

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Universidad Externado de Colombia**

**Trabajo de grado  
Plan de Negocio de un Hotel Boutique & Restaurante en Villavicencio**

**Autores  
Geraldinne Silva Ramírez y Ana María Vargas Salguero**

**Director  
Carlos Augusto Vizcaya Guarín**

**Bogotá, septiembre de 2018**

## **Tabla de contenido**

<b>Lista de figuras</b>	iv
<b>Introducción</b>	1
<b>Objetivos</b>	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
<b>Aspectos metodológicos.</b>	3
<b>Marco de referencia</b>	5
Marco teórico	5
Marco conceptual	8
Marco contextual	12
Marco legal	14
<b>Parte 1. Contexto general de la hotelería y gastronomía en hoteles</b>	15
1. Hotelería en Colombia	16
2. Gastronomía en Colombia	17
2.1 Gastronomía en hoteles	18
<b>Parte 2. Alternativas metodológicas</b>	19
1. Modelo Canvas	20
2. Manual para la elaboración de planes de negocio - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT).	21
3. Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender	22
<b>Parte 3. Plan de negocio</b>	23
1. Resumen ejecutivo	23
2. Plan de mercado	26
2.1 Análisis sondeo de opinión Bogotá	26
2.2 Análisis sondeo de opinión Villavicencio	33
3. Plan técnico y operativo	38
3.1 Descripción de la infraestructura	38
3.1.1 Ubicación	38
3.1.2 Infraestructura física	41
3.2 Descripción de servicios	47
	ii

3.2.1 Alojamiento	48
3.2.2 Alimentos & Bebidas	51
3.2.3 Gimnasio & Spa	53
3.3 Procesos vitales en el Hotel Boutique & Restaurante	54
4. Estructura organizacional	59
4.1. Misión	59
4.2. Visión	59
4.3. Valores y principios corporativos	59
4.4. Organigrama	60
4.4.1 Estructura de cargos	61
4.5. Nómina	63
5. Plan financiero	63
5.1 Inversión inicial	63
5.5.1 Financiación inversión inicial	64
5.2 Proyección de ventas	64
5.2.1 Alojamiento	64
5.2.2 Restaurante	66
5.2.3 Spa	68
5.3 Proyección costos y gastos de venta	69
5.3.1 Alojamiento	69
5.3.2 Restaurante	70
5.3.3 Spa	71
5.4 Gastos de mercadeo	71
5.5 Gastos administrativos	71
5.6 Estado de resultados	72
5.7 Flujo de caja	74
5.8 Indicadores	76
Conclusiones	76
<b>Referencias</b>	80
<b>Anexos</b>	86

## Lista de figuras

Figura 1. Localización de Villavicencio en el Meta ©Alcaldía de Villavicencio (2012).	12
Figura 2. Modelo Canvas ©Marketing and Web	21
Figura 3. Manual para la elaboración de planes de negocio ©MinCIT	22
Figura 4. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 6. Elaboración propia	27
Figura 5. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 8. Elaboración propia	28
Figura 6. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 12. Elaboración propia	28
Figura 7. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 13. Elaboración propia	29
Figura 8. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 17. Elaboración propia	30
Figura 9. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 21. Elaboración propia	31
Figura 10. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 22. Elaboración propia	32
Figura 11. Sondeo de opinión Bogotá, pregunta 23. Elaboración propia	32
Figura 12. Sondeo de opinión Villavicencio, pregunta 7. Elaboración propia	33
Figura 13. Sondeo de opinión Villavicencio, pregunta 9. Elaboración propia	34
Figura 14. Sondeo de opinión Villavicencio, pregunta 13. Elaboración propia	35
Figura 15. Sondeo de opinión Villavicencio, pregunta 14. Elaboración propia	35
Figura 16. Ubicación del lote © IGAC	39
Figura 17. Ubicación del lote © IGAC	39
Figura 18. Primera planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura.	42
Figura 19. Segunda planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	43
Figura 20. Tercera planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	44
Figura 21. Cuarta planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	45
Figura 22. Terraza del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	46

Figura 23. Fachada del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	47
Figura 24. Habitación junior del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	49
Figura 25. Habitación superior del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	50
Figura 26. Habitación premium del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	51
Figura 27. Restaurante. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	53
Figura 28. Distribución gimnasio y spa del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura	54
Figura 29. Blueprint proceso de reservas. Elaboración propia	55
Figura 30. Blueprint proceso de check-in. Elaboración propia	56
Figura 31. Blueprint proceso de check-out. Elaboración propia	56
Figura 32. Diagrama de flujo proceso de alistamiento de una habitación. Elaboración propia	57
Figura 33. Blueprint proceso de servicio en el restaurante. Elaboración propia	58
Figura 34. Diagrama de flujo alistamiento restaurante. Elaboración propia	58
Figura 35. Organigrama por departamentos. Elaboración propia	60
Figura 36. Organigrama por cargos. Elaboración propia	61
Figura 37. Nómina anual. Elaboración propia	63
Figura 38. Inversión inicial. Elaboración propia	63
Figura 39. Financiación inversión inicial. Elaboración propia	64
Figura 40. Distribución participación y precio por tipo de habitación. Elaboración propia	65
Figura 41. Proyección de ventas Alojamiento. Elaboración propia	65
Figura 42. Proyección de ventas Alojamiento por años. Elaboración propia	65
Figura 43. Índice de rotación restaurante. Elaboración propia	66
Figura 44. Proyección número clientes restaurante. Elaboración propia	66-67
Figura 45. Distribución ventas restaurante. Elaboración propia	67

Figura 46. Proyección ventas restaurante por años. Elaboración propia	68
Figura 47. Distribución participación y precio por tipo de tratamiento. Elaboración propia	68
Figura 48. Proyección de ventas Spa. Elaboración propia	69
Figura 49. Proyección de ventas spa anual. Elaboración propia	69
Figura 50. Proyección de gastos alojamiento. Elaboración propia	70
Figura 51. Proyección de costos restaurante. Elaboración propia	70
Figura 52. Proyección de costos spa. Elaboración propia	71
Figura 53. Gastos mercadeo. Elaboración propia	71
Figura 54. Gastos administrativos. Elaboración propia	72
Figura 55. Estado de resultados. Elaboración propia	73-74
Figura 56. Flujo de caja. Elaboración propia	75
Figura 57. Indicadores. Elaboración propia	76

## Introducción

El aumento de los sectores de comercio, reparación, restaurantes y hoteles y el sector de transporte aéreo en la participación del PIB, durante los últimos años demuestra que el turismo, en Colombia, es un pilar de gran importancia para el desarrollo del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017a), y, de acuerdo con lo que señala el Plan Sectorial de Turismo 2014- 2018, gracias a esta actividad se generan divisas, empleos y se fomenta el desarrollo económico del mismo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MinCIT] - Departamento Nacional de Planeación, 2014). Por otra parte, si en 2016 se logró cumplir el objetivo propuesto para el año 2018 respecto al ingreso de turistas extranjeros, permite evidenciar que el turismo en Colombia ha crecido favorablemente aportando al desarrollo de las distintas regiones del país (MinCIT, 2017a).

El departamento del Meta, ubicado en la región de la Orinoquia colombiana, es uno de los territorios con mayor biodiversidad, lo cual, junto con la cercanía a la capital colombiana, con la infraestructura vial y una terminal área que cumple con altos estándares de seguridad aeroportuaria, su riqueza cultural, hermosos paisajes llaneros y un portafolio amplio de inversión en negocios, generan la llegada de numerosos visitantes (Instituto de Turismo del Meta, 2010, p. 6). Actualmente, el aumento constante en el ingreso de pasajeros aéreos en vuelos nacionales desde el año 2011 (Centro de Información Turística de Colombia [Citur], 2017); además del arribo de visitantes extranjeros que aumentó en un 41% entre el 2012 y el 2016, indican que el turismo se ha fortalecido y se han aumentado los ingresos (Citur, 2017).

