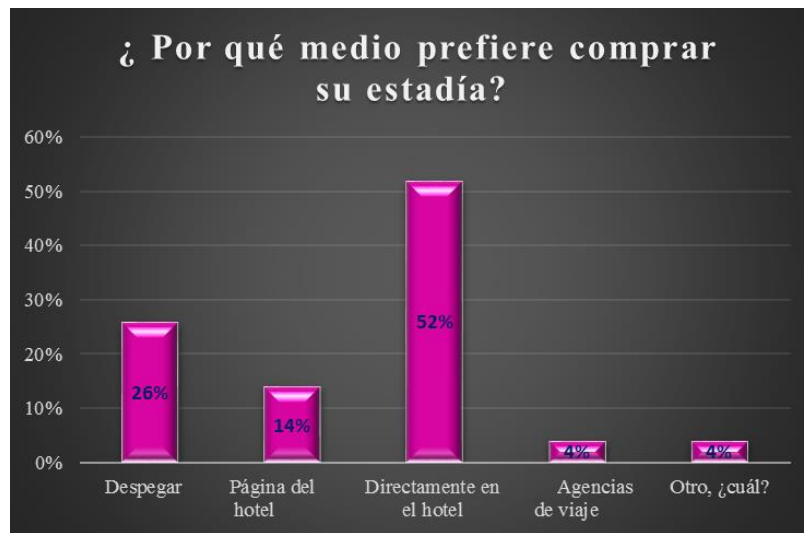


Figura 9. Compra de la estadía Nota: Elaboración propia (2016).

La grafica evidencia que para los encuestados es más seguro y confiable pagar su estadía directamente en el hotel pues este tuvo un peso del 52% y les siguen en su orden los medios electrónicos como Despegar (26%) y la página del hotel (14%). Al parecer los clientes no están utilizando la intermediación de las agencias de viajes (4%), ya que se pueden incrementar los costos y finalmente el cuatro por ciento restantes prefiere realizar sus reservas por teléfono o según las políticas del hotel.

Con este resultado, se evidencia que el hotel debe contar con una página web que tenga la opción de reservar permitiendo que el cliente realice su pago directamente en el hotel o en la página web. A su vez, el hotel debe poder encontrarse en páginas como Despegar con el fin de abarcar

clientes internacionales y nacionales. La opción de tener convenios con agencias de viajes no evidencia ser rentable.

Figura 10.



Figura 10. Con quien suele viajar. Nota: Elaboración propia (2016).

La mayoría de personas encuestadas (58%) acostumbra a viajar en pareja, seguido de las personas que viajan en familia con un 36%, le sigue en su orden las personas que viajan solas (4%) que en su mayoría lo hacen por trabajo y con un 2% las persona que viajan con compañeros de trabajo. Este resultado ratifica el mercado objetivo al que va dirigido el presente plan de negocios.

Figura 11.



Figura 11. Tiempo de estadía. Nota: Elaboración propia (2016).

En cuanto al tiempo de estadía de las personas encuestadas, en su mayoría (56%) se alojan dos noches, es decir fin de semana de viernes a domingo o los puentes festivos de sábado a lunes,

seguido de 3 a 5 noches (20%) en semana santa, una sola noche (14%) es decir, un fin de semana y finalmente una semana completa (10%). Estos resultados arrojan que la ubicación del hotel es beneficiosa para huéspedes que quieran viajar en un fin de semana y regresar fácilmente a su lugar de origen en un corto trayecto.

Figura 12. Características de un hotel



Figura 12. Características de un hotel. Nota: Elaboración propia (2016).

En cuanto a las características que las personas buscan al momento de hospedarse en un hotel campestre, encontramos en su orden las siguientes: Limpieza (14%), en un 13% Seguridad, Contacto con la naturaleza, Buen servicio al cliente. En un 12% tranquilidad y confort. En un 9% precio, 5% cercanía a la ciudad y privacidad. Finalmente, en un 4% acceso al hotel.

En general, el resultado de esta pregunta muestra que las características dadas en la encuesta revisten de gran importancia para la mayoría de los encuestados y que al momento de poner en operación el hotel estas deben evidenciarse en el servicio y el buen nombre del establecimiento hotelero.

Figura 13.



Figura 13. Servicios adicionales. Nota: Elaboración propia (2016).

En cuanto a los servicios adicionales que las personas desean encontrar en un hotel campestre se evidencia que para las personas es importante el contacto con la naturaleza mediante senderos para caminata (21%), a su vez la zona húmeda cuenta con una gran preferencia (19%), seguido de la sala de masajes (15%), caballos (13%), Transporte (11%) y en un 7% juegos de mesa, campos deportivos y gimnasio.

En este momento el hotel campestre cuenta con servicios adicionales como zona húmeda, senderos para caminata, caballos, juegos de mesa y transporte. Cabe resaltar que, aunque no se cuenta con campos deportivos, estos se encuentran a 5 minutos del hotel. Faltaría acondicionar sala de masajes y gimnasio con el fin de brindar un excelente servicio de hospedaje satisfaciendo los diferentes gustos a la hora de realizar actividades dentro y fuera del hotel.

Figura 14.



Figura 14. Presupuesto por noche. Nota: Elaboración propia (2016).

En cuanto a la capacidad económica de las personas al momento de elegir el hotel, se destaca que en su mayoría las personas están dispuestas a pagar entre \$151.000 a \$200.000 pesos por noche en habitación doble con un 41%, seguido de \$100.000 a \$150.000 pesos con un 31%, le siguen en su orden con un 16% de \$201.000 a \$250.000 pesos, en un 8% dispondrían de 251.000 a 300.000 pesos para su estadía y solamente el 4% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$301.000 a \$350.000 pesos.

2.4.3. Distribución y puntos de venta

Definición del canal de distribución e intermediarios

- **Ventas directas:** Se refiere a todas aquellas que tomen lugar en el Hotel, ya sea a través de llamadas telefónicas o por visitas directas al Hotel. Se busca que gran parte de las reservas se generen por medio de este canal, ya que además de ser el de más bajo costo, permite ofrecer un servicio más personalizado. A su vez, se cuenta con un punto de venta el cual sería en los buses de Lottus Express SAS, cuando estos estén realizando viajes de

turismo, es de aclarar que esta empresa es de propiedad de la familia que desea realizar este proyecto, por lo cual esta alianza estratégica no representaría ningún costo.

- **Página web:** Es indispensable que el hotel Rodamonte cuente con una página web propia que además de dar información acerca de los servicios que se ofrecen, también muestre las tarifas y promociones que se están ofreciendo para las diferentes temporadas. Se contará con un motor de reservas ya que se busca conocer la fecha de hospedaje del futuro cliente y a su vez corresponder con los gustos de la gente en cuanto a la posibilidad de reservas se refiere ([Figura 10](#)).

- **On-Line Travel Agencies (OTAs):** Las agencias de viajes online son hoy en día grandes generadoras de reservas para algunos hoteles, sin embargo, el Hotel campestre minimizará la venta a través de este canal, ya que representa un costo entre el 15% y 25% por reserva. Se optará a abrir las ventas por estos canales cuando la ocupación del hotel sea baja.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será intensiva, ya que por este medio se quiere llegar a uno o varios segmentos de mercados con el fin de asegurar la máxima cobertura en ventas y maximizar la disponibilidad del servicio, proporcionando gran participación en la compra del servicio debido a la elevada exposición de la marca.

En cuanto a la logística, esta se desarrollará antes del que el cliente llegue al hotel con el fin de que el huésped no presente ninguna queja o molestia en el momento de prestar el servicio. Es así, como la empresa se surtirá de todo lo necesario para prestar un buen servicio, es decir se comprarán los insumos de alimentos y bebidas, se alistarán el cuarto de acuerdo al número de huéspedes que pernoctarán en la habitación, con la cantidad exacta de toallas, *amenities*, entre otros.

2.4.4. Plan de Mercadeo

Se desarrolla un plan de mercadeo con el fin de contar con unos objetivos, al inicio de la operación y para el 2022, estos objetivos cuentan con sus respectivas estrategias y tácticas, su responsable, junto con su presupuesto y respectiva retribución.

Tabla 7.

Objetivos	Estrategias	Tacticas	Responsable	Presupuesto	Retribución
Mejorar la competencia del personal y el servicio al cliente	Realizar convenios con el SENA para capacitación del personal	Establecimiento de contactos con el SENA sub-sector de hoteleria	Director Administrativo	\$ 1.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Capturar por lo menos 5 nuevos clientes mensualmente, mediante la promoción de nuestros servicios	Promocionar el hotel en los atractivos turísticos y en la feria del Rodamonte	Diseñar folletos y material audiovisual para hacer promoción	Director Comercial	\$ 500.000,00	\$ 10.393.720,00
Aumentar el flujo de caja mediante la ampliación del portafolio de servicios	Brindar el servicio de capacitación a empleados de otros hoteles	Diseñar y promocionar y ejecutar un programa de capacitación <i>mensual</i> para personal de los hoteles circundantes	Director Administrativo	\$ 500.000,00	\$ 1.500.000,00
Aumentar la facturación mensual en por los menos un 10%	Ofrecer el servicio de Spa a otros Hoteles	Diseñar folletos Personal para fuerza de ventas	Director Administrativo	\$ 1.300.000,00	\$ 650.000,00
Ampliar el número de habitaciones ofrecidas para el 2022	Aumentar la oferta hotelera construyendo 6 cabañas tipo familiar	Realizar diseño y planos Gestionar prestamo Ejecutar la construcción Recuperar inversión a 4 años	Gerente General	\$ 300.000.000,00	\$ 360.000.000,00
Realizar alianzas estrategicas con otros hoteles para dar cobertura	Firmar alianzas estrategicas entre los hoteles para contrarestar Airbnb	Visitas a los hoteles del sector para establecer planes de contingencia y colaboración	Gerente General	\$ 100.000,00	\$ 1.000.000,00
Estimular un crecimiento de 15% para el segundo año en ventas	Ofrecer descuentos a clientes por referidos efectivos	Diseñar bono de descuento Formato para referidos	Director Comercial	\$ 500.000,00	\$ 2.000.000,00
Estar en el en top of mind de un 10% de los consumidores de servicios hoteleros	Prestar un buen servicio fidelizando y capturando nuevos clientes	Inscripción en el portafolo de los pequeños hoteles de encanto	Director Comercial	\$ 1.000.000,00	\$ 3.000.000,00

Tabla 7. Objetivos y estrategias de mercadeo. Nota: Elaboración propia (2017).

Plan de medios

El plan de medios se realiza con el objetivo de dar a conocer el hotel y crear la imagen de marca. Cabe aclarar que este plan de medios va enfocada al público objetivo definido en el trabajo

anteriormente con el fin de que estas personas queden impactadas y tengas el deseo de conocer el hotel.

Los canales de comunicación serán por medio online (internet), y se utilizarán redes sociales transaccionales como Facebook y Twitter con el fin de tener una mayor comunicación con el cliente. A su vez se utilizará Instagram con el fin de subir fotos del hotel y de los demás servicios que este presta con el fin de llamar la atención de nuestro futuro cliente y finalmente se utilizará el canal de YouTube para subir en este canal la campaña de comunicación.

Se contará con la página propia del hotel de internet, la cual tendrá opción de comunicarse directamente con el hotel y realizar la reserva por internet. En cuanto a la campaña de comunicación, esta será una historia donde el hotel cuenta con un sistema que identifica a las personas que están aburridas de estar todos los fines de semana en la capital. Entonces, el hotel le envía una invitación a esa persona, esta va al hotel y se muestra todas las experiencias que el cliente vivió en el hotel de encanto campestre, al final del video se muestra la marca del hotel y todos los medios en donde se puede contactar el hotel.

2.5. Estructura orgánica, la servucción de la empresa, aspectos legales que propician su funcionamiento y puesta en marcha

2.5.1 Estructura orgánica

A continuación, se presenta la estructura organizativa del hotel de encanto campestre done se pueden apreciar las diferentes áreas, direcciones y unidades administrativas que hacen posible su funcionamiento y operatividad.

Figura 15. Organigrama por cargos Hotel de encanto Campestre

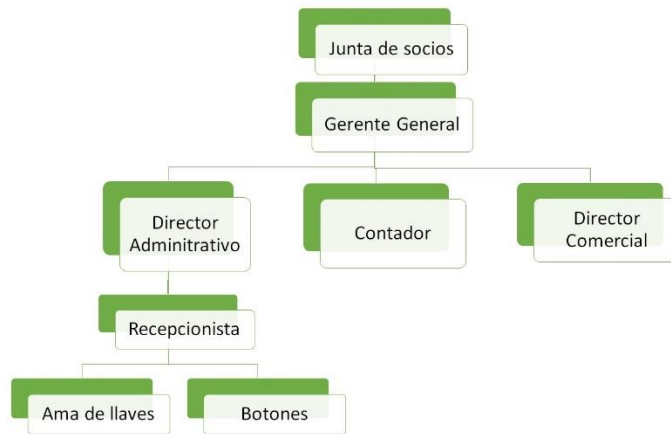


Figura 15. Organigrama por cargos Hotel de encanto Campestre. Nota: Elaboración propia (2016).

Figura 16.

A continuación, se presenta la caracterización, la razón de ser del plan de negocio reflejados en la misión y visión como inicio del plan estratégico.

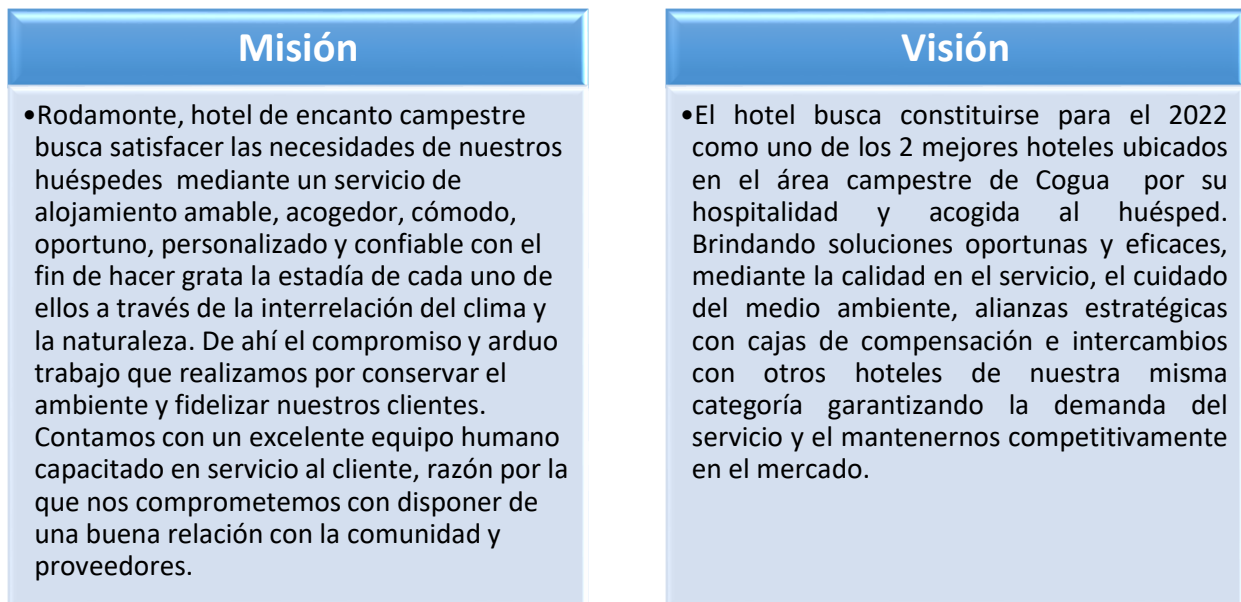


Figura 16. Misión y visión. Nota: Elaboración propia (2016).

Figura 17.

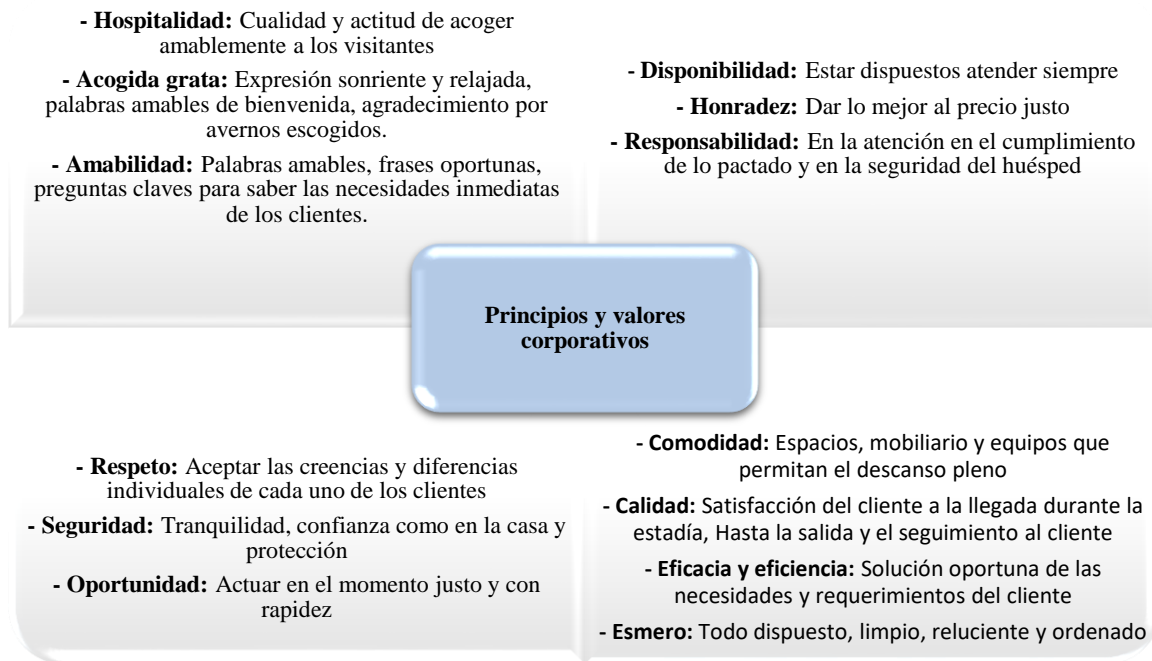


Figura 17. Principios y valores. Nota: Elaboración propia (2016).

2.5.1.1. Cadena de Valor

Figura 18.

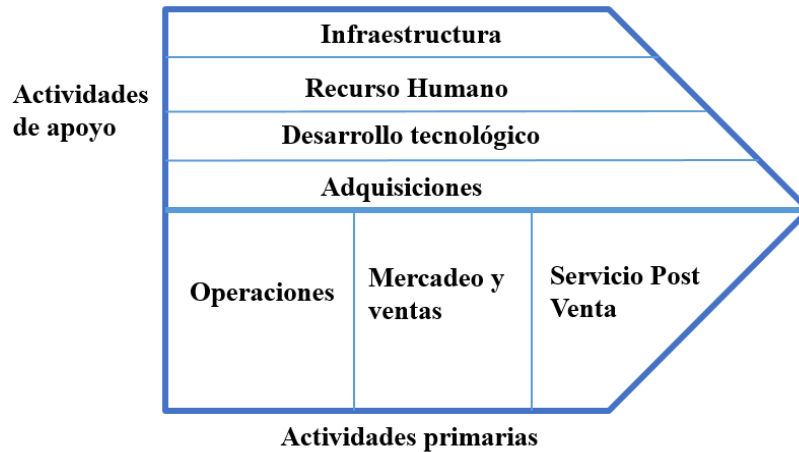


Figura 18. Cadena de Valor Hotel Rodamonte. Fuente: Elaboración propia basada en la cadena de valor de Michael Porter (1985).