En el municipio de Villavicencio, ubicado al noroccidente del departamento del Meta, el panorama es similar. El Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 busca posicionar al municipio como el preferido de “propios y foráneos” (Acuerdo 293, 2016), razón por la cual, se han diseñado diferentes programas para apoyar los proyectos turísticos de la ciudad (Alonso, 2016), que surgen gracias a las diferentes ferias y fiestas; el disfrute de parques, reconocidos monumentos y plazas, los torneos, muestras culturales y la promoción de los distintos prestadores de servicios turísticos como hoteles y restaurantes (Alcaldía de

Villavicencio, 2013), lo cual incrementa la oferta turística como factor importante debido al auge de inversión en la ciudad. Asimismo, Se destaca que grandes empresarios, como el chef Jorge Rausch, han planteado la posibilidad de invertir en ciudades intermedias como Villavicencio, puesto que sus habitantes tienen gran disposición de ahorro y por ende “son necesarias oportunidades para el gasto, el consumo, el ocio y la diversión” (Portafolio, 2017, párr. 7). Constituyen razones suficientes para escoger a Villavicencio como la ciudad ideal para diseñar el plan de negocios de un **Hotel Boutique & Restaurante** como proyecto de vida.

Por otro lado, actualmente, se afianza una tendencia en los hoteles a fortalecerse a través de otras unidades de negocio, como es el caso de los hoteles B.O.G, Click Clack en Bogotá o Tcherassi Hotel + Spa en Cartagena; por lo cual se ha decidido crear un **Hotel Boutique & Restaurante** en Villavicencio, con un esquema innovador por su diseño y exclusividad, y el servicio personalizado, con ambientes íntimos y de lujo; y un restaurante de comida contemporánea y creativa que buscará ser reconocido como uno de los mejores de la ciudad, con el objetivo de satisfacer la demanda de un segmento medio - alto que visite el municipio o sea residente de este y los alrededores. A través de este plan de negocio, se espera no solo ampliar la oferta hotelera y gastronómica de la región y que garantice su sostenibilidad económica, sino que también aporte a los aspectos sociales y ambientales del municipio.

Tras el desarrollo del proyecto de investigación se espera evaluar la factibilidad de la creación del plan de negocios de un hotel boutique y restaurante, identificando aspectos como las barreras de entrada, demanda objetiva, criterios de portafolio de productos y servicios y conceptos que faciliten el desarrollo de la investigación. Para elaborar el plan de negocios, el trabajo se divide en tres partes. La primera es una contextualización sobre el sector hotelero y gastronómico en Colombia, en la que se detallan los aspectos más importantes de estos dos sectores y cómo se han marcado las tendencias. En la segunda parte, se abordan diferentes metodologías para elaborar un plan de negocios a partir del concepto de planeación estratégica y finalmente, se desarrollan todos los aspectos que componen el plan de negocios.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la creación de un hotel boutique y restaurante en la ciudad de Villavicencio que sea social, ambiental y económicamente sostenible, cuyo diferenciador sea un esquema innovador de lujo y competitivo.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar cuál es el modelo de negocio organizacional más apto para desarrollar el plan de negocio.
2. Definir el público objetivo a través de un estudio de mercados con el fin de analizar el comportamiento del mismo.
3. Identificar las barreras de entrada presentes en el mercado turístico del municipio y los competidores.
4. Diseñar el portafolio de servicios y productos que ofrecerá el hotel y restaurante para lograr ser un negocio innovador, de lujo y competitivo.
5. Analizar la factibilidad del plan de negocio

### **Aspectos metodológicos.**

#### **Metodología general de la información.**

Para consolidar un proceso exitoso de investigación y recolección de información, fue necesario desarrollar una metodología que vinculara un estudio cualitativo y cuantitativo que permita analizar las diferentes variables que influyen en el desarrollo del proyecto.

Según Hernández, Fernández y Baptista, para el desarrollo del enfoque cualitativo se debe tener en cuenta información que no efectúe una medición numérica y que permita analizar diferentes puntos de vista con el fin de obtener un panorama de un determinado tema, puesto que este método se fundamenta en una perspectiva interpretativa que busca

entender las acciones de los seres humanos y sus instituciones (2006). Además, Patton (2002) definió que los datos cualitativos son aquellas descripciones detalladas de eventos, personas conductas e ideas, las cuales permiten abordar un tema en general, por lo que el enfoque se basa en métodos de recolección no estandarizados ni estadísticos, que se puedan organizar en un marco de referencia que permitan comparar y contrastar con mayor facilidad la información (Aguirre, 1995). Este enfoque, para la investigación, ofrece diferentes bondades como la profundización de significados, la amplitud que se puede abarcar, la riqueza interpretativa que se genera y la contextualización de un fenómeno en particular (Hernández et al., 2006).

Por otro lado, a través del enfoque cuantitativo se esperan recoger datos numéricos con el propósito de medir variables, analizarlas y dar una conclusión a partir de estas que permitan establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2006). Según Unrau, Grinnel y Williams, la investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible, es decir, que el criterio del investigador no debe intervenir en los fenómenos que se estudien y por ende no debe verse afectado (2005). A diferencia del enfoque cualitativo, en el enfoque cuantitativo, sí se utilizan procedimientos estandarizados de recolección de datos con el propósito de que la información analizada pueda ser aceptada y creíble (Hernández et al., 2006). La utilidad que deja este enfoque para el desarrollo de este proyecto es la generalización de resultados, la precisión, réplica y predicción (Hernández et al., 2006).

Es por ello que se empleó el enfoque mixto. Según Hernandez et al., mediante este enfoque se recolecta, analiza y vincula tanto información cualitativa como cuantitativa de un mismo estudio, con el propósito de responder diferentes preguntas de la investigación y así poder dar solución a un problema (2006). Asimismo, al utilizar un enfoque mixto, se logra adquirir una visión más precisa del problema, puesto que de acuerdo con Todd y Lobeck, la investigación se soporta en las fortalezas de cada método y de esta forma se exploran distintos niveles de estudio, lo que permite una percepción más completa e integral del tema tratado (2004).

Para obtener la información necesaria y dar cumplimiento al objetivo general del trabajo, se utilizarán dos fuentes: una primaria, la cual según Danhke (1989) se define como

el objeto de la investigación ya que, proporciona datos de “primera mano”, (citado por Hernández et al., 2006, p. 66) y secundaria, como “listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias” (Danhke, 1989, citado por Hernández et al., 2006, p. 66). Adicionalmente, se recolecta información a través de técnicas como la observación no participativa que permite conocer comportamientos o conductas relacionados con los objetivos propuestos y durante las salidas de campo se implementarán instrumentos como sondeos de opinión a la demanda potencial del plan de negocios, la cual está enfocada hacia los residentes de Bogotá de estratos 4, 5 y 6, mayores de 18 años, a turistas y a residentes de los estratos 4, 5 y 6 del Villavicencio. Se han elegido estos focos, puesto que según el Boletín Informativo Acumulado 3° trimestre 2017 del Situr Meta, el 55,3% de visitantes de Villavicencio provienen de Bogotá.

## **Marco de referencia**

### **Marco teórico**

Con el objetivo de determinar cuál va a ser el punto de partida para la formulación del plan de negocios, se debe establecer un enfoque y las teorías necesarias para su construcción y elaboración. Partiendo de allí, se define que el proyecto se basará en los lineamientos de la teoría neoclásica de la administración, puesto que este no solo se caracteriza por abarcar aspectos clásicos del proceso administrativo, sino también de la escuela científica y humana (George y Álvarez, 2005).

La teoría neoclásica se definió a partir de cinco características principales, las cuales son: enfoque en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos, la importancia de los principios generales de la administración, la atención en objetivos y resultados y el eclecticismo conceptual. En el enfoque en la práctica de la administración, la teoría neoclásica resalta la importancia que tiene el pragmatismo y el valor que esta teoría conlleva únicamente cuando es útil en la práctica ya que, a través de esta, se obtienen resultados concretos (Chiavenato, 2014). Al retomar los postulados clásicos, de acuerdo con Chiavenato, los neoclásicos pretendían redimensionar y

reestructurar los conceptos e ideas claves para hacerlos más amplios y flexibles y adaptarlos a las condiciones actuales (2000). Por otra parte, según Knootz & O'Donnell, (1961), el estudio de la administración se basa en los principios generales, para lo cual los principios clásicos fueron adaptados como criterios elásticos que se pueden utilizar para buscar soluciones prácticas, lo que conlleva a que una organización trabaje en razón de los objetivos y resultados que se quieren conseguir, puesto que estos son los que justifican la operación de una entidad. Por último, respecto al eclecticismo conceptual, Chiavenato (2014) manifiesta que dicho eclecticismo surge gracias a que los autores neoclásicos no solo tomaron contenidos de la teoría clásica sino también de teorías administrativas más recientes.

Por otra parte, Chiavenato (2000) señala que los autores neoclásicos como Drucker, Koontz, Newman, entre otros, incorporaron nuevos elementos al concepto de organización formal, definiéndola como “un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios” (p. 210), por lo que en una organización se deben trabajar cada uno de los principios básicos administrativos, los cuales son:

- División del trabajo: este principio es una de las características principales de la administración científica que se aplicó en los niveles jerárquicos más altos cuando apareció la teoría clásica, el cual constituye que para ser eficiente en una organización todos los procesos complejos deben descomponerse en una serie de pequeñas tareas. Debido a la división de tareas, las organizaciones deben dividirse en tres niveles jerárquicos, los cuales son: estratégico, táctico y operacional.
- Especialización: surge como consecuencia de la división del trabajo, que, según la teoría clásica, el hecho de concentrar esfuerzos en una tarea específica conlleva al aumento de la calidad y cantidad en la producción, no obstante, en la teoría científica se resalta que a través de la especialización es posible aumentar la eficiencia y disminuir los costos de producción.
- Jerarquía: es un principio que surge en toda organización debido a que se deben dirigir las funciones de los niveles subordinados. Dentro de la jerarquía, se especifican otros conceptos que incluyen la autoridad, es decir, el derecho de dirigir a otros para que realicen una tarea determinada; la responsabilidad, entendida como

el “deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona; y la delegación como el “proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía”.

- Distribución de la autoridad y la responsabilidad: denominada en la teoría neoclásica como amplitud administrativa, hace referencia al número de trabajadores que una persona puede supervisar, el cual determina la estructura organizacional de una empresa.

Adicionalmente, en la teoría neoclásica, con el fin de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones, se estableció como lineamiento el proceso administrativo de Fayol (1916): planear, organizar, dirigir y controlar, el cual, según los autores neoclásicos, explica cómo se desarrollan las diversas funciones administrativas y asienta las principales bases de la administración (citado en Chiavenato, 2014). Para Louis Allen (1959), la planeación agrupa todas las actividades que prevén las acciones a seguir durante la operación o para el futuro. En la organización, se analizan, clasifican y se agrupan las tareas que se deben desarrollar por las personas de forma eficiente. En la dirección, se orientan los esfuerzos hacia un objetivo en común y se procura hacer que las personas actúen efectivamente y en la función de control se verifica y regula el trabajo que está en proceso y el que está finalizado.

Respecto a los tipos de organización, en la teoría neoclásica se retoma la idea de que debe existir una organización formal, que se puede estructurar de acuerdo a tres clases: lineal, funcional y de línea-staff. Según James Mooney, una organización lineal se constituye como la forma más antigua y simple de manejar una empresa, puesto que establece la jerarquía de autoridad, es decir, que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y el subordinado (1958). En la organización funcional, se aplicó el principio de especialización, el cual separa, distingue y especializa las funciones de los superiores. Las principales características de este tipo de organización son: autoridad funcional, líneas directas de comunicación, descentralización de decisiones y énfasis en la especialización (Mooney, 1958). Por último, en la organización de línea-staff surge de una combinación entre las dos clases mencionadas previamente. En esta organización, se intenta maximizar las ventajas tanto de la organización lineal como de la funcional con el fin de

reducir sus desventajas. En las posiciones de línea se detallan las de ejecución y operación y en las posiciones de staff están los cargos de consultoría o asesoría (Chiavenato, 2014).

Finalmente, en la teoría neoclásica surge una técnica administrativa fundamental, la administración por objetivos, la cual fue explicada por Peter Drucker en 1977. Según Drucker, la administración por objetivos es esencial para cualquier organización porque de esta depende que los objetivos individuales se integren al objetivo común de la organización ya que, cada miembro de la empresa aporta algo diferente. En la administración por objetivos lo primero que se debe elaborar son los objetivos por parte del gerente y sus subordinados, con el propósito de establecer los objetivos de cada área o departamento, para que después esos objetivos se conecten (1993). Seguido a esto, se debe establecer un proceso de medición y control de resultados con el fin de evaluar, revisar y reelaborar los planes y finalmente se debe contar con la participación activa de la dirección y apoyo del staff (Chiavenato, 2014). En la administración por objetivos se establece que la planeación estratégica es un área muy importante de la teoría, por lo que en el desarrollo del trabajo se hablara sobre esto.

### **Marco conceptual**

A continuación, se explican los términos base del trabajo, los cuales sirven como referencia para la elaboración del mismo.

Actualmente existen muchas definiciones sobre el turismo que han surgido gracias a los cambios en la sociedad y a los enfoques en los cuales se han basado dichas definiciones. Según Schwink (1929), el turismo es el “movimiento de personas que abandonan temporalmente el lugar de su residencia permanente por cualquier motivo relacionado con el espíritu, su cuerpo o su profesión” (citado por Quesada, 2007, p. 8), sin embargo, Hunzinker y Krapf en el año 1942, plantearon una visión de turismo más amplia en cuanto a que lo definen como “el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa” (citado por Quesada, 2007, p. 8).

Estas definiciones, con el paso de los años, han sido adaptadas y modificadas a las distintas modalidades de turismo y a su vez han añadido distintos términos que conformaron otras definiciones, por lo que la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 1991 definió el turismo como un “fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1991, párr. 2), por lo que se observa que el turismo genera diferentes efectos en los diversos componentes de un destino, ya sea a nivel social, económico, cultural o ambiental, lo cual requiere la presencia de diferentes productos turísticos que surgen a través de diferentes formas (OMT, 1991).

Una de esas formas de turismo se entiende como la formulación de un plan de negocios, sin embargo, primero es necesario entender qué significa este concepto, para lo cual Weinberger lo define como

Un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación el cual sirve para guiar un negocio ya que, por medio de este se muestran desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (2009, p. 33)

Asimismo, Varela define que un plan de negocios es un “mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones” (2001, citado por Mendoza, 2013, p. 34), por lo cual es un proceso que busca darle identidad y vida propia a una entidad (2001, citado por Mendoza, 2013).