En cuanto a las actividades primarias el hotel va a enfocar sus mayores esfuerzos en las áreas que se consideran indispensables en la prestación del servicio, las cuales el cliente gozará antes y durante su estancia en el Hotel Rodamonte. Es así como en las operaciones serán la ventaja competitiva, pues la parte de recepción brindará una atención con calidad, contará con la capacidad

de dar respuesta a cualquier inquietud, queja o reclamo de nuestros clientes asegurando pronta solución al mismo y realizando el *check in* y *check out* en el menor tiempo posible.

El área de habitaciones es una parte fundamental para la operación del hotel, por tanto, la ama de llaves contará con una comunicación fluida y constante con todos los departamentos para estar al día del número de arribos y solicitudes especiales requeridas por los clientes. La limpieza de habitaciones se realizará con el menor tiempo posible, para, así, contar con mayor disponibilidad de habitaciones. Esto dado que cuanto más eficientes sean las operaciones, mayor dinero se podrá ahorrar y así generar valor agregado en el servicio. Es decir, llevar a cabo el servicio con calidad y cumplimiento eficientemente logrando la satisfacción de los huéspedes.

En cuanto a la actividad primaria de mercadeo y ventas, este se enfocará en dar una atención personalizada para cada uno de nuestros clientes, asegurándoles una pronta respuesta a sus solicitudes y consultas. A su vez, se contará con la base de datos actualizada sobre tarifas y promociones de las habitaciones. Se realizará el respectivo seguimiento y confirmación de reservas y/o ventas asegurando así el espacio requerido para evitar molestias a los clientes por razones de ocupación al 100% o temporada alta y contar con el mínimo tiempo de espera a las solicitudes sobre tarifas y reservas, asegurando así, la fidelidad de nuestros clientes.

En cuanto al servicio post venta, se desea generar una relación duradera con el cliente, es así como se implementarán encuestas de satisfacción y calidad junto con su respectiva mejora continua. La estrategia más exitosa será la de enviar al correo de los clientes un boletín con noticias relevantes como promociones y nuevas actividades. Finalmente, cuando el hotel cuente con la capacidad económica este hará parte de la revista hoteles con encanto con el fin de que nuestros clientes encuentren información reciente del hotel.

Por otro lado, las actividades de apoyo, se encuentra la infraestructura la cual es otra ventaja competitiva, pues se contará con una administración autosuficiente, es decir, eficiente y eficaz que controlará la planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales y asuntos del gobierno que generarán una administración con calidad.

Para el hotel, lo primordial son los clientes, ya que, son la mejor publicidad ante los ojos de los demás y única fuente de rentabilidad para nuestro negocio. Por lo tanto, apostamos por Calidad de servicio como única fórmula de éxito. Para lograr esto, se cuenta con la actividad de

apoyo de recursos humanos pues estos son un personal capacitado, capaz de responder activamente a los requerimientos de los huéspedes con capacitación constante en cuanto a atención al cliente.

Contando con gestión adecuada en cuanto a beneficios laborales de cada uno de nuestros colaboradores, haciéndonos conocer, así, como una de las empresas que cuenta con buen ambiente laboral y así los empleados responden de buena manera con el trato hacia los huéspedes.

En cuanto a la actividad de apoyo desarrollo tecnológico, contará con una página web fácil de manejar donde puedan realizar sus reservas directamente en la página, si estos lo desean. Se implementará un *P.M.S Property Management System* como Opera o Zeus para pequeños hoteles por considerar que estos integran operaciones logísticas de recepción, reservas, asignación de habitaciones, ama de llaves, alimentos y bebidas con sus respectiva parte contable y financiera. A su vez se utilizará tecnología dura como maquinaria y equipo para la prestación del servicio; también la de vigilancia y seguridad y aquella utilizada en planes de contingencia. De la misma manera, allí converge la mejora y puesta en valor de recursos, minimización de impactos negativos en el ambiente.

Adquisiciones, en cuanto a las compras y aprovisionamiento, el director administrativo se va asegurar de abastecer los insumos críticos del hotel, negociando las mejores condiciones de mercado para la compra de insumos, junto con la opción de poder contribuir a la reducción de los costos operativos sin sacrificar la calidad de la empresa.

2.5.1.2. Formulación estratégica

Con el fin de realizar la visión enfocada hacia las personas internas de la empresa para el año 2022, se realizó un análisis morfológico donde se exponen tres escenarios de apuesta, se escogieron variables como crecimiento de la oferta hotelera, percepción de seguridad, participación del sector turístico en el sector PIB y el crecimiento de los impuestos ([Tabla 10](#)). Se eligieron aspectos de los escenarios dos y tres, con el fin de desarrollar una hipótesis y de ahí generar la visión mencionada a continuación

El Hotel Rodamonte, busca constituirse en el año 2022 como uno de los dos mejores hoteles ubicados en Cogua gracias al reconocimiento y competitividad en el municipio. Se construirán cabañas con el fin de ofrecer este producto a nuevos segmentos de mercado. A su vez, se busca

tener rentabilidad gracias al incremento de clientes pues la percepción de seguridad aumentará de forma positiva lo que logrará solventar el incremento de los impuestos.

Gracias a la visión se relatan algunos objetivos de primer nivel como la rentabilidad, incrementar las ventas, fidelizar clientes, ampliar el portafolio de servicios y obtener nuevos segmentos de mercado, cabe aclarar que esos objetivos se nombraron en orden de importancia según la calificación y ponderación que se les dio ([Tabla 11](#) y [12](#)).

A su vez, con el fin de poner en marcha los objetivos nombrados anteriormente se realizó un mapa estratégico con la estrategia a desarrollar, mencionada en el capítulo de mercadeo la cual es la estrategia por diferenciación en la prestación al cliente. Es decir, el hotel Rodamonte desea prestar un servicio único, donde no solo el cliente va a poder disfrutar de un excelente servicio de hospedaje, a su vez tendrá la opción de realizar caminatas ecológicas, poder disfrutar de la zona húmeda y spa, montar a caballo y realizar actividades deportivas a cinco minutos del hotel.

El mapa estratégico, muestra la estrategia de diferenciación la cual se divide en cuatro partes: financiera, cliente, interna y aprendizaje. Cada estrategia cuenta con su propio objetivo, indicador y meta.

Tabla 8.

Mapa Estrategico		Balanced Scorecard	
Diferenciación	Objetivos	Indicadores	Metas
<p>Financiera</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Incrementar ventas en un 30%</p>	<p>Rentabilidad</p> <p>Incrementar ventas en un 30%</p>	<p>Ingresos por habitaciones</p> <p>Costo por habitación</p>	<p>más del 50%</p> <p>5%</p>
<p>Cliente</p> <p>Ampliar portafolio de servicios</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Atraer y retener más clientes</p> <p>La experiencia del cliente</p>	<p>Atraer y retener más clientes</p> <p>Ampliar portafolio de servicios</p>	<p>Llegada de clientes nuevos mensuales</p> <p># de clientes que repiten</p> <p># de nuevos servicios</p>	<p>30%</p> <p>60%</p> <p>5%</p>
<p>Interna</p> <p>Agilizar el proceso de check in y check out</p> <p>Agilizar el proceso de limpieza</p>	<p>Agilizar el proceso de check in y check out</p> <p>Agilizar el proceso de limpieza</p>	<p>Tiempo de espera de check in y check out</p> <p>Check in y check out a tiempo</p> <p>Tiempo de limpieza</p>	<p>10 min</p> <p>70%</p> <p>15 min</p>
<p>Aprendizaje</p> <p>Desarrollo de habilidades necesarias</p> <p>Capacitación</p> <p>Cultura de servicio</p>	<p>Desarrollo de habilidades necesarias</p> <p>Capacitación</p> <p>Cultura de servicio</p>	<p>Conocimientos estrategicos</p> <p># de capacitaciones al mes</p>	<p>100%</p> <p>2</p>

Tabla 8. Mapa estratégico hotel Rodamonte. Elaboración propia, (2017).

La estrategia de diferenciación muestra las áreas en las cuales se debe poner más atención, en este caso, el área de recursos humanos y el área de ventas, cada área cuenta con un objetivo, estrategia, meta, indicador y actividades sugeridas con el fin de dar respuesta al mapa estratégico y tener claro cuál es el objetivo de la organización.

Tabla 9.

AREA	OBJETIVO AREA	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	ACTIVIDADES SUGERIDAS
Recursos Humanos	Fidelizar clientes	Prestar un excelente servicio con rapidez y calidad, haciendo que el cliente se sienta más comodo que en su propia casa	60% de clientes que repiten el servicio	Clientes que repiten el servicio / Clientes totales	Capacitaciones Investigar formas para reducir tiempos en los procesos Tener todo listo antes y durante la estadia del hoesped
	Generar una cultura de servicio				
Ventas	Atraer nuevos clientes	Promocionar el hotel y realizar la venta	30% de clientes nuevos mensuales	Clientes nuevos/ Clientes totales	Estar en ferias de turismo Promocionar en lugares turisticos Realizar promociones Promocionar el hotel por diferentes paginas como booking,despepar y tripadvisor
	Incrementar ventas en un 30%				

Tabla 9. Áreas y sus respectivos objetivos. Rodamonte. Elaboración propia, (2017).

2.5.2 Servucción de la empresa

2.5.2.1. Estudio Técnico

Tamaño del proyecto

El tamaño de la empresa se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen y por lo tanto sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. En el caso del hotel de encanto campestre su tamaño será de 6 camas dobles y su capacidad será de 6 camas dobles por 365 días, es así como su capacidad instalada es de 2190 y su capacidad real o utilizada es el 40% de ocupación al año es de 876 camas.

Factores

Existen ciertos factores que condicionan el tamaño del proyecto entre los cuales se pueden evidenciar los siguientes:

a) Mercado

Según la investigación de mercados, la demanda esperada es de 4.014 personas por lo tanto la infraestructura cuenta con la capacidad de poder acoger a estas personas durante los 365 días del año, ya que al tener seis camas dobles quiere decir que se pueden atender en un día 12 personas y

estas por 365 días dan un total de 4.380. Por lo tanto, el hotel pretende utilizar al máximo su capacidad instalada.

b) Tecnología

Se implementará un *P.M.S (Property Management System)* cómo Opera o Zeus para pequeños hoteles por considerar que estos integran operaciones logísticas de recepción, reservas, asignación de habitaciones, ama de llaves, alimentos y bebidas con sus respectiva parte contable y financiera. A su vez se utilizará tecnología dura como maquinaria y equipo para la prestación del servicio; también la de vigilancia y seguridad y aquella utilizada en planes de contingencia.

c) Financiamiento

Como ya se mencionó, la mayor inversión ya se realizó pues ya se cuenta con la infraestructura para desarrollar el proyecto, por lo tanto, el financiamiento se necesitaría para modificar la cocina, construir un área de lavandería, comprar lencería e insumos (*amenities*) de las habitaciones y baños y por último la maquinaria y equipo para ofrecer un buen servicio. Cabe aclarar que esta financiación se realizará con recursos propios de los socios y en determinado momento prestamos en el banco que ofrezca la más baja tasa de interés.

d) Disponibilidad de insumos, materiales y recursos humanos

Al ser un hotel pequeño, este contará con una disponibilidad de insumos y de recursos humanos necesarios para prestar un buen servicio y estos estarán disponibles en la cantidad y calidad deseada. En cuanto a los equipos necesarios para gestionar el servicio, se mencionan los siguientes:

Equipo para la prestación del servicio

Máquinas lavadoras

Máquinas secadoras

Equipo de planchado

Equipo de cocina

Estufas industriales

Equipo de frituras

Parrilla

Extractores de jugos

Horno eléctrico

Horno microondas

Equipo de refrigeración

Congelación de carnes

Congelación frutas (pulpas)

Refrigeración de alimentos y bebidas

Televisión e Internet

Equipo de vigilancia y seguridad: Video cámaras.

Equipo para planes de contingencia

- Planta eléctrica
 - Extintores
 - Equipo de primeros auxilios
- Motobomba
Camilla

e) Disponibilidad de transporte

Los insumos son asequibles para el proyecto debido a un suficiente y eficiente sistema de vías y transporte ya que el estado de las vías es bueno y no hay riesgos de derrumbes. En cuanto a la estacionalidad de la producción de insumos estos no resultan escasos ya que Cogua se encuentra a dos horas de Bogotá y por lo tanto los insumos que no se encuentren en el municipio o Zipaquirá se pueden adquirir en Bogotá con un costo razonable.

f) Capacidad Administrativa

Los activos que se requieren son los necesarios para amoblar cada habitación, en este caso serían 6 televisores, 6 camas dobles con sus respectivos colchones y lencería, 12 mesas de noche y 6 closet. Cabe aclarar que estos activos se compraran de la mejor calidad con el fin de brindar elegancia y confort.

En Cuanto a la preparación del personal que asumirán las labores directivas y gerenciales, estas estarán a cargo de Diana Parrado y Carmenza Cruz, la primará persona se graduará en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras y la segunda ha tenido experiencias en el manejo de empresas como se mencionó en la presentación de la empresa.

2.5.3. Ingeniería del Proyecto - Descripción del servicio, estudio de tiempos, requerimientos de materiales, formas de presentación

2.5.3.1. Diagrama de Flujo del principal proceso

El principal proceso de un hotel es el de alojamiento, por lo tanto, este inicia con la promoción del hotel, mediante el cual el cliente conoce del servicio, se interesa y llama o realiza

la reserva en internet. El segundo paso es cuando el cliente llega sin realizar la reserva, para este caso se revisa si hay habitaciones disponibles, en caso de no haber disponibilidad se le da al cliente información de otros hoteles en el área; si hay habitación se realiza el registro e igual procedimiento con el cliente que realizó la reserva anticipadamente, se le asigna una habitación, se le entregan las llaves y se le dirige con el botones hacia su habitación y se hace entrega de la misma.

Al final el cliente elige si quedarse más tiempo en el hotel y si hay habitaciones disponibles se empieza de nuevo el proceso, si no el cliente desocupa la habitación, se realiza el check out, se le agradece al cliente y se le invita a visitar el hotel en una próxima oportunidad. Posteriormente, se da inicio a la limpieza y alistamiento a la habitación para la llegada del próximo huésped.

Figura 19.

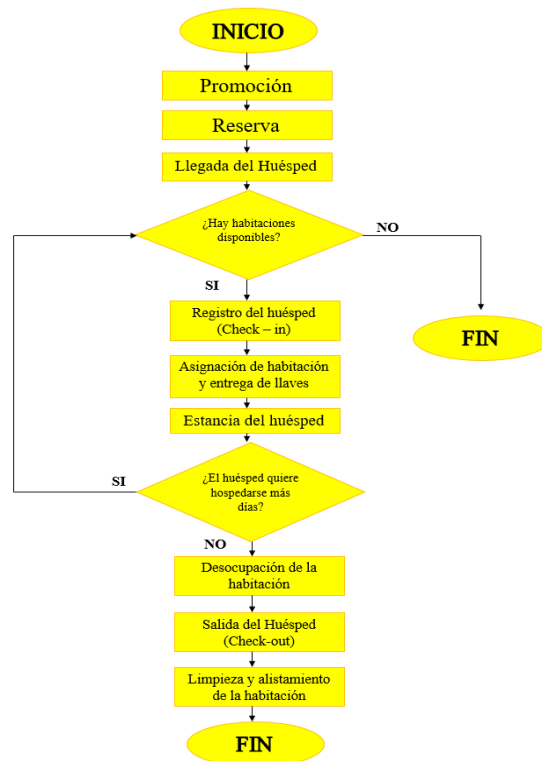


Figura 19. Proceso de Hospedaje. Nota: Elaboración propia (2016).

A continuación, se especifican cada uno de los subprocesos con los que se cuentan para realizar un buen servicio, estos subprocesos están diseñados en diagramas de bloques y cada uno de estos cuentan con una explicación, recursos a necesitar y tiempo a emplear.

2.5.3.2. Servicio de reserva

Figura 20. Servicio de reserva



Figura 20. Servicio de reserva. Nota: Elaboración propia (2016).

El servicio de reserva es quizá uno de los procedimientos más importantes en la venta del servicio y la atracción hacia al cliente, la amabilidad y el tiempo de atención son determinantes en la percepción del cliente y en la culminación de la reserva. Razón por la cual el personal de recepción debe reunir características esenciales de personalidad y entrenamiento adecuado.

Tiempo: 10 minutos

Recursos: Computador, formato de registro, verifica y fotocopia documento de identidad

2.5.3.3. Servicio Check in

Figura 21.



Figura 21. Servicio check in. Nota. Elaboración propia (2016).

Este procedimiento reviste vital importancia en el servicio al cliente: se dice que “una primera y buena impresión solo es posible una única y primera vez”, cuando este aspecto se descuida y el cliente o huésped encuentra desatención, es muy difícil hacerle cambiar esta primera impresión. Por tal razón la amabilidad y la buena atención en los detalles del cliente en el momento del check in. Debe hacerse con personal especializado y entrenado para tal fin.

Tiempo: 10 minutos

Recursos: Computador, formato de registro, verifica y fotocopia documento de identidad

2.5.3.4. Servicio ama de llaves o botones

Figura 22.

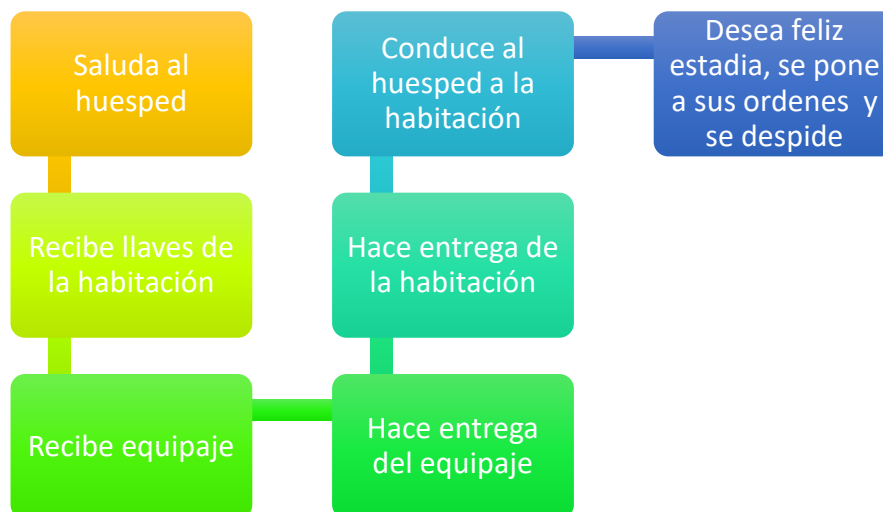


Figura 22. Servicio ama de llaves o botones. Nota: Elaboración propia (2016).