Aunado a lo anterior y teniendo en cuenta que el plan de negocios se realizará sobre un hotel boutique y restaurante, es necesario comprender estos conceptos. Según Felipe Gallego, un hotel boutique se caracteriza por ser un establecimiento pequeño que asimila el diseño de las boutiques clásicas en donde se transmite buen gusto y estilo en la decoración (2002). Sin embargo, Adela Puig, en su definición de hotel boutique no solo resalta la importancia de la decoración, el estilo y el diseño, sino también, la clase de servicio personalizado que se espera recibir en estos hoteles ya que este es uno de los factores fundamentales para la operación de un hotel boutique (2006).

Por otra parte, en Colombia, los hoteles boutique surgieron hace aproximadamente 13 años con la renovación de diferentes casas en el centro histórico de Cartagena que se convirtieron en hoteles pequeños y adquirieron el nombre de hotel boutique (Uribe, 2011). De acuerdo con Clara Inés Sánchez (2011) “estos hoteles tienen una personalidad característica en el diseño o son temáticos. Algunos tienen obras de arte en las habitaciones; otros se especializan en aromas” (citado por Uribe, 2011, párr. 2), por lo que se puede observar que un hotel boutique debe caracterizarse por el estilo y diseño que plasma en cada espacio y además por el servicio que debe prestar.

La competitividad es uno de los aspectos principales de este plan de negocios, debido a que esta se ha convertido en uno de los factores fundamentales dentro de cualquier sociedad ya que, a través de esta es posible trabajar en diferentes aspectos que la pueden beneficiar (Porter, 2008). Según Michael Porter, “la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la convivencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación” (1998, p. 19), no obstante, para Reinel Bermeo es necesario que una empresa competitiva genere más valor agregado que sus competidores (2004). Por otra parte, Florentino Malaver define la competitividad como

La necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales. (1999, p. 21)

Innovación es un término que con el paso de los años ha adquirido un gran nivel de importancia en cualquier organización y se ha fundamentado como un pilar de la competitividad, no obstante, aún existen diferentes formas de interpretarla. Según Luis Fernando Restrepo (2004), innovar significa ir más allá de una idea, es decir, que es necesario que cualquier idea que se plasme debe capturar una oportunidad de mercado o mejorar alguna condición interna de una organización, lo cual se debe reflejar en la disminución de costos de producción y aumento en la rentabilidad de una organización, lo que conlleva a mejorar la posición de la organización donde se haya llevado a cabo un



proceso de innovación. De acuerdo al autor, la innovación “se consolida en la medida en que sea difícil de copiar” (2004, p. 45).

No obstante, para Thomas Bateman, la innovación hace referencia al proceso de introducción de nuevos productos y servicios, por lo que las empresas deben adaptarse a los cambios en la demanda y en los competidores y plantear la innovación como una meta estratégica (Bateman y Snell, 2005). Por otra parte, Peter Drucker (1986), señala que la innovación debe ser utilizada como un medio por el cual se pueden identificar distintas oportunidades para establecer negocios diferentes y que, además, la innovación debe ser considerada como una “disciplina que puede aprenderse y practicarse” (1986, p. 171).

La planeación estratégica definida como el “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, 1998, p. 5) debe cumplirse como una tarea primordial en cualquier organización, por lo que en este plan de negocios se tendrá como base. Según George Steiner, la planeación estratégica puede ser considerada desde cuatro puntos de vista diferentes, los cuales la definen como un medio para la toma de decisiones, un proceso, una filosofía, es decir, una actitud o forma de ver la vida o como un sistema que reúne el conjunto de planes necesarios para la operación de una organización (1997, citado por García y Valencia, 2007) por lo que, se concluye, que toda empresa a partir del momento de su creación debe establecer la planeación estratégica con el propósito de cumplir objetivos y metas que direccionen el futuro de una empresa.

Otro término que es necesario comprender es sostenibilidad. Según la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) “la sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas estén equilibradas en la búsqueda de una mejor calidad de vida” (Unesco, s.f., párr. 3); no obstante, la visión económica que predomina en el mundo ha inculcado la idea de que la calidad de vida está ligada con el desarrollo, el cual hace referencia principalmente al crecimiento de algunos indicadores y cifras económicas (Austermühle, 2015). El desarrollo sostenible, por el contrario, ha sido definido como “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias” (Austermühle, 2015, p. 236).

Para la calidad de vida es igualmente primordial que las personas tengan la posibilidad de vivir en un entorno con ambiente sano, el cual se puede determinar por medio de iniciativas que contemplen el cuidado de los recursos naturales. De igual forma, con el desarrollo económico es importante conservar los ecosistemas y la biodiversidad necesarios para los procesos productivos de los seres humanos. Adicionalmente, en el ámbito sociocultural, es necesario que se implementen programas y se reduzcan conflictos sociales que afecten el buen vivir (Ahmed, 2003, citado en Austermühle, 2015).

### **Marco contextual**

Villavicencio es un municipio colombiano ubicado a 86 km de Bogotá en el departamento del Meta, del cual es la capital. Al norte limita con los municipios de Restrepo y el Calvario; al oriente con Puerto López; al occidente con el departamento de Cundinamarca y Acacias y hacia el sur con San Carlos de Guaroa. El clima que presenta la capital del Meta es cálido, húmedo y varía dependiendo de los meses del año, sin embargo, la temperatura promedio es de 27°C, y su altitud es de 467 msnm (Alcaldía de Villavicencio, 2012). La capital del Meta cuenta con varias vías de comunicación terrestres que conectan al municipio con la capital del país y con los distintos municipios del departamento y además tiene un aeropuerto (Alcaldía de Villavicencio, 2012). Según el DANE, para el año 2017, la capital del Meta tuvo una población estimada de 506.012 habitantes, de los cuales el 48,54% son hombres y el 51,46% son mujeres (2011).

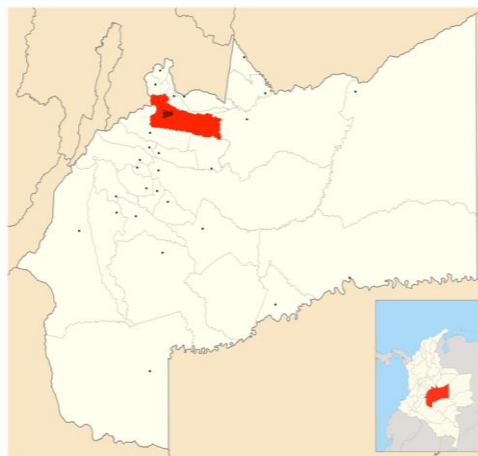


Figura 1. Localización de Villavicencio en el Meta ©Alcaldía de Villavicencio (2012).

Actualmente, Villavicencio es considerado como el principal centro de acopio y abastecimiento del departamento y como el principal productor de petróleo y gas, no obstante, el mayor porcentaje de empleos se origina en actividades comerciales y de servicios, razón por la cual, las grandes construcciones, vías, y recursos financieros giran en torno a estos sectores (Alcaldía de Villavicencio, 2012). Además, gracias a su ubicación, Villavicencio reúne gran parte de la biodiversidad del país, por lo que existen distintas reservas biológicas en el territorio (Alcaldía de Villavicencio, 2012), y una gran riqueza hidrográfica que desde el momento de su fundación han sido claves para el desarrollo de la región (Alcaldía de Villavicencio, 2012). Gracias a esto, el turismo se ha convertido en un importante eje de desarrollo con la implementación de diferentes políticas y programas de la administración municipal y departamental, lo que ha contribuido a que el turismo no solo se lleve a cabo en el área urbana sino también en el área rural (Alcaldía de Villavicencio, 2012).