El ama de llaves o botones también son la cara amable y las personas que marcan la diferencia, con su hospitalidad y buen servicio en el momento de recibir y llevar el equipaje, acomodar y atender los requerimientos del huésped

Tiempo: 10 minutos

2.5.3.5. Servicio camarera

Figura 23.

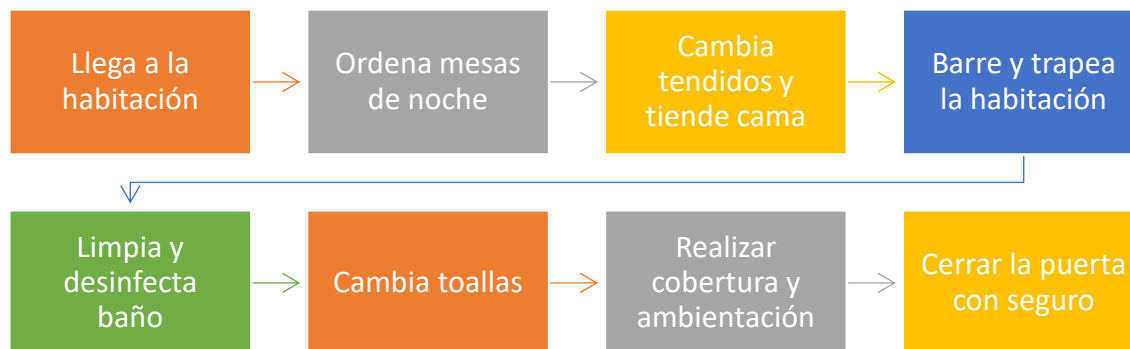


Figura 23. Servicio camarera. Nota: Elaboración propia (2016).

Las buenas prácticas de higiene y aseo marcan la diferencia en un establecimiento hotelero, lo mismo que la decoración, la disposición y organización de todos los elementos que conforman la habitación. Todos ellos reunidos en algo llamado ambientación que de una sensación de frescura, aroma, descanso y tranquilidad.

El respeto por la privacidad del huésped y la disposición de cada uno de los objetos del huésped marcan la diferencia a la hora de elegir nuevamente en un establecimiento hotelero. Razón por la cual el personal de camareras debe ser cuidadosamente seleccionado en cuanto a pulcritud, respecto por lo ajeno y habilidad en el desempeño de su labor.

Tiempo: 27 Minutos

Recursos: Utensilios de aseo y el Par.

2.5.3.6. Servicio de Alimentación

Figura 24.

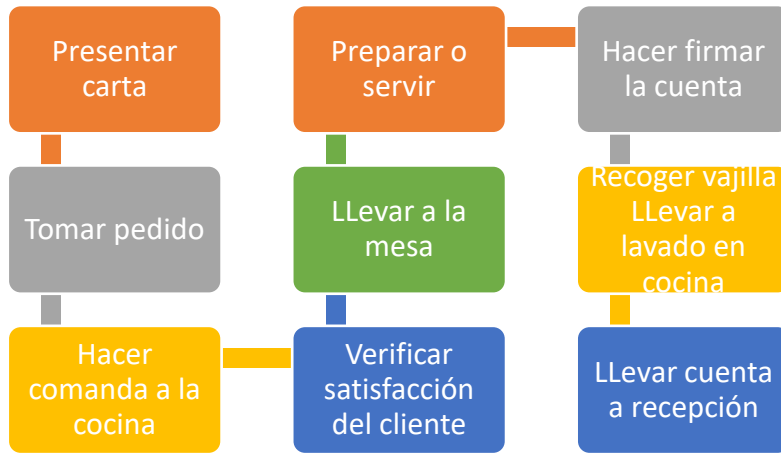


Figura 24. Servicio de alimentación. Nota: Elaboración propia (2016).

El servicio de alimentos y bebidas debe reunir condiciones especiales. En cuanto aseo, limpieza, sazón, presentación y oportunidad en el servicio. Es esencial manejar un servicio por orden de llegada, diligenciamiento de comanda, atención a los pedido y detalles que hagan sentir una atención personalizada a los requerimientos de los clientes. En el hotel de encanto campestre se busca brindar alimentos naturales, frescos y saludables.

Tiempo: 40 minutos

2.5.3.7. Check Out

Figura 25. Check Out

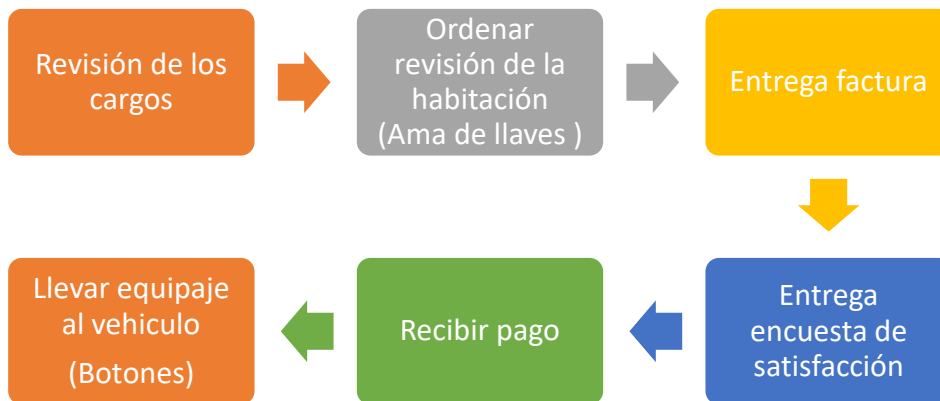


Figura 25. Check Out. Nota: Elaboración propia (2016).

Este procedimiento también es de importancia primordial puesto que es la última y buena impresión que se lleva el cliente en su estadía. Debe revestir tanta amabilidad y buen servicio como cuando llega el huésped, al ubicarlo en el auto y estar pendiente para despedir al huésped e invitarlo

a regresar nuevamente. Si el cliente por condiciones de tiempo no desea hacer la encuesta de servicio se debe enviar por otro medio conocer sus opciones.

Tiempo: 10 minutos

2.5.4. Distribución de la planta

El Hotel cuenta con dos plantas, en la primera se encuentra el parqueadero, la capilla, el BBQ y el deposito las cuales se encuentran alrededor de la casa principal, en el primer piso se encuentra la zona húmeda, es decir Jacuzzi y sauna, seguido de la zona de bar, comedor, sala, cocina, la primera alcohola y zona de juegos.

En el segundo piso se encuentran las demás habitaciones, entre ellas se encuentra al frente de las escaleras la habitación principal ya que cuenta con tina y es la alcoba más espaciosa a excepción de la habitación que se encuentra ubicada al lado del estudio. Cabe aclarar que cada habitación cuenta con su respectivo armario y baño privado.

Figura 26.



Figura 26. Planos del hotel. Nota. Elaboración propia (2017).

2.5.5. Descripción de procesos

Figura 27.

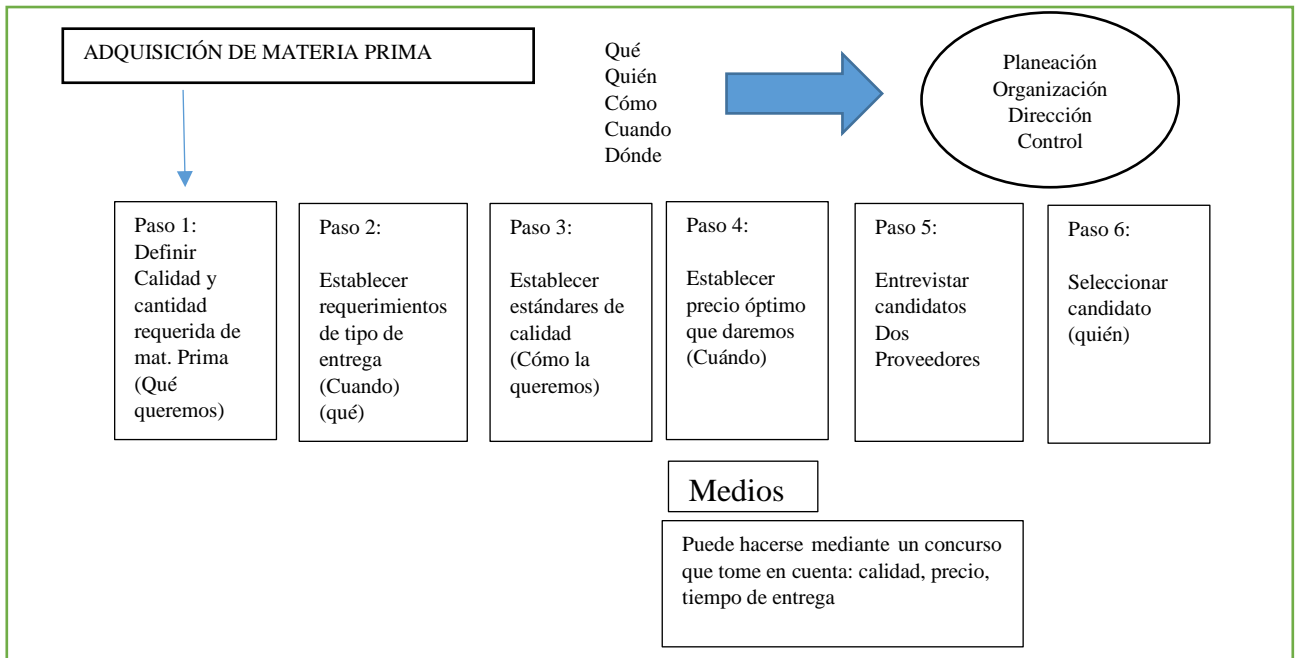


Figura 27. Alimentos y bebidas – Gestión del conocimiento. Nota: Tomado del libro de la idea a tu empresa, una guía para emprendedores pág. 125. Este proceso aplica para la gestión de alimentos y bebidas y gestión de alojamiento.

Gestión de procesos – políticas de compra, almacenamiento, controles, control de calidad, normas de higiene y seguridad industrial.

2.5.6. Políticas de compra:

Respecto a las políticas de compra lo más importante no es el precio que se va a pagar si no sobre el valor que se va a obtener, es decir el que produzca el mejor rendimiento y beneficio.

2.5.7. Perfil del proveedor:

- Es una empresa o persona física conocida en el ámbito de su oferta
- Si el proveedor tiene prestigio en el sector hotelero
- Sus productos sean siempre uniformes y de la misma calidad
- Los productos responden a las necesidades
- Los productos llegan siempre en óptimas condiciones

- Cuando se realizan devoluciones se solucionan enseguida
- Los precios que ofrecen mantienen siempre una línea estable
- Ofrecen los mejores precios y descuentos a los mentar las compras
- Se adapta sin complicaciones al horario de recepción de mercancías
- Sus condiciones de higiene son óptimas
- Reconocen que forman parte del negocio y optimizan su producto
- Acude siempre que ha surgido un imprevisto o pedido urgente
- Sus instalaciones y recursos humanos merecen una felicitación
- Tienen capacidad para dar más crédito a 60 días

2.5.8. Gestión de compras:

La actividad de compras tiene una gran repercusión en los resultados y en la satisfacción de los clientes. La gestión de compras integral es un proceso continuo, que se desarrolla a través del conocimiento y puestas en práctica de los siguientes aspectos

Figura 28. Gestión de compras

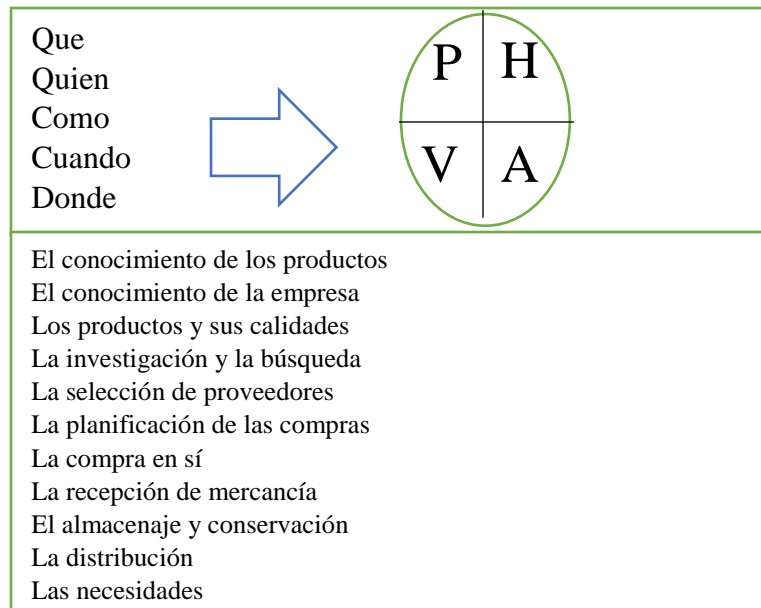


Figura 28. Gestión de compras. Nota. Elaboración propia (2016).

Figura 29.

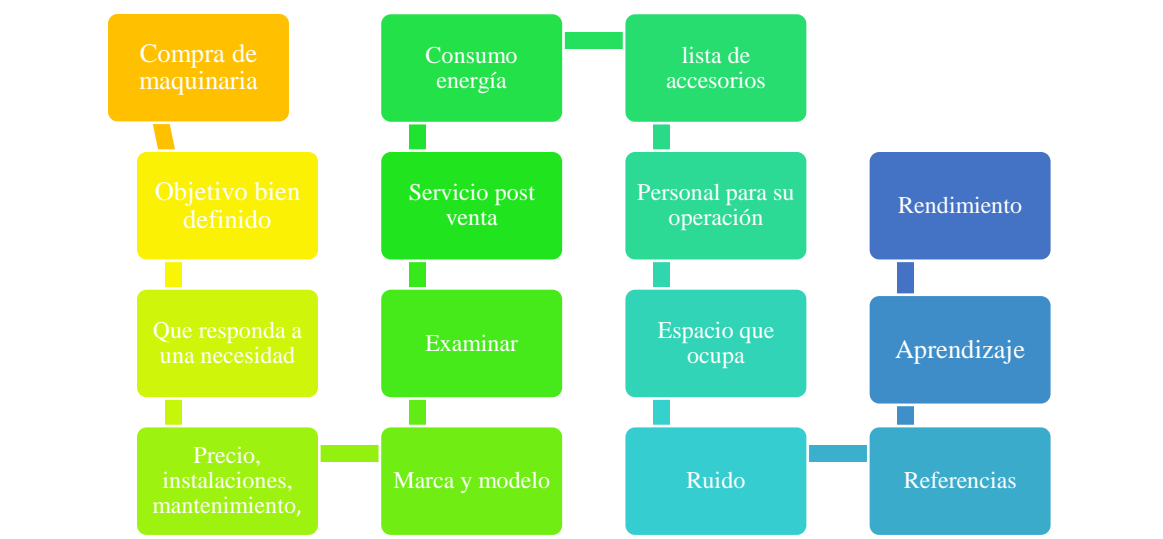


Figura 29. Proceso de compras. Nota: Elaboración propia (2016).

2.5.9. Normas de Higiene:

Para la gestión Hotelera aplicada B.P.M (Buenas Prácticas de Manufactura). Garantizar plena confianza de que productos está consumiendo en el resultado de un proceso higiénico en el que se garantizan las condiciones sanitarias adecuadas, se disminuyen los riesgos inherentes a la producción en sí, se reconoce el consumo de un alimento seguro, saludable. Es un factor de suma importancia en los establecimientos de la industria gastronómica.

Según el Decreto 30 75 de 1997 capítulo uno, la salud es un bien de interés público, por lo tanto, todas las entidades que lleven a cabo en la fabricación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos deben ceñirse a los principios de las buenas prácticas de manufactura

La Resolución 26 74 del 2013, estipula que los establecimientos que practiquen alguna de las actividades con alimentos mencionados, Están sujetos al cumplimiento de unas condiciones generales con respecto a su edificación instalaciones, equipos, utensilios y manipulación de alimentos.

Respecto a las edificaciones se propende por la protección de los ambientes de producción, procurando la no entrada de polvo, ni lluvias, sociedades o el ingreso y o refugio de plagas. En términos generales es importante establecer un sistema de vigilancia de monitoreo y control que garantice la aplicación de los métodos de higiene y seguridad.

2.5.10. Talento Humano

Va desde la necesidad de proveer cargos para las diferentes dependencias, la elaboración de perfiles, los procesos de reclutamiento, evaluación o aplicación de pruebas, selección, contratación, inducción, formación y entrenamiento hasta la evaluación de desempeño y retroalimentación de la misma.

Para los perfiles de cargo, se tiene en cuenta el nivel de educación, los cursos de formación, las habilidades necesarias para el cargo y la experiencia para el mismo, estos son los requisitos que se establecen en los sistemas de gestión de calidad. El proceso de selección incluye también los exámenes médicos de ingreso y de retiro, como también exámenes periódicos según el cargo.

Descripción de cargo y funciones

Tabla 10.

Cargo	Gerente General
Perfil profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas con experiencia de mínimo tres años en el sector hotelero • Administrador de empresas Turísticas y hoteleras • Técnico en administración de empresas Turísticas y hoteleras
Educación:	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional • Título a nivel técnico
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización y/o cursos de formación en áreas relacionadas con la hotelería • Alimentos y bebidas • Organización de eventos • Planeación estratégica • Gestión del talento humano
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación, de organización y • Capacidad de flexibilizar el estilo directivo • Capacidad y agilidad y asertividad en la toma de decisiones • Capacidad de delegación • Desarrollo personal • Capacidad de análisis • Competencias hacia el servicio y orientación al cliente • Fluidez verbal • Capacidad de innovación y de solucionar problemas • Capacidad de adaptación • Competencias sociales • Capacidad de comunicación y de negociación • Auto-control • Liderazgo
Experiencia:	Mínimo dos años en el sector hotelero y/o turístico
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es el representante legal de la empresa ante las autoridades de cualquier orden o naturaleza y ante otras personas legales o jurídicas • Atender y asumir las decisiones de la junta de socios • Vigilar, mantener y acrecentar los bienes de la sociedad • Celebrar contratos acordes con el objeto social de la compañía • Cumplir y hacer cumplir los contratos celebrados • Nombrar a las personas para desempeñar los cargos creados por la junta de socios • Celebrar contratos de arrendamiento, construcción y/o de áreas autorizados por la junta, para el cumplimiento del objetivo social • Nombrar apoderados cuando la situación lo requiera • Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para asegurar el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades, de servicio y economías, en un entorno de calidad, logrando la mayor satisfacción del cliente • Planear y mostrar resultados que permitan la rentabilidad de la inversión • Crear un clima agradable tanto en las relaciones internas y externas que permita el trabajo en equipo y el buen desempeño

Tabla 10. Gerente General. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 11.

Cargo	Director Administrativo Depende del Gerente General
Perfil profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de administrador a nivel técnico o profesional • Magister en Administración o su equivalente a 5 años de experiencia en cargos administrativos.
Educación:	Técnico o profesional en administración Magister en administración Equivalencia en experiencia 5 años en cargos administrativos
Formación:	<p>Cursos en alguna(s) de estas áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal • Competencias gerenciales • Gestión de calidad • Gestión talento humano • Planeación estratégica
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar y evaluar las actividades de su cargo • Liderazgo • Tomar decisiones • Habilidad para dirigir a las personas • Habilidad para trabajar en equipo • Solución de problemas • Adaptación al cambio • Auto-control • Confianza en sí mismo • Competencias hacia el servicio y orientación al cliente • Estrategias de delegación de responsabilidades y funciones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para asegurar el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades, de servicio y economías logrando la mayor satisfacción del cliente • Atender los requerimientos de las diferentes dependencias, pero de manera especial del área de habitaciones, alimentos y bebidas • Atender los requerimientos de compras y suministros de las diferentes dependencias • Establecer contactos con proveedores confiables • Establecer los requerimientos de personal para garantizar la atención y servicio al cliente • Contribuir con el reclutamiento, selección, vinculación y contratación de personal con la aprobación del gerente • Contribuir con la identificación de necesidades de capacitación y formación • Establecer el plan de capacitación y formación del personal

Tabla 11. Director Administrativo. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 12.

Cargo	Director comercial Depende del Gerente General
Perfil profesional:	Técnico en mercadeo o profesional en mercadeo y ventas o su equivalente de tres años de experiencia en mercadeo y ventas sector hotelero y/o turístico
Educación:	Técnico o profesional en mercadeo y ventas
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Curso, diplomados, especialización en el tema para el sector hotelero • Gerencia de mercadeo • Marketing • Crecimiento y desarrollo personal • Programación neurolingüística • Organización de eventos
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal • Habilidades persuasivas • Capacidad de comunicación • Habilidad en toma de decisiones • Auto-control • Confianza en sí mismo • Liderazgo • Capacidad de innovación • Capacidad en dirección de personas • Competencias hacia el servicio y orientación hacia el cliente
Experiencia	2 o 3 años en el área
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades propias de su área. • Planear, ejecutar y mostrar resultados tendientes a capturar nuevos clientes y nuevos mercados. • Elevar el posicionamiento y la imagen del hotel en el mercado. • Incrementar ventas mediante estrategias innovadoras de marketing para mantener el establecimiento competitivamente en el mercado. • Capacitar y dirigir el personal a su cargo. • Desarrollar planes corporativos para eventos empresariales.

Tabla 12. Director comercial. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 13.

Cargo	Recepción Depende del Director Administrativo
Perfil profesional:	Amabilidad en la atención al cliente, Disposición al servicio, Habilidad en el manejo de la herramienta informática Dominio del ingles
Educación:	Tecnóloga en áreas relacionas con hotelería y turismo
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Manejo de Sistemas • Tecnólogo en áreas relacionas con hotelería y turismo • Conocimientos básicos de contabilidad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en el manejo de sistemas • Habilidad verbal • Habilidades de escritura • Buen manejo de la comunicación por mail • Buen manejo del Excel, Word y el PMS
Experiencia	mínimo un año en cargos similares o n en el área de recepción
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las llamadas de clientes y atenderlos con amabilidad • Realizar las cotizaciones y/o reservas de acuerdo a la disponibilidad • Acatar órdenes de su superior al mando • Realización del Check in y Check out • Facturación • Buena atención al cliente • Solicitar al botones y/o camarera para la respectiva entrega de la habitación • Entregar y recibir las llaves de los huéspedes • Entregar y decepcionar la encuesta de servicio • Realizar los informes diarios sobre llegadas y salidas de huéspedes

Tabla 13. Recepción. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 14.

Cargo	<p>Camarera</p> <p>Depende del Director Administrativo</p>
Perfil profesional:	<p>Gran preocupación por el orden y perfeccionamiento del servicio,</p> <p>Excelentes relaciones humanas, Actitud de mejoramiento continuo y disposición para el aprendizaje</p> <p>Creatividad y amabilidad con el cliente</p>
Educación:	Bachiller o tecnólogo
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Técnicas de bioseguridad y utilización de productos de limpieza
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el servicio • Perfeccionamiento de sus actividades • Respeto por los objetos personales de los huéspedes • Identificación de posibles riesgos y comunicación a sus directivos • Atención al cliente • Innovación en organización de camas, toallas y amenities • Disposición al servicio • Capacidad y deseo de aprender • Motivación e interés por lo que hace • Deseo de perfeccionar lo que hace
Experiencia	mínimo seis meses
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar la habitación todos los días y las veces que sea necesaria • Estar en contacto con el área de recepción • Seguir los protocolos de limpieza y utilización de productos dados en la capacitación e inducción • Acatar las órdenes dadas por sus superiores • Portar el uniforme en buen estado • Informar cualquier anomalía, riesgo o daño en la habitación o baño • Limpieza de las áreas comunes • Cambiar tendidos y toallas cuando el cliente lo requiera o los protocolos de aseo lo indiquen • Diligenciar los registros de los tiempos y horas de limpieza y de novedades identificadas en el servicio. • Realizar cobertura en horas de la tarde, para ambientar la habitación

Tabla 14. Camarera. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 15.

Cargo	Contador Depende del Gerente General
Perfil profesional:	Habilidad en el manejo de sistemas contables Habilidad Numérica Capacidad para analizar datos contables
Educación:	Profesional en contaduría pública
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Curso, diplomados, especialización en la NIIF • Crecimiento y desarrollo personal
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal • Habilidades persuasivas • Capacidad de comunicación • Buena presentación personal • Manejos de Microsoft • Manejo de programas contables
Experiencia	1 año en el área
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planeación fiscal y tributaria • Elaborar y revisar las declaraciones tributarias • Velar por la actualización de libros contables • Realizar la liquidación de personal retirado • Realizar la actualización de la matrícula mercantil • Generar y presentar los estados financieros, presupuestos, flujo de caja y proyecciones • Generar el pago de impuestos aplicables a la gestión hotelera

Tabla 15. Contador. Nota: Elaboración propia (2016).

Tabla 16.

Cargo	Botones, Seguridad y mantenimiento Depende del recepcionista
Perfil profesional:	Excelente presentación personal, habilidad para comunicarse, capacidad de persuasión, excelentes hábitos de higiene, Interés por lo que hace y por el servicio al cliente
Educación:	Bachiller o tecnólogo
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Manejo de sistemas electricos
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de persuasión • Habilidades comunicativas • Organización • Motivación • Espíritu de servicio • Presentación y buenas practicas • Buena capacidad de aprendizaje • Espíritu de superación • Atención a los detalles • Cooperación • Manejo de herramientas de mantenimiento preventivo y corecctivo
Experiencia	un año
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes con buena actitud • Estar presto a los requerimientos de los clientes • Acatar las órdenes de sus superiores • Informar cualquier inconformidad del cliente con el fin de subsanarla en el momento oportuno • Realización de pequeñas reparaciones locativas que no impliquen riesos ni conocimientos avanzados • Vigilar el buen uso y cuidado de las instalaciones • Contribuir con el cuidado de los elementos de los huespedes • Llevar el equipaje del huesped despues del check in y check

Tabla 16. Botones, Seguridad y Mantenimiento. Nota: Elaboración propia (2016).

2.5.10.1. Número de personas por cargo y remuneración

Tabla 17.

CARGO	NUMERO	REMUNERACIÓN	FORMA DE CONTRATACIÓN
Gerente	1	\$ 2.368.885	Servicios
Director Comercial	1	\$ 1.518.516	Término indefinido
Director Administrativo	1	\$ 2.065.182	Término indefinido
Recepcionista	1	\$ 1.239.505	Término definido un año
Camarera	1	\$ 1.220.853	Término definido un año
Botones – Seguridad y mantenimiento	1	\$ 1.220.853	Término definido un año
Contador	1	\$ 1.467.282	Servicios

Tabla 17. Numeración de personas por cargo y remuneración. Nota: Elaboración propia (2016).

La remuneración se realizará de acuerdo al tipo de contrato, al perfil profesional; cumpliendo con los requisitos de ley: afiliación a EPS, ARL, Pensiones, cesantías y caja de compensación para empleado con contrato a término fijo o indefinido. Respecto a la capacitación se establecerá un cronograma de capacitación de acuerdo al diagnóstico de necesidades de formación para cada uno de los cargos y se asignaran los recursos necesarios.

Es de resaltar, que la empresa busca el benéfico económico, pero a su vez, se ocupará de la promoción, el mejoramiento y calidad de vida de la población, contratando personal de la región que será debidamente capacitado y entrenado.

2.5.10.2. Sistemas de selección y contratación

Figura 30.

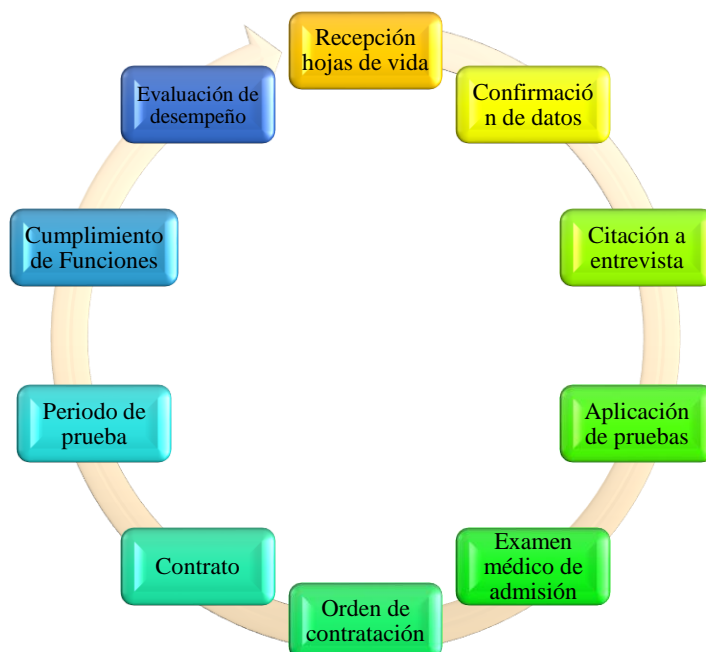


Figura 30. Sistemas de selección y contratación. Nota: Elaboración propia (2016).

Con el fin de proveer los cargos necesarios para la operación se realizará un proceso sustentado y documentado que contemple objetivo, alcance, metas, responsable y medición de indicadores.

2.5.11. Políticas administrativas

Externas: El área hotelera está regulada por las políticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Para poder ejercer este plan de negocio se requiere hacer la constitución de la sociedad, la inscripción de la cámara de comercio, la obtención del Registro Nacional del Turismo y el cumplimiento con los impuestos de ley.

Internas: Es el estudio y cumplimiento de la misión y la visión, los principios y valores que rigen el actuar de cada una de las personas y las unidades de servicio buscando la interrelación de cada uno de los procesos, procedimientos, el análisis de resultados para la toma de decisiones, la fijación de acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo. Siguiendo como directriz la aplicación del ciclo PHVA con miras a la prestación de un excelente servicio al cliente buscando ofrecer una ventaja competitiva que lleve a permanecer competitivamente en el mercado.

El actuar de cada uno de los funcionarios se regirá por un reglamento interno de trabajo que debe ser conocido en el proceso de contratación e inducción de todo el personal.

2.5.11.1. Planes estratégicos

Figura 31.



Figura 31. Planes estratégicos. Nota: Elaboración propia (2016).

Cada uno de los anteriores procesos contará con procedimientos de gestión que contendrán unos objetivos, alcance, metas, actividades, recursos, responsables e indicadores de gestión y evaluación.

2.5.11.2. Proyecciones

El Pequeño Hotel de Encanto Campestre inicia su operación con 6 habitaciones, próximamente se adaptará una cabaña existente y las proyecciones son las de construir alojamiento como tipo de cabaña en el terreno existente de acuerdo a la demanda y con el apoyo de socios estratégicos; además se busca construir alianzas con otros hoteles del sector para apoyo mutuo, cuando se ocupe la capacidad instalada en alguno de ellos. También nuestro propósito es el de pertenecer al grupo internacional “Pequeños Hoteles de encanto” para lo cual ya se hicieron los primeros acercamientos.

2.5.11.3. Procedimiento de mejora continua.

Se implementará una encuesta con cada uno o la mayoría de los huéspedes, como una estrategia para identificar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el servicio hotelero, propiciando de esta manera el mejoramiento continuo y la aplicación del ciclo PHVA.

Este procedimiento de mejora continua se realizará por medio de una encuesta, la cual evalúa cada uno de los aspectos del servicio, con el fin de detectar necesidades insatisfechas y ésta se aplicará al huésped en el momento del Check out, si el huésped no cuenta con el tiempo para responderla se le enviará vía electrónica, de tal manera que se pueda retroalimentar y mejorar el servicio.

De igual manera, el proceso de retroalimentación y mejora continua se realizará con base en las experiencias y la percepción del servicio prestado por parte de los empleados. Es uno de los métodos que permite la identificación de falencias a nivel operativo interno pues son ellos los que están en contacto directo con la operación.

2.5.12. Aspectos legales

Con el fin de dar puesta en marcha, es necesario establecer el marco legal, es así como se debe tener en cuenta el proceso antes de iniciar: elegir un tipo societario y para este se realizó un estudio de los tipos de sociedades, se llegó a la conclusión de constituir una S.A.S por la favorabilidad que actualmente representa para pequeños y medianos inversionistas Pyme.

Así mismo, la sociedad anónima simplificada contará inicialmente con tres socios los cuales tendrán una participación accionaria de 35, 35 y 30 para un total de 100 acciones. Se eligió esta sociedad ya que permite el emprendimiento y la facilidad de creación, a su vez los accionistas responden hasta por el monto de sus acciones, es decir, no se ve comprometido el patrimonio o dinero invertido en la construcción de la casa que se va a convertir en hotel.

2.5.12.1 Laborales

A nivel laboral se rige por el código laboral colombiano o sea el Código Sustantivo del Trabajo, con el fin de determinar el tipo de contrato, si es un contrato a término fijo, a término indefinido o contrato de prestación de servicios o hora labor, para el caso de la organización de eventos.

El director administrativo, se encargará de la realización de los respectivos contratos de trabajo, la afiliación a EPS, ARL, pensiones, cesantías y afiliación a caja de compensación y junto con el área contable se encargará de realizar las respectivas reservas para la liquidación de vacaciones y la definitiva en caso de retiro.

2.5.12.2. Tributarios

Impuesto sobre la renta (persona jurídica)	
Rete fuente	Rete ICA
ICA	Impuestos de carácter Nacional y municipal
IVA	Impuesto al patrimonio

2.5.12.3. Comerciales

Se registrará por el código de comercio en cuanto al tipo de sociedad que se ha constituido y también, lo referente a establecimientos de comercio y demás como (Actualícese, 2009):

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidas por la entidad competente del respectivo municipio
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad
- Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos

2.5.12.4. Registro, Cámara de Comercio, Registros legales, Licencias de funcionamiento.

El municipio de Cogua hace parte de Bogotá región por lo tanto se registrará bajo la Cámara de Comercio de Bogotá (la cual cuenta con una sede en Zipaquirá) y es así como se verificó que no existe el nombre de *Hotel Rodamonte S.A.S* ([Figura 16](#)) (Cámara de comercio, 2017). A su vez, se debe solicitar el RUT en la DIAN, se debe diligenciar los formularios de registro único empresarial y el formulario de registro con otras entidades como:

- Registro Mercantil Cámara de Comercio y NIT
- Registro nacional del turismo
- Licencias de funcionamiento para Establecimientos de Comercio y Servicios (DECRETO 246 DE 1989).

2.5.13. Evaluación financiera

El estudio financiero del Rodamonte, Hotel de Encanto Campestre se realizó con el fin de determinar si el proyecto es viable y a su vez rentable. Cabe aclarar que este fue realizado tomando como base una ocupación del 45% ya que los hoteles de encanto y boutique se destacan por tener una ocupación baja pero su tarifa es alta respecto a otros hoteles. Es así como se evaluó y se decidió que la tarifa promedio del hotel es de \$174.301.724 pesos colombianos, cabe aclarar que esta tarifa cambia dependiendo las temporadas del año ([Tabla 19](#) y [20](#)).

Tabla 18. Balance inicial

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Efectivo	\$ 69.851.717	Pasivo	\$ 71.388.117
Maquinaria y equipo	\$ 40.194.384		
Terrenos y edificaciones	\$ 189.805.616	Capital	\$ 230.000.000
Activos diferidos	\$ 1.536.400		
TOTAL	\$ 301.388.117	TOTAL	\$ 301.388.117

Tabla 18. Balance inicial. Elaboración propia, 2017.

Se presenta el balance inicial donde se destacan los aspectos en el activo de efectivo (el cual se obtuvo del capital de trabajo) y los activos diferidos y va a ser el respectivo préstamo que nos entregará el banco, el cual se ve reflejado del pasivo. En cuanto a maquinaria y equipo, terrenos y edificaciones, estos se ven reflejados en el capital, ya que este se presenta como el aporte que realizó uno de los socios.

En dicho estudio se realizó un plan de inversión, seguido de unos costos y gastos, lo que dio como evidencia un estado de resultados que muestra ordenada y detalladamente la forma como se obtuvo los datos del ejercicio durante un periodo determinado.

Tabla 19.

Estado de Resultados	Periodo				
	1	2	3	4	5
		1,82%	2,91%	3,26%	3,40%
Ingresos por ventas	\$ 171.861.500	\$ 174.992.817	\$ 176.866.925	\$ 177.469.317	\$ 177.703.581
Otros ingresos (Arriendos)	\$ 36.000.000	\$ 36.655.920	\$ 37.048.491	\$ 37.174.675	\$ 37.223.747
Total ingresos	\$ 207.861.500	\$ 211.648.737	\$ 213.915.417	\$ 214.643.992	\$ 214.927.327
Costo de producción	\$ 52.670.567	\$ 53.499.657	\$ 53.995.871	\$ 54.155.369	\$ 54.217.396
Costos fijos de producción	\$ 52.670.567	\$ 53.499.657	\$ 53.995.871	\$ 54.155.369	\$ 54.217.396
Depreciación	\$ 7.166.194	\$ 7.166.194	\$ 7.166.194	\$ 7.166.194	\$ 7.166.194
Mano de obra	\$ 43.004.373	\$ 43.787.913	\$ 44.256.865	\$ 44.407.600	\$ 44.466.219
Mantenimiento	\$ 2.500.000	\$ 2.545.550	\$ 2.572.812	\$ 2.581.575	\$ 2.584.982
Utilidad Bruta	\$ 155.190.933	\$ 158.149.079	\$ 159.919.545	\$ 160.488.624	\$ 160.709.932
Gastos Operacionales	\$ 35.301.308	\$ 35.737.295	\$ 35.998.236	\$ 36.082.110	\$ 36.114.728
Administrativos	\$ 15.336.000	\$ 15.615.422	\$ 15.782.657	\$ 15.836.412	\$ 15.857.316
Mano de obra	\$ 48.184.796	\$ 49.062.723	\$ 49.588.167	\$ 49.757.059	\$ 49.822.740
Servicios	\$ 15.336.000	\$ 15.615.422	\$ 15.782.657	\$ 15.836.412	\$ 15.857.316
Mercadeo y ventas	\$ 8.593.075	\$ 8.749.641	\$ 8.843.346	\$ 8.873.466	\$ 8.885.179
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promociones	\$ 8.593.075	\$ 8.749.641	\$ 8.843.346	\$ 8.873.466	\$ 8.885.179
Utilidad Operacional	\$ 23.846.679	\$ 24.618.935	\$ 25.081.135	\$ 25.229.699	\$ 25.287.474
Gastos Financieros	\$ 13.739.036	\$ 11.688.027	\$ 9.177.188	\$ 6.103.425	\$ 2.340.532
Utilidad Antes de impuestos	\$ 10.107.643	\$ 12.930.908	\$ 15.903.947	\$ 19.126.274	\$ 22.946.942
Impuestos Renta					
Utilidad neta del ejercicio	\$ 10.107.643	\$ 12.930.908	\$ 15.903.947	\$ 19.126.274	\$ 22.946.942

Tabla 19. Estado de resultados Hotel de encanto campestre. Elaboración propia, 2017.