Los principales atractivos turísticos de Villavicencio son el Bioparque Los Ocarros, Las Malocas, el parque agroecológico Merecure; monumentos, como el monumento al progreso, al coleo o las arpas; ferias y fiestas como el Torneo Internacional del Joropo, el Festival Llanero, el Joropódromo o competencias como Team penning<sup>1</sup> (Alcaldía de Villavicencio, 2013). Adicionalmente, los atractivos del departamento del Meta complementan la oferta turística del municipio y por ende fortalecen y amplían la variedad turística (Instituto de Turismo del Meta, s.f., sec. sitios turísticos).

Sin embargo, la oferta de hoteles boutique (Armoni, San Mateo, Campestre Marna) que busca atraer y fidelizar a los turistas, está concebida para aprovechar al máximo el espacio de las habitaciones, carece de atención personalizada, el menú se limita a ofrecer en la carta platos que se pueden disfrutar en ambientes normales, su decoración no corresponde a imprimirles un sello distintivo y el menaje de habitaciones, servicios privados, mantelería, decoración, vajilla y cubiertos, son corrientes.

---

<sup>1</sup> Deporte ecuestre de modalidad western en el cual un equipo compuesto por tres jinetes debe separar tres reses de un rebaño de 30 y conducir las hasta su encierro en un corral en un tiempo menor a 90 segundos (Alcaldía de Villavicencio, 2013)

## **Marco legal**

A continuación, se cataloga la normativa nacional aplicable a establecimientos turísticos hoteleros y gastronómicos para la cual se tomarán como base aplicativa algunas normas, decretos y resoluciones.

Con el fin de regular los establecimientos gastronómicos, se establece la resolución 2674 de 2013 para proteger la salud y la vida de las personas que “tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos”. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013, pp. 1 y 2). Para garantizar el control de los establecimientos, en el decreto 2270 de 2012 se actualiza el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne y Productos Cárnicos Comestibles, destinados para el consumo humano en todo el territorio nacional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012). Por otra parte, se tomarán como ejes fundamentales para garantizar la inocuidad de los alimentos, los principios generales de higiene de los alimentos del Codex (código alimentario) y los principios del Sistema HACCP.

Igualmente, se tomarán de base los criterios definidos en las normas técnicas sectoriales colombianas para establecimientos gastronómicos: NTS-USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción; NTS-USNA 002. Servicio a los clientes con los estándares establecidos; NTS-USNA 003. Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción. NTS-USNA 004. Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa; NTS-USNA 005. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos; NTS-USNA 006. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica; NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos; NTS-USNA 008. Categorización de restaurantes por tenedores; NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes (MinCIT, 2011). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004 para establecimientos

gastronómicos y bares y la NTS-TS 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad (MinCIT, 2014)

De igual forma, en las normas técnicas sectoriales, se contemplan los establecimientos de alojamiento y hospedaje con las siguientes normas: NTSH 001. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio; NTSH 002. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio; NTSH 003. Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes; NTSH 004. Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos; NTSH 005. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento; NTSH 006. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos (MinCIT, 2011).

La Ley 300 de 1996, en la cual se establecen las leyes generales del turismo y diferentes criterios de importancia para el sector (Congreso de la República, 1996); la Ley 1101 de 2006, en la cual se modifica requerimientos de la anterior y se añaden nuevos lineamientos (Congreso de la República, 2006), y la Ley 1558 de 2012 que es la actual ley vigente respecto a la normatividad del turismo (Congreso de la República, 2012). Asimismo, al momento de conformar un establecimiento comercial es necesario contemplar la normativa general de comercio en Colombia, los usos del suelo, entre otros factores determinantes.

### **Parte 1. Contexto general de la hotelería y gastronomía en hoteles**

En Colombia, el sector económico terciario o de servicios comprende las actividades que no producen una mercancía en sí, es decir, que no produce bienes tangibles, sin embargo, este sector contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional por lo cual son necesarias para el funcionamiento de la economía. Dentro de este sector se encuentran las actividades turísticas de hoteles y restaurantes (Banco de la República, 2015), por lo que a continuación se hace una breve contextualización de los dos sectores.

## **1. Hotelería en Colombia**

El sector hotelero colombiano es un sector que no solo ha impulsado la economía del país, sino que también ha aportado al crecimiento de diferentes ciudades. En la economía colombiana, el crecimiento se ve reflejado en el aumento del PIB que ha tenido el sector de comercio, reparación, restaurante y hoteles. Para el segundo trimestre del año 2017, los servicios con mayor crecimiento dentro de este sector son los hoteles, restaurantes, bares y similares con un 1.4% más respecto al mismo periodo del año anterior (DANE, 2017b). Por otra parte, los proyectos de inversión hotelera que se han llevado a cabo en el país son muestra de la importancia que tiene este sector, puesto que, a pesar de que para finales del año 2017 se acabó el beneficio que cobija a los hoteles nuevos o remodelados sobre el impuesto a la renta, según cifras de la Asociación Hotelera Colombiana (Cotelco), gremio que representa y apoya los intereses del sector hotelero, hubo 42 proyectos nuevos en el 2017 y 19 más para el año 2018 (Portafolio, 2017a). Además, según María Claudia Lacouture, ex ministra de Comercio, Industria y Turismo, la inversión hotelera creció más de 700% y llegó a Villavicencio y distintas ciudades intermedias con diferentes cadenas internacionales, lo cual refleja que Colombia “tiene una buena imagen internacional, lo que atrae a más visitantes” (Portafolio, 2017b, párr. 5).

Por otra parte, en el año 2016, en Colombia, se registraron 14.091 establecimientos de alojamiento y hospedaje, de los cuales el 60,85% son hoteles (Citur, 2017). Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el año pasado se obtuvo la cifra récord de ocupación hotelera de un 56,2%, lo que para María Claudia Lacouture indica el gran potencial que tiene Colombia respecto al turismo (2017a). Adicionalmente, los ingresos reales de los hoteles aumentaron en un 4,5% y el personal promedio ocupado también aumentó en un 2,2% (DANE, 2016).

En ciudades como Villavicencio, el dinamismo que genera el sector hotelero también se ha evidenciado constantemente, puesto que para el año 2015, el sector de comercio, hoteles y restaurante generó la mayor demanda de empleo con un 37,5% y año tras año ha incrementado el número de personas empleadas en este sector (DANE-Banco de la República, 2016). Además, el hecho de que la ocupación hotelera del municipio esté

por encima del promedio del país (61,18%) demuestra el potencial y buen manejo que ha tenido el turismo en Villavicencio (Situr Meta, 2016). Según el Sistema de Información Turística del Meta (Situr Meta), para el año 2016, 327 hoteles se inscribieron en el Registro Nacional de Turismo (RNT), dentro de los que se encuentran cadenas nacionales o extranjeras, hoteles campestres, fincas turísticas, entre otros (2016).

## **2. Gastronomía en Colombia**

En Colombia, la gastronomía se ha caracterizado por su variedad y diversas particularidades debido a las distintas regiones del país. Sin embargo, para analizar y poder establecer lo que es más representativo, generar una identidad y tener la posibilidad de consolidarla para el turismo, según un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Fontur, es necesario definir cuáles son los aportes gastronómicos de cada región con el objetivo de fortalecerla (2009), para lo cual se creó el gremio encargado de representar los intereses y beneficios de la industria gastronómica, Acodres (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) (Acodres, 2013). Esta asociación tiene presencia de 14 capítulos regionales en los que buscan realizar programas de capacitación y formación para los distintos perfiles del sector, ya sean gerenciales, administrativos u operativos, con el objetivo de fortalecer la competitividad y posicionamiento de la gastronomía colombiana (Acodres, 2013). Según Acodres, esta actividad económica representa el 4% del PIB nacional y existen más de 52.000 restaurantes legales en Colombia, lo que genera más de 600.000 empleos directos e indirectos en la capital del país (2013).