Se realizó un estado de resultado mes a mes, esto dio el año 1 y con la tendencia de la inflación se proyectaron los años hasta el quinto año. Los ingresos por ventas son los ingresos por la venta de habitaciones, en otros ingresos encontramos el ingreso por el arrendamiento de la cocina, comedor y BBQ ya que se va a tercerizar el área de alimentos y bebidas. Los costos fijos de producción es la suma de los costos fijos, depreciación, mano de

obra del personal administrativo y mantenimiento. Los gastos operacionales es la suma de administrativos, mano de obra operacional, servicios como: agua, luz, gas, internet, televisión y teléfono fijo ([Tabla 21](#)), mercadeo y ventas. Los gastos financieros es el pago de intereses debido al préstamo que se realizó.

Se evidencia que el hotel obtuvo una utilidad bruta en el año 1 de operación de \$155.190.933 a partir de los ingresos para el primer año y una resta de costos, posteriormente por medio de este se lo sustrajeron los gastos lo que dio como resultado una utilidad operacional de \$23.846.679 y con la resta de los gastos financieros dio una totalidad neta del ejercicio de \$10.107.643.

Es de resaltar que nos regiremos bajo el Decreto 462 de 2016, el cual menciona: “Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles cuya construcción se inicie antes del 31 de diciembre de 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del Impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados partir del año gravable en que se inicien las operaciones” (Mincit, 2016) . En cuanto a los otros impuestos como: Impuesto sobre el valor agregado, Impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, GMF, impuesto predial, Sayco y Acinpro, entre otros se ven reflejados en los gastos administrativos.

Posteriormente, se efectuó el balance general en un momento determinado para saber qué es lo que tiene la empresa, que debe y cuanto tienen de los accionistas.

Tabla 20.

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Disponible	\$ 69.851.716,61	\$ 109.305.319,40	\$ 227.240.189,71	\$ 346.432.819,53	\$ 465.994.873,83	\$ 585.705.672,30
Inventarios		\$ 7.168.000,00	\$ 7.526.400,00	\$ 7.598.080,00	\$ 7.669.760,00	\$ 7.741.440,00
Total Activo Corriente	\$ 69.851.716,61	\$ 116.473.319,40	\$ 234.766.589,71	\$ 354.030.899,53	\$ 473.664.633,83	\$ 593.447.112,30
Maquinaria y Equipos	\$ 40.194.384,00	\$ 40.194.384,00	\$ 40.194.384,00	\$ 40.194.384,00	\$ 40.194.384,00	\$ 40.194.384,00
Edificios y terrenos	\$ 189.805.616,00	\$ 189.805.616,00	\$ 189.805.616,00	\$ 189.805.616,00	\$ 189.805.616,00	\$ 189.805.616,00
Depreciación Acumulada		-\$ 7.166.194,26	-\$ 14.332.388,52	-\$ 21.498.582,78	-\$ 28.664.777,04	-\$ 35.830.971,30
Activos diferidos	\$ 1.536.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Activo No Corriente	\$ 231.536.400,00	\$ 222.833.805,74	\$ 215.667.611,48	\$ 208.501.417,22	\$ 201.335.222,96	\$ 194.169.028,70
Total Activo	\$ 301.388.116,61	\$ 339.307.125,14	\$ 450.434.201,19	\$ 562.532.316,75	\$ 674.999.856,79	\$ 787.616.141,00
PASIVO						
Proveedores		\$ 7.168.000,00	\$ 7.526.400,00	\$ 7.598.080,00	\$ 7.669.760,00	\$ 7.741.440,00
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales		\$ 6.904.329,75	\$ 7.030.126,63	\$ 7.105.416,71	\$ 7.129.617,09	\$ 7.139.028,35
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Corto Plazo		\$ 22.887.264,90	\$ 22.887.264,90	\$ 22.887.264,90	\$ 22.887.264,90	\$ 22.887.264,90
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 36.959.594,65	\$ 37.443.791,54	\$ 37.590.761,61	\$ 37.686.641,99	\$ 37.767.733,25
Crédito Largo Plazo	\$ 71.388.116,61	\$ 62.239.887,59	\$ 51.040.649,86	\$ 37.330.572,71	\$ 20.546.732,59	\$ -
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 71.388.116,61	\$ 62.239.887,59	\$ 51.040.649,86	\$ 37.330.572,71	\$ 20.546.732,59	\$ -
Total Pasivo	\$ 71.388.116,61	\$ 99.199.482,24	\$ 88.484.441,40	\$ 74.921.334,32	\$ 58.233.374,58	\$ 37.767.733,25
PATRIMONIO						
Capital	\$ 230.000.000,00	\$ 230.000.000,00	\$ 230.000.000,00	\$ 230.000.000,00	\$ 230.000.000,00	\$ 230.000.000,00
Utilidad del ejercicio		\$ 10.107.642,90	\$ 121.842.116,89	\$ 125.661.222,64	\$ 129.155.499,78	\$ 133.081.925,55
Utilidades Acumuladas			\$ 10.107.642,90	\$ 131.949.759,79	\$ 257.610.982,43	\$ 386.766.482,21
Total Patrimonio	\$ 230.000.000,00	\$ 240.107.642,90	\$ 361.949.759,79	\$ 487.610.982,43	\$ 616.766.482,21	\$ 749.848.407,76
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 301.388.116,61	\$ 339.307.125,14	\$ 450.434.201,19	\$ 562.532.316,75	\$ 674.999.856,79	\$ 787.616.141,00

Tabla 20. Balance General. Hotel de encanto campestre. Elaboración propia, 2017.

Se realizó el balance general proyectado, (también llamado estado de pérdidas y ganancias) según los datos obtenidos en el estado de resultados, es decir, que su tuvo en cuenta el saldo final del flujo de caja que dio inicio al efectivo del año posterior, seguido en los activos se tuvieron en cuenta la maquinaria y equipo, los muebles y enseres que la organización tienen y finalmente la resta de la depreciación acumulado de los bienes que el hotel de encanto posee.

Para sus pasivos, se tiene que pagar a proveedores de *amenities*, cuenta con obligaciones laborales es decir el pago de cesantías, sus créditos a largo corto plazo como las cuotas que se le deben de pagar al banco, esto da el pasivo corriente y en el pasivo a largo plazo se encuentra el pago del préstamo (saldo final de cada año). En el patrimonio el capital social que los socios aportaron a la organización, la utilidad del ejercicio de cada año en curso y finalmente la utilidad acumulada.

A demás, se realizó un flujo de caja en el cual se proyectan las entradas y salidas de dinero que ha tenido la organización durante su operación, en este se demuestran más detalladamente cada uno de los ingresos que obtuvo y los egresos que salieron, es decir,

entradas y salidas de dinero ([Tabla 23](#)). Lo que nos permite calcular los indicadores financieros de solidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización. Finalmente, se determinó la evaluación financiera la cual nos demuestra que flujo tenemos, costo de oportunidad, la relación beneficio- costo de la misma y el periodo de recuperación de la inversión realizada por el hotel de encanto.

Rentabilidad, período de recuperación, beneficio Costo, punto de equilibrio, VPN, TIR

La información anterior dio paso a los indicadores financieros, los cuales son tres: la solidez, dentro de este se encuentra el capital de trabajo la cual significa que una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran peso para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica, la razón corriente es que por cada peso de obligación vigente contaba con pesos para respaldarla ([Tabla 24](#)).

Por otro lado, en cuanto a los indicadores de endeudamiento determina el porcentaje que representa las obligaciones de corto y largo plazo con respecto a las ventas de periodo, es decir que, el porcentaje de las ventas equivalen a las obligaciones con entidades financieras y el apalancamiento mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa. Y los de rentabilidad equivalen a que tanto aumento han aumentado en la rentabilidad de la inversión y de su patrimonio y el margen operacional muestra la relación entre las ventas teniendo en cuenta el coste de las ventas y otros gastos de administración y ventas ([Tabla 24](#)).

Se realizó la evaluación financiera la cual nos muestra las utilidades, depreciaciones el cual nos da los resultados de un flujo de fondos netos y a estos se le restan y suman valores como inversiones fijas, variación capital de trabajo y los créditos recibidos que da unos ingresos netos, un saldo y variación del último año que da como gran resultado un flujo de fondos totalmente netos.

Es así como se halló el valor presente neto teniendo en cuenta los valores resultantes de cada uno de los flujos de fondos totalmente netos de cada año, la cual nos da una TIR el cual es del 69,21%, teniendo en cuenta un costo de oportunidad del dinero del 15% y a su vez teniendo los flujos se identificó la relación beneficio costo según el costo de oportunidad y su inversión inicial que dio un beneficio del 6,93 de dicha relación. En cuanto al periodo

de recuperación de la inversión, este tendrá un tiempo de recuperación de 3 años, 8 meses y 243 días.

Tabla 21.

Punto de equilibrio	
Venta total	\$ 171.861.500,00
Costo variable	\$ 17.832.000,00
Margen de contribución	\$ 154.029.500,00
Costo fijo	\$ 121.865.169,22
% de punto de equilibrio	79%
Ventas en punto de equilibrio	\$ 135.973.503,65
Días para punto de equilibrio	\$ 289

Tabla 21. Punto de equilibrio. Elaboración propia, 2017.

Finalmente, para desarrollar el punto de equilibrio, se tomaron las ventas totales, el costo variable y se sacó el margen de contribución, con el margen anterior y los costos fijos, nos arroja el resultado que el punto de equilibrio es del 79% y las ventas deben ser de \$135.973.503 y se llegará al punto de poder cubrir los costos a los 289 días. Esto quiere decir que debemos de mantener la tasa de ocupación en un 45% para poder obtener ganancias después de cubrir los costos se implica en este negocio.

Referencias

Actualícese. (2009). *Requisitos que se exigen para abrir establecimientos de comercio.*

Obtenido de <http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/>

Alcaldía de Cagua Cundinamarca. (06 de 2010). *Plan de Desarrollo Turístico.* Obtenido de Plan de Desarrollo Turístico: http://www.cagua-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/31306233303233376633383230613936/Plan_de_desarrollo_turistico_de_Cagua.pdf

Blanco, A. (1988). *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización.* Madrid: ESIC.

Báez, S. (2000). *Hotelería.* México: Compañía Editorial Continental.

Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Caicedo, J. V. (2011). *Las MIPYMES familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Bogotá Emprende*. Obtenido de <http://www.bogotaemprende.com/portal/default.aspx>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Descripción CIU*. Recuperado de: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciuu/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Tarifas de Registros Públicos 2017*. Obtenido de: <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2017>
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw.Hill.
- Cogua. (2016). *Nuestro Municipio*. Obtenido de http://www.cogua-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml
- Cogua, A. d. (08 de 06 de 2016). *GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO*. Obtenido de http://www.cogua-cundinamarca.gov.co/quienes_somos.shtml?apc=daxx-1-&x=1782093
- Cogua, A. d. (08 de 06 de 2016). *GERENCIA DE PLANEACION*. Obtenido de http://www.cogua-cundinamarca.gov.co/quienes_somos.shtml?apc=daxx-1-&x=1849358
- Cogua, A. d. (08 de 06 de 2016). *SUBGERENCIA DE DEPORTE Y JUVENTUD*. Obtenido de http://www.cogua-cundinamarca.gov.co/quienes_somos.shtml?apc=daxx-1-&x=1856180
- Council, N. I. (2012). *Global Trends 2030*. Obtenido de file:///C:/Users/Diana%20Parrado/Downloads/MegaTrends_2030%20Summary%20National%20Intelligence%20Council.pdf
- Cotelco. (02 de 2016). *En febrero la ocupación hotelera en Colombia aumenta levemente y desacelera en algunas regiones*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de Cotelco: <http://www.cotelco.org/sala-de-prensa/noticias/en-febrero-la-ocupacion-hotelera-en-colombia-aumenta-levemente-y-desacelera-en-algunas-regiones-2016-3-18/>
- Cotelco. (14 de 03 de 2016). *La hotelería impulsa la economía nacional*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de Cotelco: <http://www.cotelco.org/sala-de-prensa/noticias/la-hoteleria-impulsa-la-economia-nacional-2016-3-14/>
- Cuadrado, J. O. (2006). *Bases para la gestión y el montaje de un establecimiento hotelero*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- Cundinamarca, R. (15 de 05 de 2014). *El Tiempo*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de Se dispara llegada de turistas extranjeros a Cundinamarca:
<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/turistas-extranjeros-en-cundinamarca/13989935>
- DANE. (10 de 03 de 2016). *Comunicado de prensa*. Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim15_oferta.pdf
- DANE. (2012). *ENCUESTA NACIONAL DE HOTELES*. Obtenido de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENH/CPB_ENH_nov12.pdf
- DANE. (28 de 02 de 2017). Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (21 de 02 de 2017). *Muestra Mensual de Hoteles*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>
- DANE. (25 de 02 de 2016). *Encuesta de Gasto en Turismo Interno - EGIT*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-gasto-en-turismo-interno-egit>
- DANE. (s.f.). *Proyecciones de Población*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Economía. (21 de 02 de 2017). *Ocupación hotelera del 2016 fue la más alta de su historia*. Obtenido de EL ESPECTADOR:
<http://www.elespectador.com/economia/ocupacion-hotelera-del-2016-fue-la-mas-alta-de-su-historia-articulo-681159>
- EmprendING. (10 de 09 de 2012). *Las siete fuentes de la innovación sistemática*. Obtenido de <http://emprending.com.ar/las-siete-fuentes-de-la-innovacion-sistematica/>
- Euromonitor. (10 de 11 de 2012). *Euromonitor*. Obtenido de
<http://blog.euromonitor.com/2012/11/10-global-macro-trends-for-the-nextfive-years.html#sthash.8jZLbD7L.dpuf>
- Eumed. (s.f.). *Eumed*. Obtenido de Metodología cuantitativa: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.htm

- Gallego, F. (2002). *Gestión de Hoteles una nueva visión*. Madrid: Thomson, parafino.
- Gallego, F. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill. Interamericana.
- Gerald, W. (1982). *Administración moderna de hoteles y moteles*. México: Trillas, S.A.
- Gómez Maseri, S. (10 de 01 de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/colombia-es-el-segundo-mejor-destino-para-viajar-en-2018-segun-nyt-169850>
- Gutiérrez, J. G. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Hansel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma S.A.
- Jiménez, L.F. (1986) *Teoría turística: un enfoque integrado del hecho social*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia Pág. 21
- LatinPyme. (04 de 11 de 2004). *LatinPyme*. Obtenido de <http://www.latinpymes.com/articulo/3174>
- Ley N.º 300. Reglamentada por el Decreto Nacional 2590 de 2009 "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones". (30 de julio de 1996). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634> Diario Oficial No 42845.
- Ley N.º 590. Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". (12 de julio de 2000). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672> Diario Oficial No 44078.
- Marroquín, E. (s.f.). *AÑO 2025: MACROTENDENCIAS*. Obtenido de <file:///C:/Users/Diana%20Parrado/Downloads/Macrotendencias%202025%20Enrique%20Marroquin.pdf>
- MinComercio. (12 de 2014). *PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2014-2018*. Obtenido de file:///C:/Users/Diana%20Parrado/Downloads/plan_sectorial_de_turismo_2014_2018.pdf
- MINcomercio. (01 de 2013). *Informe turismo Enero 2013*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65901&name=TURISMO-ENE-2013.pdf&prefijo=file>

OMT. (2008). *Organización Mundial del Turismo OMT*. Obtenido de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Sistema de Información y Reporte Empresarial. (2012). Estados financieros corte 31 de diciembre 2012. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Sistema de Información y Reporte Empresarial. (2013). Estados financieros corte 31 de diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Sistema de Información y Reporte Empresarial. (2014). Estados financieros corte 31 de diciembre 2014. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Sistema de Información y Reporte Empresarial. (2015). Estados financieros corte 31 de diciembre 2015. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Ramirez, A. (20 de 08 de 2016). *El tiempo*. Obtenido de Colombia, el segundo país con ingresos más bajos en A. Latina: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/promedio-de-ingresos-bajos-en-colombia-46855>

Rues. (2017). *Registro único empresarial y social Cámaras de Comercio*. Recuperado de: http://www.rues.org.co/rues_web/consultas

Anexos

Figuras

Figura 1. Distribución Geográfica de Hoteles en Colombia

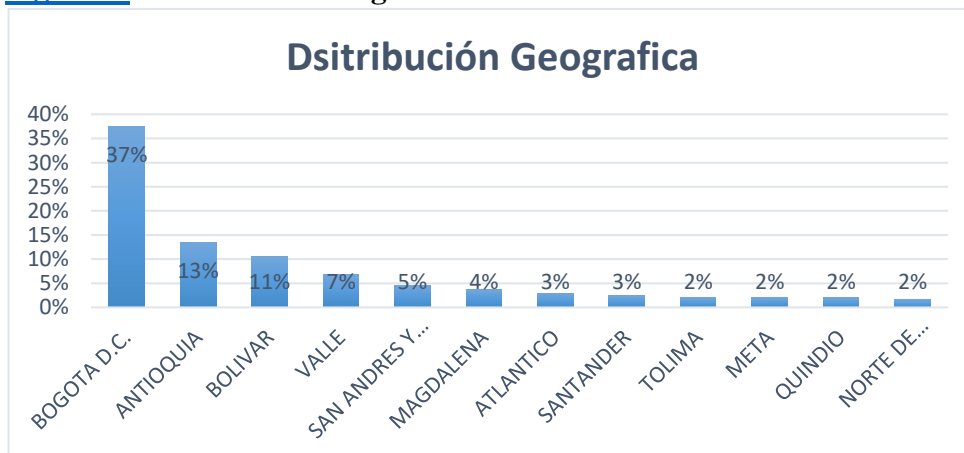
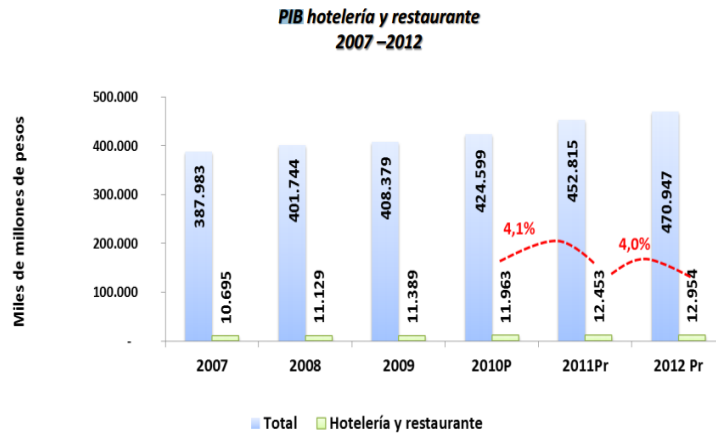


Figura 1. Distribución Geográfica de Hoteles en Colombia. Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

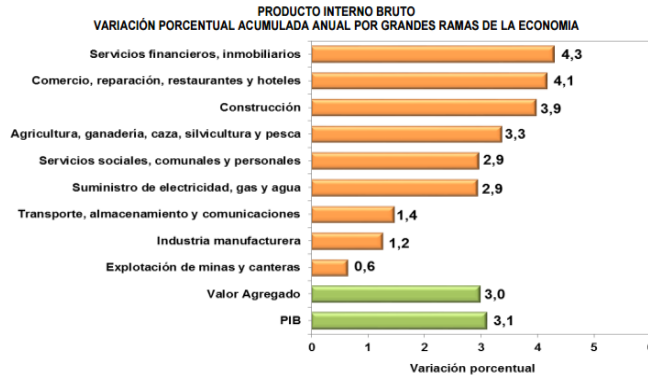
Figura 2. PIB hotelería y restaurante



Nota: Tomada del Informe del Turismo del ministerio de Comercio Industria y Turismo 2013.