Según el estudio mencionado anteriormente, para que la experiencia gastronómica en una actividad turística sea completa, más allá de los principales productos, es necesario tener en cuenta todos los elementos que la rodean, por lo que los restaurantes hacen parte fundamental de ese proceso (MinCIT y Fondo de Promoción Turística, 2009). De acuerdo con el Citur, para el año 2016, en Colombia, 1.090 establecimientos de gastronomía se inscribieron al RNT, de los cuales 839 son restaurantes, 166 son bares y restaurantes y 85 bares (2017). Por otra parte, el número de empleados que se generan en los establecimientos gastronómicos en Colombia son 23.733 que se distribuyen en: 3,299 para bares y

restaurantes, 1.466 para bares y 18.988 en restaurantes (Citur, 2017), que según el DANE del 26,83% de empleo que se genera en la rama de comercio, hoteles y restaurantes, el 35,2% pertenece a restaurantes (Citur, 2017).

## **2.1 Gastronomía en hoteles.**

Actualmente, la gastronomía se ha convertido en un punto clave de la actividad turística, razón por la cual, se ha vuelto imprescindible ofrecerla en un ambiente agradable que ofrezca gusto y comodidad, donde los hoteles son muestra de esto, “al fin y al cabo, la gente tiene que poder sentirse en los hoteles como en su casa” (Santamaría, 2005, p. 32). Según Santi Santamaría, chef español reconocido como el primer chef catalán en recibir tres estrellas Michelin, en un hotel se pueden hospedar distintas personas de diferentes nacionalidades, por lo cual, la mezcla de culturas, tradiciones o religiones conlleva a crear una diversificación constante, no solo en lo que se refiere al hotel sino también en la oferta gastronómica (2005). Ejemplo de esto, son los hoteles británicos, en los cuales se aprovechan los espacios del hotel para realizar actividades gastronómicas propias de la cultura inglesa (Santamaría, 2005).

Según Santamaría, dentro la oferta gastronómica de un hotel, tienen que coexistir las diferentes propuestas de tipologías de restaurantes, con el objetivo de atraer un mayor número de clientes y de esta misma forma poder captarlos y fidelizarlos, ya sea en un restaurante de cocina de diario, que de acuerdo con Santi Santamaría, estos restaurantes son los más comunes y se basan en ofrecer los platos más conocidos; mientras que en un restaurante gastronómico la variedad de oferta y la innovación son la clave de su operación (2005). Por otro lado, Santamaría también señala que las cocinas de un hotel deben estar pensadas en función del tipo de oferta que realicen y adicionalmente deben ser independientes, puesto que las diferencias en los métodos de trabajo, productos, proveedores y composición de las cartas en un restaurante de diario a uno gastronómico hacen que estas sean incompatibles, pero no por esto deben dejar de trabajar al máximo nivel (2005).

Por otra parte, de acuerdo con Santamaría, para lograr mantenerse en un entorno competitivo que está en constante cambio, es necesario establecer los principios de



diferenciación que tiene el hotel, ya sea respecto al entorno, el ambiente o la oferta culinaria, con el fin de generar una “personalidad propia” para el establecimiento (2005) ya que, no se debe dejar de lado que la afición y la curiosidad por la cocina es un fenómeno conocido a nivel mundial, lo que conlleva a definir el público objetivo y la filosofía del restaurante desde el momento de su creación, con el fin de facilitar su difusión (Santamaría, 2005). Además, el hecho de que cada vez haya más asociaciones entre cocineros propietarios de restaurantes de trayectoria reconocida con un grupo hotelero evidencia que los beneficios que se obtienen para cada parte son buenos, lo cual favorece estas alianzas y permite la creación de otras (Santamaría, 2005).

## **Parte 2. Alternativas metodológicas**

La planeación estratégica, como se mencionó anteriormente, es parte fundamental de una organización, puesto que mediante esta se puede enfrentar la incertidumbre generada por factores tanto internos como externos de la organización, lo que a su vez genera un horizonte proyectado a largo plazo que permite a los dirigentes de cualquier empresa tener un enfoque global (Chiavenato, 2001). A través de la planificación, según Jairo Sánchez, “se constituye entonces una práctica constante que relaciona los medios o caminos (estrategias) con los fines, propósitos y resultados” (Sánchez, 2003, p. 4), por lo que se coordinan las acciones de las diferentes subunidades de una organización mediante criterios unificados que permitan determinar los lineamientos de la empresa sobre los objetivos y resultados que se quieren conseguir (Ogliastri, 1999, citado por Sánchez, J., 2003).

Ahora bien, para poder llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, se debe definir la forma en cómo se va a desarrollar el paso a paso, es decir, mediante cual alternativa metodológica es más viable elaborar el plan de negocios, por lo que a continuación se expondrán las siguientes opciones.

## **1. Modelo Canvas**

El modelo de negocio Canvas, creado por Alexander Osterwalder, se basa en una herramienta estratégica de administración y emprendimiento, en el cual se analizan los diferentes aspectos de una idea de negocio necesarios para su correcta formulación. Por medio de este modelo se describe, se discute, se diseña, y se mejora cualquier plan de negocios, ya sea para una empresa pequeña o grande, para lo cual se plantea una matriz de 9 bloques básicos los cuales están interrelacionados entre sí, los cuales son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuente de ingresos, activos clave, actividades claves, aliados claves y estructura de costos (Osterwalder, 2010).

Inicialmente, los segmentos de clientes o segmentación del mercado son todas las personas en una organización para las cuales se crea valor (Osterwalder, 2010). Para cada segmento se tiene una propuesta de valor específica los cuales son los paquetes de productos o servicios (Osterwalder, 2010). En los canales, se describe a través de cuál medio se está interactuando con los clientes, ya sea de forma directa o indirecta, por la cual es fundamental establecer una relación con el cliente (Osterwalder, 2010). Las fuentes de ingresos explican cómo y a través de cuál mecanismo de precios el modelo de negocio está capturando valor (Osterwalder, 2010), por lo que es necesario describir la infraestructura para crear, enviar y capturar dicho valor. Los recursos claves muestran cuáles activos son indispensables para el funcionamiento del modelo de negocios ya sean físicos, intelectuales, humanos o económicos (Osterwalder, 2010).

Seguido a esto, se encuentran las actividades y procesos claves que se requieren para crear valor (Osterwalder, 2010). El bloque de los aliados claves describe cuales son las personas, proveedores, alianzas estratégicas y compañías que son necesarias para el desarrollo funcional del modelo de negocios (Osterwalder, 2010). Finalmente, en la estructura de costos se evalúan los distintos tipos de costos que se presentan al llevar a cabo el modelo de negocios (Osterwalder, 2010). Según lo que plantea Osterwalder, con enumerar los bloques no es suficiente, puesto que cada uno de estos se debe planear en detalle y especificar el porqué de cada aspecto.

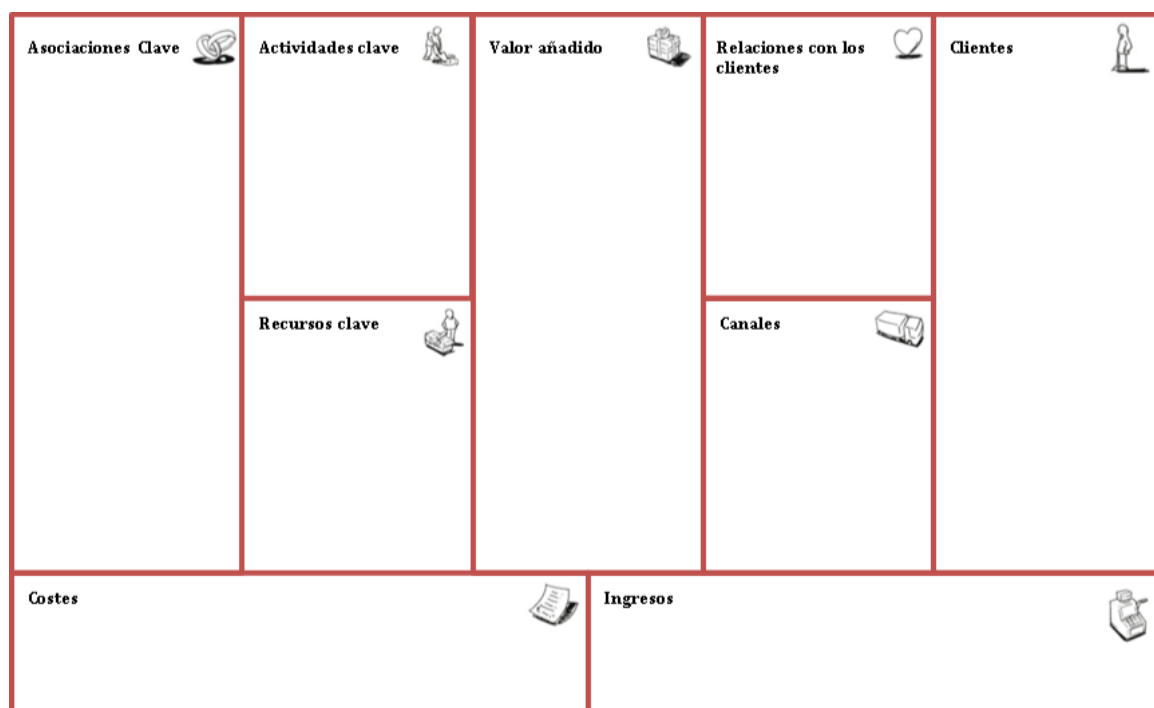


Figura 2. Modelo Canvas ©Marketing and Web

## 2. Manual para la elaboración de planes de negocio - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT).

Por medio de este manual, el MinCIT, pretende brindar una guía para cualquier persona que esté interesada en crear una empresa y determinar cuáles son los aspectos críticos que se debe tener en cuenta al momento de la creación. Para esto, establece nueve aspectos que se deben trabajar. El primero es la definición del producto o servicio, en donde se plantea el proceso de convertir una idea básica en una oportunidad de negocio. Después, se elige el equipo de trabajo que debe estar estratégicamente conformado con el fin de cumplir expectativas y dar la cara a posibles inversionistas. Luego, se realiza el plan de mercadeo en donde se diseñan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa tiene una oportunidad real en el mercado o no e identificar el sistema de negocio de la industria y la empresa, es decir, el enfoque y sus competencias principales.

Una vez se haya planteado el sistema de negocio, se realiza un análisis de riesgos para después elaborar el plan de implementación, en el cual se expone la importancia de realizar una planificación para identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa. Por último, se elabora el plan financiero, donde se conocerá el capital necesario para invertir en el negocio y determinar la viabilidad del mismo y se realiza el resumen ejecutivo el cual permite explicar de forma concisa y clara los puntos más relevantes del plan de negocio. Aunque el resumen ejecutivo se realice al final de la elaboración del plan de negocio, dentro de la organización del documento debe ubicarse al principio (MinCIT, 2010).



Figura 3. Manual para la elaboración de planes de negocio ©MinCIT

### **3. Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender**

El diseño de esta metodología tiene como objetivo facilitar el proceso de formulación de un plan de negocio dirigido al Fondo Emprender, el cual se divide en ocho módulos. El primero es mercado, donde se debe realizar una investigación de mercado, definir las estrategias y las proyecciones de ventas. Luego está el módulo de operación donde se detalla cómo va a ser la operación, el plan de compras, los costos de producción,

y la infraestructura requerida. Después se lleva a cabo el módulo de organización, en el cual se plasma la estrategia y estructura organizacional, los aspectos legales y los costos administrativos. En el módulo de finanzas se especifican los ingresos, egresos y capital de trabajo para después hacer el plan operativo. Después se describen los impactos tanto a nivel económico como regional, social y ambiental. Por último, se realiza el resumen ejecutivo y los anexos necesarios (Fondo Emprender - Sena, 2014).

### *Alternativa metodológica a utilizar*

Según lo expuesto anteriormente y mediante el análisis y evaluación de las alternativas planteadas, para elaborar el plan de negocio se seleccionó los lineamientos del Manual del MinCIT ya que, a diferencia de las otras alternativas, este evalúa la viabilidad y factibilidad del plan a desarrollar y además proporciona herramientas de autoevaluación que permiten desarrollar una idea más clara y precisa.

## **Parte 3. Plan de negocio**

### **1. Resumen ejecutivo**

Con el fin de diversificar y aportar a la economía local, la oferta turística del municipio de Villavicencio, y el sector turístico del país, se propone este plan de negocio, el cual se basa en la creación de un **Hotel Boutique & Restaurante** en Villavicencio. Mediante este plan, se definieron los principales elementos con los que debe contar el hotel y restaurante para caracterizarse como una oferta innovadora en el municipio, los cuales son: la descripción del modelo de administración neoclásico, de los servicios, del mercado objetivo, los procesos básicos para la operación del hotel y del restaurante, la estructura organizacional y finalmente, la evaluación financiera.

La característica principal que diferencia al proyecto es la exclusividad, el lujo y el diseño colonial tanto al exterior como al interior que se propone para todos los productos y servicios, los cuales están enmarcados dentro de una política de sostenibilidad social y ambiental por medio de diferentes prácticas que permiten llevar a cabo acciones que

beneficien tanto a la comunidad local y como al entorno. El hotel tendrá 21 habitaciones, divididas en tres tipos: Junior, Superior y Premium; y un restaurante con 19 mesas enfocado a resaltar la gastronomía de las regiones de Colombia que ofrecerá servicios tanto para los huéspedes del hotel como para visitantes externos. Adicionalmente, se plantea la implementación de un spa con dos cabinas dobles para tratamientos faciales y corporales y se sugieren servicios tercerizados como salón de belleza, parqueadero y lavandería. La infraestructura física del hotel contará con 5 plantas. En el primer piso estará ubicada la recepción, restaurante interno y externo, spa, gimnasio, con un ambiente natural bordeado por un espejo de agua y jardín vertical. Además, en la parte superior de este piso estarán establecidas las primeras habitaciones. Los pisos 2, 3 y 4 serán exclusivamente para alojamiento y en la terraza se encontrará la piscina con asoleadoras y bar. Cada uno de estos servicios se detallan en el capítulo 3 del trabajo.

Por otra parte, a través tanto del estudio de mercado realizado en Bogotá por su importante potencial para el plan de negocios como del estudio realizado en Villavicencio, se estableció el perfil del consumidor, el cual se determinó para turistas provenientes principalmente de Bogotá y ciudades cercanas e igualmente residentes de Villavicencio, los cuales serían personas mayores de edad, en planes familiares o individuales, de estratos medio alto y alto. De igual manera, se definió cuánto estarían dispuestos a pagar por una noche de alojamiento, de los cuales el 57% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$300.000, por lo cual se estableció una tarifa por noche que oscila entre \$350.000 y \$450.000 dependiendo del tipo de habitación. En cuanto a la disposición a pagar por una comida en un restaurante el 98% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$30.000 por plato de manera que los precios de la carta del restaurante se fijaron por medio de una receta estándar y de acuerdo con los resultados del estudio.