Figura 3. Crecimiento de la economía en Colombia

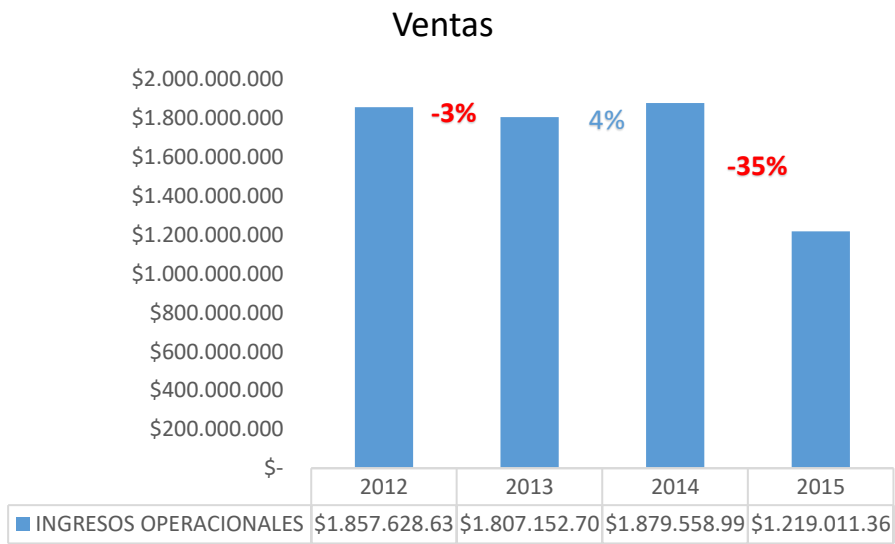
3,1 % creció la economía colombiana en el año 2015



Fuente: DANE

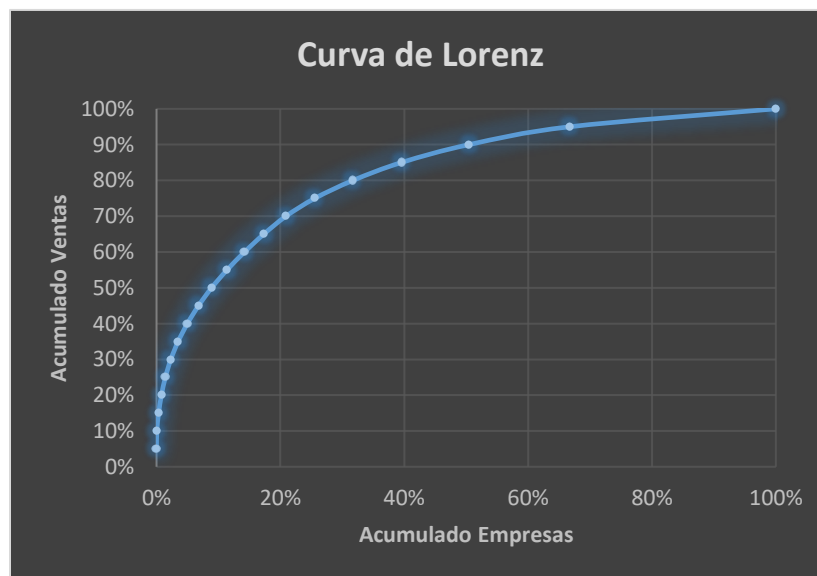
Nota: Tomada del Informe del DANE 2015.

Figura 4. Tasa de crecimiento en ventas



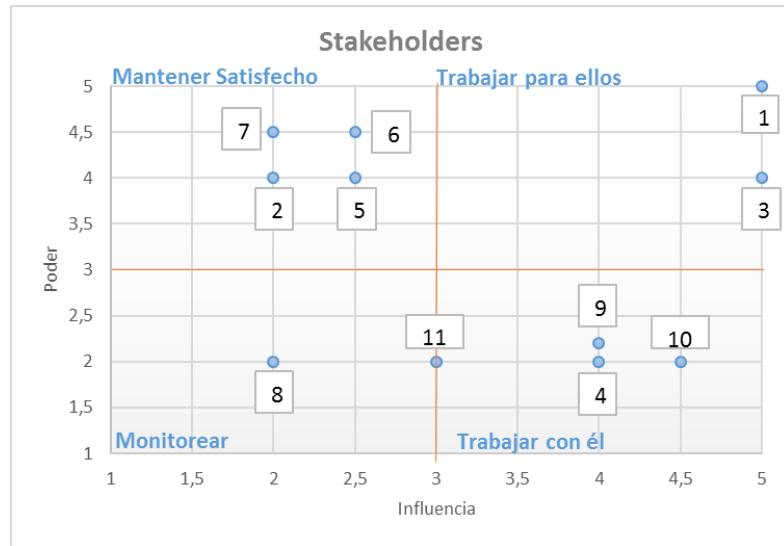
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 5. Grado de concentración del sector



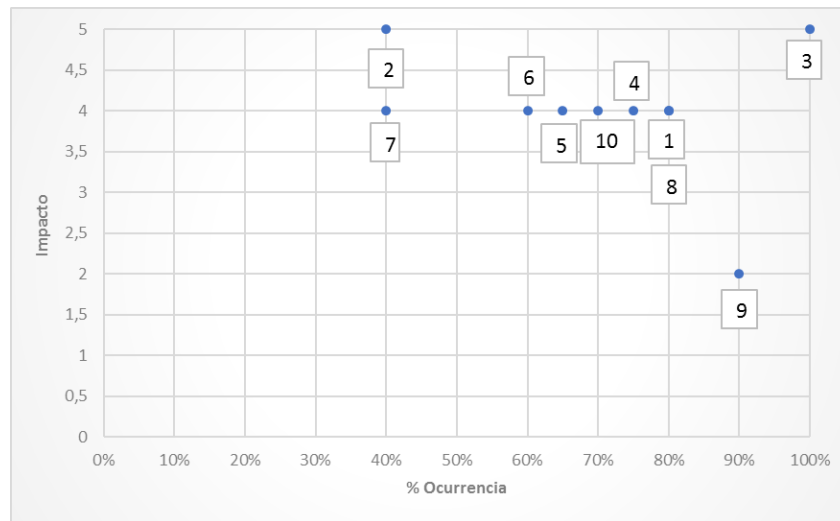
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 6. Stakeholders



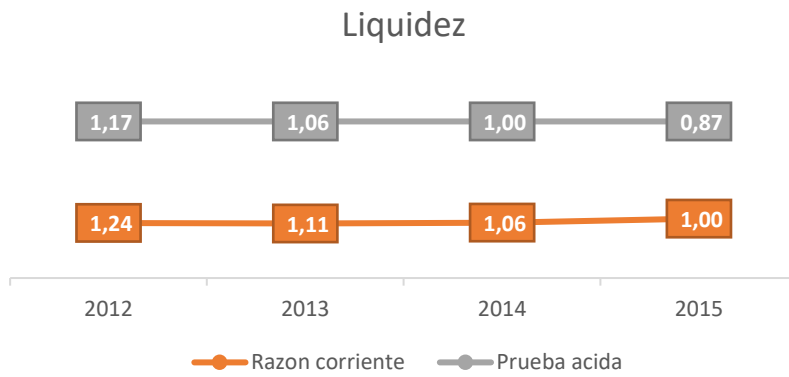
Nota: Realización propia 2017.

Figura 7. Grafica de impacto y ocurrencia de las tendencias.



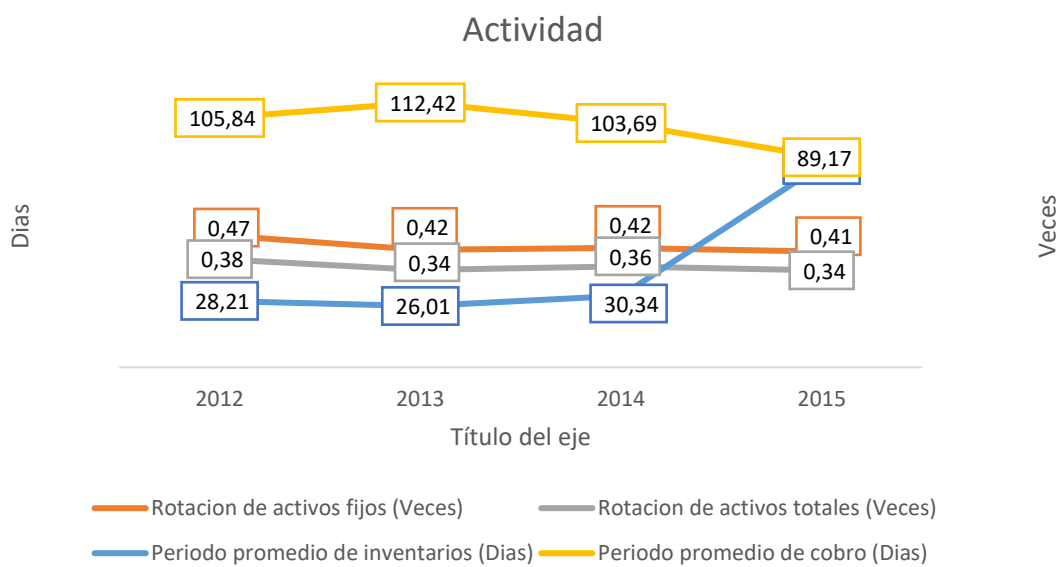
Nota: Realización propia 2017 con base en lecturas de tendencias.

Figura 8. Indicadores de liquidez



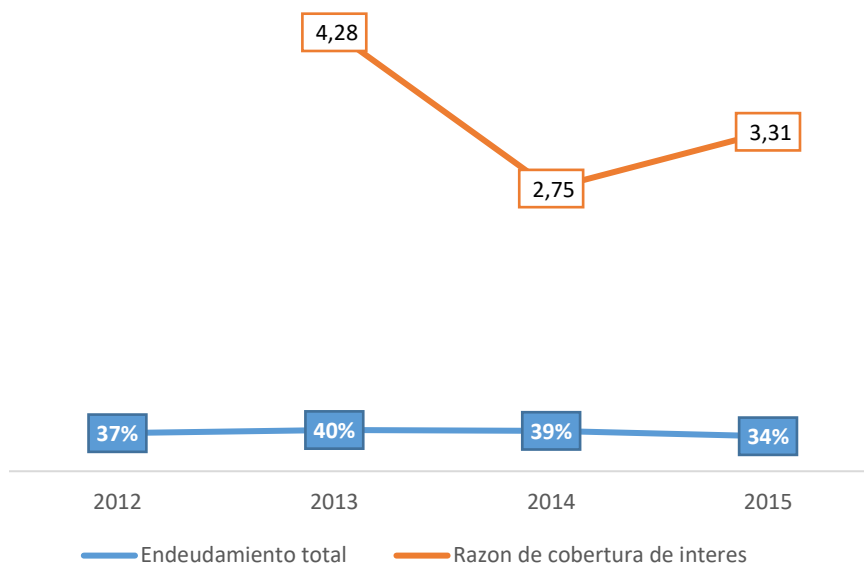
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 9. Indicadores de actividad



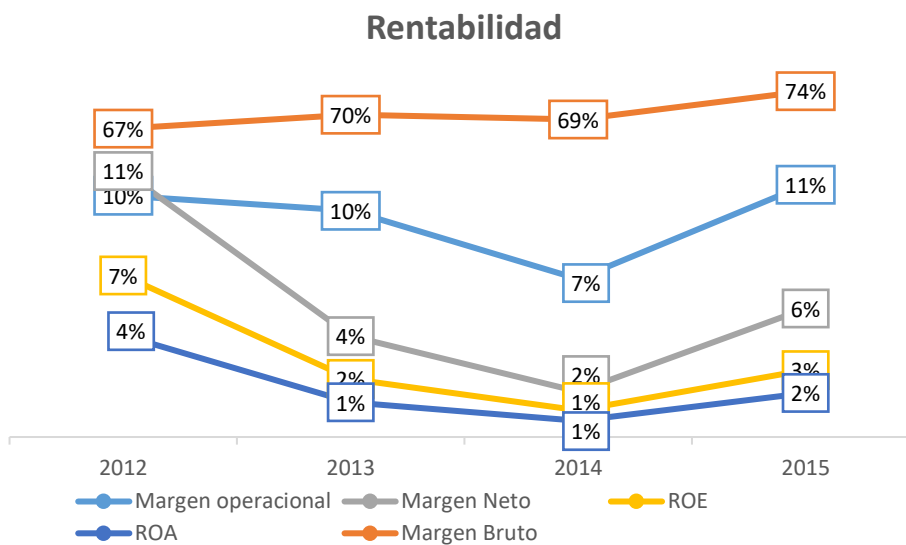
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 10. Indicadores de endeudamiento



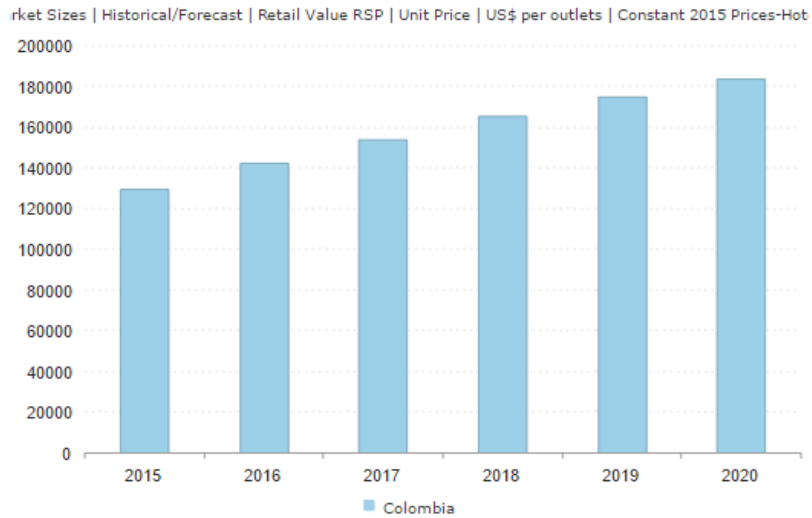
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 11. Indicadores de Rentabilidad



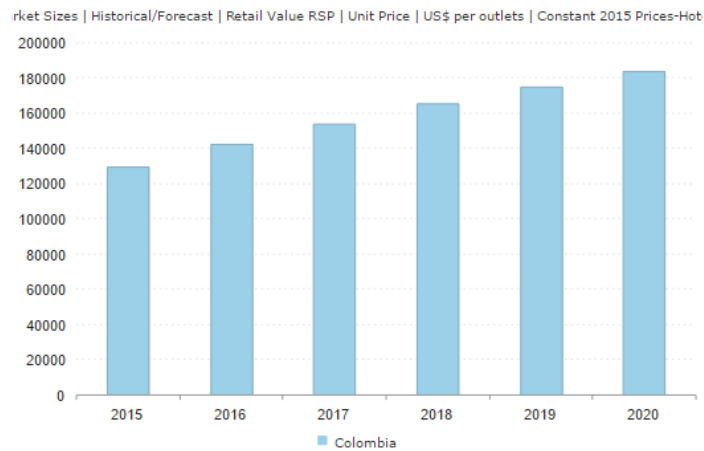
Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Figura 12. Grafica de habitaciones- hoteles



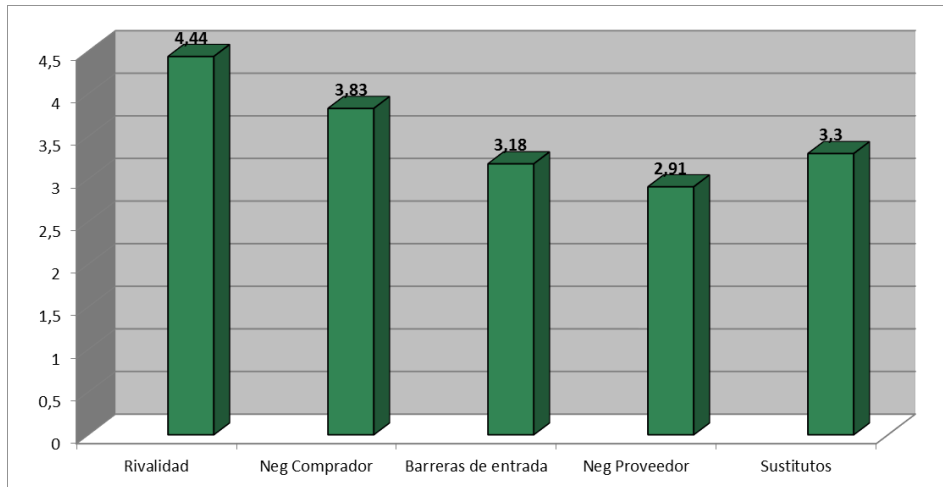
Nota: Passport – Euromonitor, (2017). Grafica de habitaciones- hoteles. Obtenido de: <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/statistics/tab>

Figura 13. Grafica habitaciones noche – Hoteles



Nota: Passport – Euromonitor, (2016). Grafica habitaciones noche – Hoteles. Obtenido de: <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/statistics/tab>

Figura 14. Cinco fuerzas



Nota: Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Figura 15. Dofa cruzado

	DEBILIDADES EMPRESA	FORTALEZAS EMPRESA	
	Construcción Pequeña	Capacidad de ampliación	
	Ser nuevos en el sector	Diversidad de Segmentación	
OPORTUNIDADES EMPRESA	Poco personal	Zona de Spa	AMENAZAS COMPETENCIA
Cercanía a atractivos turísticos	Carencia de personal calificado	Alianza con empresa de transporte	AirBnB
Cercanía al SENA y universidades en Zipaquirá	Falta de PMS (Zeus-Opera)	Planeación estratégica	Alta competencia en el sector de cundinamarca
Construcción de ciudadelas empresariales	Promocionar el hotel en los atractivos turísticos y en la feria de rodamonte	Cumplimiento de requisitos legales desde el inicio de la operación	Exigencias del gobierno
Realización de las fiestas del rodamente y otras	Realizar convenios con el SENA para capacitación del personal	Implementar Servicios de masajes y lugares climatizados dentro del hotel	Preferencia a destinos de climas Calidos
Seguridad y tranquilidad del sector	Amplificación del hotel y ofrecimiento de camping	Establecer servicios de pasa día brindando transporte desde Bogotá y otras ciudades de origen	El verano puede afectar suministro de agua
AMENAZAS EMPRESA			OPORTUNIDADES COMPETENCIA
AirBNB	Alianzas estratégicas entre todos los hoteles	Brindar el servicio de Spa a otros hoteles	Ferias y fiestas
Falta de personal capacitado en la región	Dar servicios de calidad para contrarrestar la influencia de Air bnb	Brindar servicio de capacitación a los otros hoteles con el fin de tener un ingreso adicional	Alianza Bogota Cundinamarca
Exigencias del gobierno			Incremento de turistas extranjeros
Preferencia a destinos de climas Calidos	Experiencia y antigüedad	La mayoría no cuenta con zona de Spa	Flujo de turistas internos
El verano puede afectar suministro de agua	Amabilidad del personal	No cuenta con planeación estratégica	Construcción de ciudadelas industriales
	Mayor capacidad de alojamiento	Poca innovación tecnológica	
	Construcción diseñada del hotel	Poco personal	
		No cuenta con sistemas PMS	
	FORTALEZAS COMPETENCIA	DEBILIDADES COMPETENCIA	

Nota: Creación propia 2016

Figura 16. Verificación del nombre de la empresa en Cámara de comercio

Inicio Consultas Veedurías Servicios Virtuales Acceso privado

Realice aquí su consulta empresarial o social

Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el criterio que se ajuste a sus necesidades.

Razón Social Nombre Razón Social Palabra Clave Número de Identificación Matrícula Mercantil Registro Nacional de Turismo

Los resultados de la consulta por nombre siempre se mostrarán en orden alfabético, y retorna todos aquellos comerciantes cuya razón social o sigla inicie con las palabras ingresadas.
Instrucciones adicionales para la consulta de Homonimia y Condiciones de Uso

Razón social:

Advertencia:
La consulta por Nombre no ha retornado resultados

RM - Registro Mercantil RUP - Registro Unico de Proponentes ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro RNT - Registro Nacional de Turismo

Nota: Obtenido de: http://www.rues.org.co/rues_web/consultas 2017.

Tablas

Tabla 1. Principales empresas del sector hotelero

RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DEPARTAMENTO	CIU	SECTOR	Ventas	Participación
PROMOTORA TURÍSTICA DEL CARIBE S.A.	CARTAGENA	BOLÍVAR	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 71.873.520	5,90%
NOVA MAR DEVELOPMENT S A	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 59.519.131	4,88%
INVERSIONES CAMPO ISLEÑO S.A.	SAN ANDRÉS	SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 50.785.376	4,17%
HOTELERÍA INTERNACIONAL S.A.	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 39.806.455	3,27%
GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S. A	CARTAGENA	BOLÍVAR	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 27.566. 531	2,26%
INVERSIONES LIBRA S. A	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 24.440,196	2,00%
HOTEL DANN CARLTON MEDELLÍN S.A.	MEDELLÍN	ANTIOQUIA	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 23.522.080	1,93%
INVERSIONES ELECTROCONFORT LIMITADA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 22.609.987	1,85%
BC HOTELES S.A.	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 22.193.437	1,82%
INVERSIONES TURÍSTICAS DEL CARIBE LTDA Y CIA S.C.A.	CARTAGENA	BOLÍVAR	I5511	ALOJAMIENTO	\$ 20.592.619	1,69%

Nota: Realización propia (2017) con base en datos del SIREM.

Tabla 2. Stakeholders Hotel de encanto campestre

	Stakeholders	Influencia	Poder
1	Accionistas	5	5
2	Empleados	2	4
3	Clientes	5	4
4	Proveedores	4	2
5	Gerencia de desarrollo social y comunitario	2,5	4
6	Gerencia de planeación	2,5	4,5
7	Desarrollo turístico de Cogua	2	4,5
8	Bancos	2	2
9	Comunidad Local	4	2,2
10	Operadores turísticos	4,5	2
11	Competencia	3	2

Nota: Realización propia 2017.

Tabla 3. Grado de rivalidad del mercado

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores	20	4	0,8
2 Costos Fijos elevados	10	4	0,4
3 Velocidad de crecimiento del sector	15	4	0,6
4 Falta de Diferenciación.	15	5	0,75
5 Competidores Diversos	10	4	0,4
6 Incrementos en la capacidad de producción	5	3	0,15
7 Presencia Extranjera	14	3	0,42
8 Nivel de Barreras de Salida			0
a. Activos Especializados	3	3	0,09
b. Costos Fijos de Salida	3	3	0,09
c. Inter-relaciones Estratégicas	5	2	0,1
d. Barreras Emocionales	3	2	0,06
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	5	5	0,25
			0
			0
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	6	3	0,18
10 Costos Ocultos (Seguros- Perdidas, etc)	5	3	0,15
11			0
12			0
13			0
GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR	100		4,44

Nota: Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Tabla 4. Poder de negociación del comprador

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Alto 'grado de concentración de compradores	16	4	0,64
2 Compras de grandes volúmenes al proveedor	15	4	0,6
3 Importancia del proveedor para el comprador	10	4	0,4
4 Grado de hacinamiento	5	2	0,1
5 Las compras al proveedor no son diferenciadas o de calidad	7	4	0,28
6 Costos de cambio	10	3	0,3
7 Facilidad de Integración hacia atrás	6	3	0,18
8 Información del comprador sobre el proveedor	10	4	0,4
9 Los compradores devengan bajos márgenes	6	3	0,18
10 Grado de Importancia del Insumo	15	5	0,75
11 Influencia de ONG en la decisión de compra	0	0	0
12			0
13			0
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	100		3,83

Nota:

Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Tabla 5. Barreras de entrada al sector

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Economías de escala desarrolladas en el sector	5	5	0,25
2 Operaciones Compartidas	2	2	0,04
3 Acceso privilegiado materias primas	2	2	0,04
4 Procesos productivos especiales	2	2	0,04
5 Curva de aprendizaje	3	2	0,06
6 Curva de experiencia	3	3	0,09
7 Costos Compartidos	2	2	0,04
8 Tecnología	6	3	0,18
9 Costos de Cambio	5	2	0,1
10 Tiempos de Respuesta	7	3	0,21
11 Posición de Marca	7	3	0,21
12 Posición de Diseño	0	1	0
13 Posición de Servicio	7	4	0,28
14 Posición de Precio	8	4	0,32
15 Patentes	0	1	0
16 Niveles de Inversión	5	5	0,25
17 Acceso a Canales de Distribución	3	2	0,06
18 Políticas Gubernamentales	5	3	0,15
19 Niveles de Aranceles	3	2	0,06
20 Niveles de Subsidio	0	1	0
21 Regulaciones y marco legal	5	3	0,15
22 Grados de Impuestos	5	3	0,15
23 Respuesta de Rivales	5	3	0,15
24 Nivel de liquidez	5	4	0,2
25 Capacidad de endeudamiento	5	3	0,15
26			0
27			0
NIVEL DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR	100		3,18

Nota: Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Tabla 6. Poder de negociación del proveedor

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Bajo Nivel de Proveedores	20	2	0,4
2 Presión de sustitutos	25	4	1
3 Importancia del sector para el proveedor	10	3	0,3
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	15	3	0,45
5 Costos de cambio	8	2	0,16
6 Amenaza de integración hacia delante	6	2	0,12
7 Información del proveedor sobre el comprador	16	3	0,48
8			0
9			0
11			0
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	100		2,91

Nota: Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Tabla 7. Presencia de sustitutos

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Tendencias a mejorar costos	25	4	1
2 Tendencias a mejorar precios	30	4	1,2
3 Tendencias a mejoras en desempeño	15	2	0,3
4 Tendencias a altos rendimientos	10	2	0,2
5 Tendencias a mejorar calidad	5	2	0,1
5 Tendencias a declarar obsolescencia	5	2	0,1
6 Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	10	4	0,4
7			0
8			0
			0
PRESENCIA DE SUSTITUTOS EN EL SECTOR	100		3,3

Nota: Elaboración propia con base en la plantilla obtenida del profesor Luis Bernal (2017).

Tabla 8. Factores Externos

AMBITO	IMPORTANCIA	VARIABLES ANALIZADAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
ECONÓMICO	25%	Crecimiento del Sector (3% PIB 2015)	6%	2	0,12
		TRM 2,912.53 con tendencia al alza	6%	4	0,24
		Tasa de Desempleo (9,8%)	4%	2	0,08
		Inflación (6,7% 2015) (5.75% 2016)	4%	1	0,04
		Subempleo (52%)	5%	1	0,05
SOCIAL	20%	Estadia en hoteles	4%	2	0,08
		Población Capacitada	4%	2	0,08
		Pago en efectivo	3%	4	0,12
		Indice de seguridad Nacional	3%	2	0,06
		Grupos al margen de la ley	2%	2	0,04
		Personas con ingresos equivalentes a un salario mínimo (48,6%)	4%	2	0,08
POLÍTICO	15%	Reforma Tributaria	8%	3	0,24
		Plan de Desarrollo Turístico de Cogua	4%	4	0,16
		POT de Cogua	3%	4	0,12
COMPETITIVO	25%	Cadenas Hoteleras	5%	1	0,05
		Competencia desleal	6%	2	0,12
		Sustitutos	3%	2	0,06
		Nuevos participantes	5%	2	0,1
		Informalidad	6%	1	0,06
AMBIENTAL	15%	Cambio climatico	5%	1	0,05
		Temporadas de lluvias	5%	1	0,05
		Escasez de materias primas	5%	2	0,1
	100%		100%		2,1

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 9. Costo de tramites

Costo de los tramites requeridos	
Tramite	Costo
Matricula Mercantil por activos mayores a \$ 193.281.854 menor igual \$206.550.760	\$ 1.060.000,00
Derechos por registro de matricula de establecimiento	\$ 165.000,00
Derechos por inscripción de Libros y documentos	\$ 71.100,00
Formularios	\$ 5.200,00
Registro nacional de turismo	\$ 117.100,00
Tarifa cuota de afiliación 2017	\$ 118.000,00
Total Costos de tramites	\$ 1.536.400,00

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

Tabla 10. Análisis morfológico

Variables	Análisis Morfológicos		
	1	2	3
Oferta Turistica	<u>Crecimiento de oferta turistica hotelera: 1%</u>	<u>Crecimiento de oferta turistica hotelera: 3%</u>	<u>Crecimiento de oferta turistica hotelera: 5%</u>
Seguridad	<u>Percepción de seguridad: Disminuye en un 20%</u>	<u>Percepción de seguridad: Sigue igual es decir en un 43.3%</u>	<u>Percepción de seguridad: Aumenta en un 20%</u>
Participación del sector turistico en el PIB	<u>Disminución de la participación dentro del PIB a 3,2%</u>	<u>Participación dentro del PIB en 4,50%</u>	<u>Aumento de la participación dentro del PIB en 4,63%</u>
Político	<u>Impuestos: Aumento en 3%</u>	<u>Impuestos: Aumento en 7%</u>	<u>Impuestos: Aumento 15%</u>

Elaboración propia 2017.

Tabla 11. Valoración de los objetivos.

Objetivo	a	b	c	d	e
A) Rentabilidad	1	3	1	3	3
B) Incrementar ventas en un 30%	1/3	1	3	3	5
C) Fidelizar Clientes	1	1	1	1/3	1/3
D) Ampliar portafolio de servicios	1/3	1/3	3	1/3	1
E) Obtener nuevos segmentos de mercado	1/3	1/5	1/5	1	1
Totales	3,00	5,53	8,2	7,667	10,33

Elaboración propia 2017.

Tabla 12. Orden de objetivos por su respectiva ponderación

Objetivo	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	Medias	% Importancia	Orden
A) Rentabilidad	1	3	1	3	3	0,333	0,54	0,122	0,391	0,29	0,33582	33,58160312	1
B) Incrementar ventas en un 30%	1/3	1	3	3	5	0,111	0,18	0,366	0,391	0,484	0,30657	30,65725954	2
C) Fidelizar Clientes	1	1	1	0,333	0,333	0,333	0,18	0,122	0,043	0,032	0,14235	14,2348754	3
D) Ampliar portafolio de servicios	1/3	1/3	3	0,333	1	0,111	0,06	0,366	0,043	0,097	0,13549	13,54916376	4
E) Obtener nuevos segmentos de mercado	1/3	1/5	1/5	1	1	0,111	0,04	0,024	0,13	0,097	0,07977	7,97709819	5
Totales	3	5,53	8,2	7,667	10,33	1	1	1	1	1	1	100	

Elaboración propia 2017.

Tabla 13. Devengado, descuentos y deducciones

CARGOS	SALARIO BASE	DEVENGADO			Total Devengado	Descuentos y deducciones			Total descuentos y deducciones	Total a pagar
		Valor día	Sueldo	Subsidio de transporte		Salud	Pensiones	Fondo de pensiones		
Jefe de Recepcion - Reservas - Recepcionistas Coordinador de Reservas (Auditor Nocturno)	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 750.000	\$ 83.140,00	\$ 833.140	\$ 33.326	\$ 33.326	\$ -	\$ 66.651	\$ 766.489
Ama de Llaves	\$ 737.717	\$ 24.591	\$ 737.717	\$ 83.140,00	\$ 820.857	\$ 32.834	\$ 32.834	\$ -	\$ 65.669	\$ 755.188
Botones - Seguridad y mantenimiento	\$ 737.717	\$ 24.591	\$ 737.717	\$ 83.140,00	\$ 820.857	\$ 32.834	\$ 32.834	\$ -	\$ 65.669	\$ 755.188
Director Administrativo	\$ 1.360.000	\$ 45.333	\$ 1.360.000		\$ 1.360.000	\$ 54.400	\$ 54.400	\$ -	\$ 108.800	\$ 1.251.200
Director de Mercadeo y Ventas (Comercial)	\$ 1.000.000	\$ 33.333	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 920.000

Elaboración propia, 2017.

Tabla 14. Seguridad social a cargo del empleador y parafiscales

CARGOS	SALARIO BASE	Seguridad social a cargo del empleador			Parafiscales		
		Salud	Pensión	ARP	Cajas de compensación familiar	ICBF	SENA
Jefe de Recepcion - Reservas - Recepcionistas Coordinador de Reservas (Auditor Nocturno)	\$ 750.000	\$ 70.817	\$ 99.977	\$ 4.348,99	\$ 30.000	\$ 22.500	\$ 15.000
Ama de Llaves	\$ 737.717	\$ 69.773	\$ 98.503	\$ 4.284,87	\$ 29.509	\$ 22.132	\$ 14.754
Botones - Seguridad y mantenimiento	\$ 737.717	\$ 69.773	\$ 98.503	\$ 4.284,87	\$ 29.509	\$ 22.132	\$ 14.754
Director Administrativo	\$ 1.360.000	\$ 115.600	\$ 163.200	\$ 7.099,20	\$ 54.400	\$ 40.800	\$ 27.200
Director de Mercadeo y Ventas (Comercial)	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.220,00	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 20.000

Elaboración propia, 2017.

Tabla 15. Prestaciones sociales, total prestaciones y total empleado.

CARGOS	SALARIO BASE	Prestaciones Sociales				Total prestaciones	Total a pagar por empleado	# de empleado	Total a pagar por empleado x mes
		Primas	Cesantías	Intereses a cesantías	Vacaciones				
Jefe de Recepcion - Reservas - Recepcionistas Coordinador de Reservas (Auditor Nocturno)	\$ 750.000	\$ 62.475	\$ 62.475	\$ 7.497	\$ 31.275	\$ 406.365	\$ 1.239.505	1	\$ 1.239.505
Ama de Llaves	\$ 737.717	\$ 61.452	\$ 61.452	\$ 7.374	\$ 30.763	\$ 399.996	\$ 1.220.853	1	\$ 1.220.853
Botones - Seguridad y mantenimiento	\$ 737.717	\$ 61.452	\$ 61.452	\$ 7.374	\$ 30.763	\$ 399.996	\$ 1.220.853	1	\$ 1.220.853
Director Administrativo	\$ 1.360.000	\$ 113.288	\$ 113.288	\$ 13.595	\$ 56.712	\$ 705.182	\$ 2.065.182	1	\$ 2.065.182
Director de Mercadeo y Ventas (Comercial)	\$ 1.000.000	\$ 83.300	\$ 83.300	\$ 9.996	\$ 41.700	\$ 518.516	\$ 1.518.516	1	\$ 1.518.516

Elaboración propia, 2017.

Tabla 16. Dotaciones

Dotaciones	Zapatos	Vestido	Total
Recepcionista	\$ 30.000,00	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00
Ama de Llaves	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00	\$ 100.000,00
Botones - Seguridad y mantenimiento	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00	\$ 120.000,00

Elaboración propia, 2017.

Tabla 17. Total, nomina con dotaciones

CARGOS	Nomina Enero	Nomina Febrero	Nomina Marzo	Nomina Abril con dotaciones	Nomina Mayo	Nomina Junio	Nomina Julio	Nomina Agosto con dotaciones	Nomina Septiembre	Nomina Octubre	Nomina Noviembre con dotaciones	Nomina Diciembre	Total año 0
Recepcionista	\$ 1.412.942	\$ 1.388.880	\$ 1.400.911	\$ 1.604.973	\$ 1.412.942	\$ 1.412.942	\$ 1.424.973	\$ 1.592.942	\$ 1.388.880	\$ 1.412.942	\$ 1.592.942	\$ 1.424.973	\$ 17.471.244
Ama de Llaves	\$ 1.253.128	\$ 1.242.370	\$ 1.247.749	\$ 1.358.507	\$ 1.253.128	\$ 1.253.128	\$ 1.258.507	\$ 1.353.128	\$ 1.242.370	\$ 1.253.128	\$ 1.353.128	\$ 1.258.507	\$ 15.326.776
Botones - Seguridad y mantenimiento	\$ 1.253.128	\$ 1.242.370	\$ 1.247.749	\$ 1.378.507	\$ 1.253.128	\$ 1.253.128	\$ 1.258.507	\$ 1.373.128	\$ 1.242.370	\$ 1.253.128	\$ 1.373.128	\$ 1.258.507	\$ 15.386.776
Director Administrativo	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 2.065.182	\$ 24.782.181
Director de Mercadeo y Ventas (Comerc)	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 1.518.516	\$ 18.222.192
Total mes	\$ 7.502.896	\$ 7.457.316	\$ 7.480.106	\$ 7.925.685	\$ 7.502.896	\$ 7.502.896	\$ 7.525.685	\$ 7.902.896	\$ 7.457.316	\$ 7.502.896	\$ 7.902.896	\$ 7.525.685	\$ 120.709.169

Elaboración propia, 2017.

Tabla 18. Total, nomina a cinco años

Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
\$ 17.789.570	\$ 18.307.687	\$ 18.905.064	\$ 19.547.703	\$ 20.251.421
\$ 15.606.030	\$ 16.060.552	\$ 16.584.606	\$ 17.148.365	\$ 17.765.707
\$ 15.667.123	\$ 16.123.424	\$ 16.649.530	\$ 17.215.496	\$ 17.835.254
\$ 25.233.712	\$ 25.968.638	\$ 26.815.991	\$ 27.727.546	\$ 28.725.738
\$ 18.554.200	\$ 19.094.587	\$ 19.717.641	\$ 20.387.902	\$ 21.121.866
\$ 122.370.636	\$ 125.074.889	\$ 128.192.832	\$ 131.547.013	\$ 135.219.986

Elaboración propia, 2017.

Tabla 19. Datos básicos Hotel de encanto campestre

Hotel Encanto Campestre	
N° Habitaciones	6
Días	365
N° Huéspedes	1709
Hab. Disponibles	2190
Hab. Ocupadas	986
Tasa de Ocupación	45,00%
Tarifa Promedio	\$ 174.301,724

Elaboración propia, 2017.

Tabla 20. Tarifa promedio por meses

Habitaciones ocupadas mensual	Prorrateo de venta de habitaciones	Habitaciones vendidas	Habitaciones disponibles	No. Huespedes Alojados	Tasa de alojamiento	Tasa de ocupación	Tarifa promedio	Total Ingresos
Enero	9%	88	186	102	1,16	47%	\$ 171.716	\$ 15.111.000
Febrero	5%	49	168	68	1,39	29%	\$ 163.939	\$ 8.033.000
Marzo	5%	50	186	334	6,68	27%	\$ 151.700	\$ 7.585.000
Abril	12%	118	180	77	0,65	66%	\$ 180.424	\$ 21.290.000
Mayo	7%	70	186	115	1,64	38%	\$ 152.929	\$ 10.705.000
Junio	11%	109	180	176	1,61	61%	\$ 183.899	\$ 20.045.000
Julio	9%	88	186	162	1,84	47%	\$ 188.466	\$ 16.585.000
Agosto	12%	118	186	196	1,66	63%	\$ 183.517	\$ 21.655.000
Septiembre	8%	79	180	188	2,38	44%	\$ 165.759	\$ 13.095.000
Octubre	5%	50	186	84	1,68	27%	\$ 162.200	\$ 8.110.000
Noviembre	5%	50	180	88	1,76	28%	\$ 157.050	\$ 7.852.500
Diciembre	12%	118	186	119	1,01	63%	\$ 184.703	\$ 21.795.000
	100%	986	2190	1709		45,02%	\$ 174.302	\$ 171.861.500

Elaboración propia, 2017.

Tabla 21. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas	\$ 15.111.000	\$ 8.033.000	\$ 7.585.000	\$ 21.290.000	\$ 10.705.000	\$ 20.045.000	\$ 16.585.000	\$ 21.655.000	\$ 13.095.000	\$ 8.110.000	\$ 7.852.500	\$ 21.795.000
Otros ingresos (Arriendos)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total ingresos	\$ 18.111.000	\$ 11.033.000	\$ 10.585.000	\$ 24.290.000	\$ 13.705.000	\$ 23.045.000	\$ 19.585.000	\$ 24.655.000	\$ 16.095.000	\$ 11.110.000	\$ 10.852.500	\$ 24.795.000
Costo de producción	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 5.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 5.680.881
Costos fijos de producción	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 5.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 4.180.881	\$ 5.680.881
Depreciación	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183	\$ 597.183
Mano de obra	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698	\$ 3.583.698
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500.000
Utilidad Bruta	\$ 13.930.119	\$ 6.852.119	\$ 6.404.119	\$ 20.109.119	\$ 9.524.119	\$ 18.864.119	\$ 14.404.119	\$ 20.474.119	\$ 11.914.119	\$ 6.929.119	\$ 6.671.619	\$ 19.114.119
Gastos Operacionales	\$ 2.135.790	\$ 1.168.450	\$ 1.146.050	\$ 2.904.820	\$ 1.608.770	\$ 2.689.210	\$ 2.209.490	\$ 2.923.070	\$ 1.881.630	\$ 1.172.300	\$ 1.159.425	\$ 2.930.070
Administrativos	\$ 1.380.240	\$ 766.800	\$ 766.800	\$ 1.840.320	\$ 1.073.520	\$ 1.686.960	\$ 1.380.240	\$ 1.840.320	\$ 1.226.880	\$ 766.800	\$ 766.800	\$ 1.840.320
Mano de obra	\$ 3.919.198	\$ 3.873.619	\$ 3.896.408	\$ 4.341.988	\$ 3.919.198	\$ 3.919.198	\$ 3.941.988	\$ 4.319.198	\$ 3.873.619	\$ 3.919.198	\$ 4.319.198	\$ 3.941.988
Servicios	\$ 1.380.240	\$ 766.800	\$ 766.800	\$ 1.840.320	\$ 1.073.520	\$ 1.686.960	\$ 1.380.240	\$ 1.840.320	\$ 1.226.880	\$ 766.800	\$ 766.800	\$ 1.840.320
Mercadeo y ventas	\$ 755.550	\$ 401.650	\$ 379.250	\$ 1.064.500	\$ 535.250	\$ 1.002.250	\$ 829.250	\$ 1.082.750	\$ 654.750	\$ 405.500	\$ 392.625	\$ 1.089.750
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promociones	\$ 755.550	\$ 401.650	\$ 379.250	\$ 1.064.500	\$ 535.250	\$ 1.002.250	\$ 829.250	\$ 1.082.750	\$ 654.750	\$ 405.500	\$ 392.625	\$ 1.089.750
Utilidad Operacional	\$ 10.326.568	\$ 7.378.969	\$ 7.334.558	\$ 13.056.448	\$ 8.745.508	\$ 11.986.828	\$ 10.570.458	\$ 13.088.408	\$ 9.518.509	\$ 7.436.098	\$ 7.797.473	\$ 12.732.198
Gastos Financieros	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920	\$ 1.144.920
Utilidad Antes de impuestos	\$ 9.181.648	\$ 6.234.049	\$ 6.189.639	\$ 11.911.528	\$ 7.600.588	\$ 10.841.908	\$ 9.425.538	\$ 11.943.488	\$ 8.373.589	\$ 6.291.178	\$ 6.652.553	\$ 11.587.278
Impuestos Renta												
Utilidad neta del ejercicio	\$ 9.181.648	\$ 6.234.049	\$ 6.189.639	\$ 11.911.528	\$ 7.600.588	\$ 10.841.908	\$ 9.425.538	\$ 11.943.488	\$ 8.373.589	\$ 6.291.178	\$ 6.652.553	\$ 11.587.278

Elaboración propia, 2017.

Tabla 22. Servicios públicos

Agua	\$ 3.360.000,00
Luz	\$ 2.880.000,00
Gas	\$ 4.536.000,00
Internet	\$ 1.320.000,00
tv	\$ 2.640.000,00
Telefono	\$ 600.000,00
Total Año	\$ 15.336.000,00

Elaboración propia, 2017.

Tabla 23. Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE CAJA	-	69.851.717	121.167.475	173.814.615	227.401.418	281.241.616
+ INGRESOS:						
Ingresos por venta de Contado		171.861.500	174.992.817	176.866.925	177.469.317	177.703.581
Recaudo de Cartera		-	-	-	-	-
Otros Ingresos		36.000.000	36.655.920	37.048.491	37.174.675	37.223.747
Préstamos recibidos	71.388.117					
Aporte de Socios	-					
TOTAL INGRESOS	71.388.117	207.861.500	211.648.737	213.915.417	214.643.992	214.927.327
EGRESOS:						
Compra de Activos Fijos:	-	-	-	-	-	-
Pago a Proveedores		7.168.000	7.526.400	7.598.080	7.669.760	7.741.440
Inversiones Temporales						
Pago de Planta de Personal		84.284.839	85.820.509	86.739.615	87.035.042	87.149.931
Pago de Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales		6.904.330	7.030.127	7.105.417	7.129.617	7.139.028
Egresos por Gastos Operacionales	1.536.400	35.301.308	35.737.295	35.998.236	36.082.110	36.114.728
Pago de Obligaciones Financieras		22.887.265	22.887.265	22.887.265	22.887.265	22.887.265
Otros egresos - Gastos Preoperativos						
TOTAL EGRESOS	1.536.400	156.545.742	159.001.596	160.328.613	160.803.795	161.032.392
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	69.851.717	51.315.758	52.647.140	53.586.803	53.840.198	53.894.936
= SALDO FINAL DE CAJA	69.851.717	121.167.475	173.814.615	227.401.418	281.241.616	335.136.552

Elaboración propia, 2017.

Tabla 24. Indicadores financieros

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLIDEZ:					
Capital de trabajo	79.513.725	197.322.798	316.440.138	435.977.992	555.679.379
Razón corriente	3,2	6,3	9,4	12,6	15,7
ENDEUDAMIENTO:					
Nivel de endeudamiento	29,2%	19,6%	13,3%	8,6%	4,8%
RENTABILIDAD:					
Rendimiento del Patrimonio	4,2%	33,7%	25,8%	20,9%	17,7%
Margen Neto	4,9%	57,6%	58,7%	60,2%	61,9%
Rendimiento del Activo	3,0%	27,0%	22,3%	19,1%	16,9%

Elaboración propia, 2017.

Tabla 25. Calculo del flujo de fondos totalmente neto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta del Ejercicio		171.861.500	174.992.817	176.866.925	177.469.317	177.703.581
+ Depreciación		7.166.194	7.166.194	7.166.194	7.166.194	7.166.194
+ Amortización		1.536.400				
- Amortización Préstamo		22.887.265	22.887.265	22.887.265	22.887.265	22.887.265
= Flujo de Fondos Netos (FFN)	0	203.451.359	205.046.276	206.920.384	207.522.777	207.757.040
Inversiones Fijas	230.000.000					
+ Variación del Capital de Trabajo	71.388.117	8.125.608	117.809.073	119.117.340	119.537.854	119.701.387
- Créditos Recibidos	71.388.117					
= Ingresos Netos (IN)	230.000.000	8.125.608	117.809.073	119.117.340	119.537.854	119.701.387
SALDO DE LOS ACTIVOS FIJOS AL FINAL DEL AÑO 5						194.169.029
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS 5 AÑOS						484.291.262
					TOTAL	678.460.291
Flujo de Fondos Totalmente Neto (FFTN) = (FFN) - (IN)	-230.000.000	195.325.751	87.237.202	87.803.045	87.984.923	766.515.944

Elaboración propia, 2017.

Tabla 26. Amortización

	Cuota	Intereses	Abono	Saldo
0				\$ 71.388.117
1	\$1.907.272	\$ 1.213.598	\$693.674	\$ 70.694.443
2	\$1.907.272	\$ 1.201.806	\$705.467	\$ 69.988.976
3	\$1.907.272	\$ 1.189.813	\$717.459	\$ 69.271.516
4	\$1.907.272	\$ 1.177.616	\$729.656	\$ 68.541.860
5	\$1.907.272	\$ 1.165.212	\$742.060	\$ 67.799.800
6	\$1.907.272	\$ 1.152.597	\$754.675	\$ 67.045.124
7	\$1.907.272	\$ 1.139.767	\$767.505	\$ 66.277.619
8	\$1.907.272	\$ 1.126.720	\$780.553	\$ 65.497.067
9	\$1.907.272	\$ 1.113.450	\$793.822	\$ 64.703.245
10	\$1.907.272	\$ 1.099.955	\$807.317	\$ 63.895.928
11	\$1.907.272	\$ 1.086.231	\$821.041	\$ 63.074.887
12	\$1.907.272	\$ 1.072.273	\$834.999	\$ 62.239.888
13	\$1.907.272	\$ 1.058.078	\$849.194	\$ 61.390.694
14	\$1.907.272	\$ 1.043.642	\$863.630	\$ 60.527.063
15	\$1.907.272	\$ 1.028.960	\$878.312	\$ 59.648.751
16	\$1.907.272	\$ 1.014.029	\$893.243	\$ 58.755.508
17	\$1.907.272	\$ 998.844	\$908.428	\$ 57.847.080
18	\$1.907.272	\$ 983.400	\$923.872	\$ 56.923.208
19	\$1.907.272	\$ 967.695	\$939.578	\$ 55.983.630
20	\$1.907.272	\$ 951.722	\$955.550	\$ 55.028.080
21	\$1.907.272	\$ 935.477	\$971.795	\$ 54.056.285
22	\$1.907.272	\$ 918.957	\$988.315	\$ 53.067.970
23	\$1.907.272	\$ 902.155	\$1.005.117	\$ 52.062.853
24	\$1.907.272	\$ 885.069	\$1.022.204	\$ 51.040.650
25	\$1.907.272	\$ 867.691	\$1.039.581	\$ 50.001.069
26	\$1.907.272	\$ 850.018	\$1.057.254	\$ 48.943.815
27	\$1.907.272	\$ 832.045	\$1.075.227	\$ 47.868.588
28	\$1.907.272	\$ 813.766	\$1.093.506	\$ 46.775.082
29	\$1.907.272	\$ 795.176	\$1.112.096	\$ 45.662.986
30	\$1.907.272	\$ 776.271	\$1.131.001	\$ 44.531.985
31	\$1.907.272	\$ 757.044	\$1.150.228	\$ 43.381.756
32	\$1.907.272	\$ 737.490	\$1.169.782	\$ 42.211.974
33	\$1.907.272	\$ 717.604	\$1.189.669	\$ 41.022.306
34	\$1.907.272	\$ 697.379	\$1.209.893	\$ 39.812.413
35	\$1.907.272	\$ 676.811	\$1.230.461	\$ 38.581.952
36	\$1.907.272	\$ 655.893	\$1.251.379	\$ 37.330.573

37	\$1.907.272	\$ 634.620	\$1.272.652	\$ 36.057.920
38	\$1.907.272	\$ 612.985	\$1.294.287	\$ 34.763.633
39	\$1.907.272	\$ 590.982	\$1.316.290	\$ 33.447.343
40	\$1.907.272	\$ 568.605	\$1.338.667	\$ 32.108.675
41	\$1.907.272	\$ 545.847	\$1.361.425	\$ 30.747.251
42	\$1.907.272	\$ 522.703	\$1.384.569	\$ 29.362.682
43	\$1.907.272	\$ 499.166	\$1.408.106	\$ 27.954.575
44	\$1.907.272	\$ 475.228	\$1.432.044	\$ 26.522.531
45	\$1.907.272	\$ 450.883	\$1.456.389	\$ 25.066.142
46	\$1.907.272	\$ 426.124	\$1.481.148	\$ 23.584.994
47	\$1.907.272	\$ 400.945	\$1.506.327	\$ 22.078.667
48	\$1.907.272	\$ 375.337	\$1.531.935	\$ 20.546.733
49	\$1.907.272	\$ 349.294	\$1.557.978	\$ 18.988.755
50	\$1.907.272	\$ 322.809	\$1.584.463	\$ 17.404.292
51	\$1.907.272	\$ 295.873	\$1.611.399	\$ 15.792.893
52	\$1.907.272	\$ 268.479	\$1.638.793	\$ 14.154.100
53	\$1.907.272	\$ 240.620	\$1.666.652	\$ 12.487.447
54	\$1.907.272	\$ 212.287	\$1.694.985	\$ 10.792.462
55	\$1.907.272	\$ 183.472	\$1.723.800	\$ 9.068.662
56	\$1.907.272	\$ 154.167	\$1.753.105	\$ 7.315.557
57	\$1.907.272	\$ 124.364	\$1.782.908	\$ 5.532.649
58	\$1.907.272	\$ 94.055	\$1.813.217	\$ 3.719.432
59	\$1.907.272	\$ 63.230	\$1.844.042	\$ 1.875.390
60	\$1.907.272	\$ 31.882	\$1.875.390	-\$ 0

Elaboración propia, 2017.

Apéndices

Anexo 1. Encuesta posibles clientes.

Universidad Externado de Colombia
Facultad de empresas turísticas y hoteleras
Investigación de mercados

Para optar el título de “Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras” de la Universidad Externado de Colombia, se está realizando como Proyecto de Grado un plan de negocio hotelero campestre en Cogua, Cundinamarca.

En el marco de este estudio, le solicito el favor de permitirme unos minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta, con la cual se busca recopilar e indagar los gustos de los turistas a la hora de elegir un establecimiento hotelero en Cogua y municipios aledaños.

La información que usted nos aporte solo será usada con fines académicos, por lo que sus respuestas serán manejadas con absoluta reserva, de acuerdo con la legislación colombiana vigente (Hábeas Data).

Información básica:

Nombre: _____ Estrato: _____ Fecha: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Profesión/Ocupación: _____
Ciudad de residencia: _____ País: _____

¿Se ha hospedado usted en algún hotel campestre en Cundinamarca o Boyacá?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es SI continúe a la pregunta número 1, de lo contrario se da por terminada esta encuesta.

Marque con una (X) la respuesta de su preferencia

1. ¿Cada cuánto lo hace?

- a) Hasta una vez al mes _____ c) Bimestral (cada dos meses) _____
b) Semestral (dos veces al año) _____ d) Una vez al año _____

2. ¿A través de que medio encontró información del último hotel que visitó?

- a) Páginas como Despegar y Booking _____ d) Página del hotel _____
b) Agencias de viajes. _____ e) Recomendaciones _____
c) Tripadvisor _____ f) Otro, ¿cuál? _____

3. ¿Por qué medio prefiere comprar su estadía?

- a) Por páginas como Despegar _____ d) Directamente en el hotel _____

- b) Página del hotel _____ e) Agencias de viaje _____
 c) Otro, ¿cuál? _____

4. ¿Con quién suele viajar por Cundinamarca y/o Boyacá?

- a) Pareja _____ d) Solo _____
 b) Familia _____ e) Amigos _____
 c) Compañeros de trabajo _____ f) Otro, ¿Cuál? _____

5. ¿Cuál fue su tiempo de permanencia en el último hotel en el que se hospedó?

- Una noche _____
- Dos noches _____
- De 3 a 5 noches _____
- Semana completa _____

6. ¿Cuál de estas características consideraría que son importantes a la hora de elegir un hotel campestre? (Puede seleccionar varias opciones)

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| a) Seguridad _____ | b) Tranquilidad _____ |
| c) Precio _____ | d) Contacto con la naturaleza _____ |
| e) Confort – comodidad _____ | f) Limpieza _____ |
| g) Acceso _____ | h) Buen servicio al cliente _____ |
| i) Cercanía a la ciudad _____ | j) Privacidad _____ |
| k) Otro, ¿Cuál? _____ | |

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría a usted encontrar en un hotel campestre? (Puede seleccionar varias opciones)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Zona Húmeda (Sauna y Jacuzzi) _____ | b) Juegos de mesa _____ |
| c) Campos deportivos _____ | d) Sala de masajes _____ |
| e) Senderos para caminata _____ | f) Transporte _____ |
| g) Caballos _____ | h) Gimnasio _____ |
| i) Otro, ¿Cuál? _____ | |

¿Por qué?

8. ¿Cuál es su presupuesto por una noche en habitación doble en un hotel campestre? (Valores expresados en pesos colombianos).

- 100.000 - 150.000 _____
- 151.000 - 200.000 _____

- 201.000 - 250.000 _____
- 251.000 - 300.000 _____
- 301.000 – 350.000 _____

Gracias por su atención.