En cuanto al personal que tendrá el proyecto, se dividió el hotel en seis departamentos: alojamiento, alimentos y bebidas, spa y gimnasio, mantenimiento, administración y gerencia general. Cada uno de estos, representa las áreas en las cuales se distribuye el trabajo y asimismo define cuales son los cargos y funciones que se necesitan para la correcta operación del hotel, con el fin de aplicar los principios que se plantearon desde el marco teórico del trabajo. En total, entre todos los departamentos serán 30

empleados, de los cuales 22 desempeñan cargos operativos, siete cargos tácticos y uno el cargo estratégico.

La inversión inicial para la implementación del plan es de \$5.680.450.200, la cual se divide entre los diferentes rubros necesarios para empezar con la operación del hotel y restaurante. Esta inversión se espera financiar mediante tres alternativas: inversión de socios, inversión de terceros y un préstamo. Adicionalmente, según los históricos de porcentaje de ocupación y el comportamiento del mercado de Villavicencio, se estableció la tasa promedio de crecimiento de ocupación para las habitaciones de un 4% y un 3% para el spa. En el caso del restaurante, se utilizó la variación porcentual por mes del año 2016 al 2017 y se le adicionó un 2% a cada año, puesto que se espera que, año tras año el restaurante sea más reconocido. Además, el índice de precios al consumidor (IPC) del año 2017 (4,09%), se tomó como base para realizar las proyecciones de 10 años en ventas, costos y gastos.

Respecto a las ventas que tendrá el hotel, mediante el plan financiero, se determinó que, durante los 10 años proyectados, se obtendrá un total de ventas entre habitaciones, restaurante y spa de \$29.831.698.036, de los cuales el 74% corresponde a alojamiento, el 16% a alimentos y bebidas y el 10% restante para el spa. Los costos y gastos de venta, durante los 10 años, suman en total \$5.139.492.539, de los cuales, alimentos y bebidas es el departamento con más peso de costos frente a sus ventas. Por otra parte, los gastos administrativos y de marketing y ventas suman \$11.736.654.881, lo que hace que la utilidad operacional durante los 10 años este por encima del 30% de las ventas, lo que generará en total al final de los 10 años una utilidad neta acumulada de \$6.598.180.124. Finalmente, a través del flujo de caja se observa que al final de cada año hay un resultado positivo de la operación por lo que, al evaluar la viabilidad económica del plan de negocio, mediante la tasa interna de retorno (TIR) se evidencia que la rentabilidad del proyecto es del 17,11% durante los 10 años proyectados.

## **2. Plan de mercado**

Para empezar a realizar el plan de mercado, en donde se contempla el producto, el precio, la promoción y la plaza, primero se diseñó un formato de encuesta para realizar un sondeo de opinión en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, con diferentes preguntas cada uno para establecer la información demográfica de los encuestados con el fin de identificar y analizar el perfil, hábitos, preferencias y percepciones del cliente potencial tanto del hotel como del restaurante. Asimismo, percibir los conocimientos previos del consumidor, rango de precios que estarían dispuestos a pagar por el servicio de hospedaje y alimentación. En las dos ciudades se realizó un sondeo a 205 personas donde se evaluó la posibilidad del plan de negocio en cuanto a la atracción de clientes potenciales y viabilidad del mismo. La población objetivo del sondeo fueron personas estrato 4, 5 y 6 ya que cumplen con el perfil establecido para ser el público objetivo del hotel y por ende reúnen las características necesarias para adaptarse al tipo de hotel que se quiere ofrecer.

### **2.1 Análisis sondeo de opinión Bogotá.**

En Bogotá se realizó un sondeo a 105 personas vía internet y por medio físico. De las 105 personas encuestadas, 31 personas fueron hombres, población que corresponde al 29,5% de la totalidad de encuestados y 74 fueron mujeres, población que comprende el 70,5% del total. El 58,1% de estos, se encuentran en el rango de edad de 18 a 26 años, seguido del 24,8% lo que corresponde a 26 encuestados quienes se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años. Por otra parte, el 28,6% de la población encuestada, pertenecen al estrato socioeconómico 4; el 27,6%, es decir, 29 de los encuestados al estrato 5 y el 21% a el estrato 6, el porcentaje restante, que corresponde al 22,9% pertenecen a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 que no son relevantes para el estudio. De la totalidad de los encuestados, tres personas son de nacionalidad venezolana, una es colombo-brasilera, uno es ecuatoriano, dos de nacionalidad española, uno franco colombiana y 97 son colombianos. El 53,3%, es decir 56 personas son estudiantes, el 24, 8 % son independientes, el 19% se encuentran actualmente empleados, adicionalmente el 2,9% son deportistas y pensionados.



Del total de personas encuestadas, el 82,9% ha visitado el municipio de Villavicencio lo cual demuestra que es un destino atractivo, por el contrario, el 17,1% no han visitado Villavicencio en ocasiones anteriores (ver figura 4). Adicionalmente, de ese 82,9%, el 36,8% va a Villavicencio ocasionalmente y el 27,5% visitan el destino entre semanal y mensualmente, es decir, que son personas que sí lo han visitado y reconocen su atractivo turístico. Asimismo, las razones principales del viaje son visita a familiares, descanso y fiestas o eventos.

¿Ha visitado antes el municipio de Villavicencio?

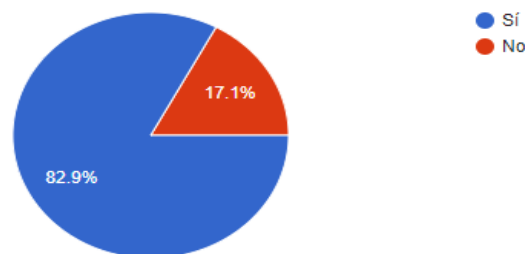


Figura 4. Elaboración propia

Por otra parte, el 56,3% respondió que la duración de su estadía fue de 3 a 4 noches, el 13,8% de la población respondió que su estadía es de 5, 6 y más noches lo que indica un buen potencial para el plan de negocio puesto que también de 1 a 2 noches fue respondido por el 29,9% (ver figura 5).

## ¿Cuál fue la duración de su visita?

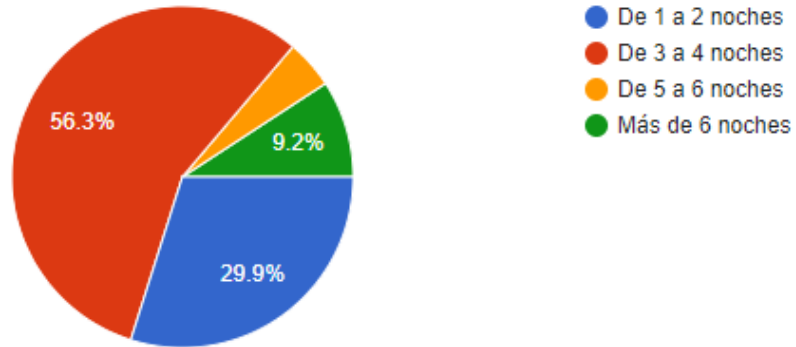


Figura 5. Elaboración propia

Por otro lado, de las personas que han visitado el municipio, el 64% ha hecho uso de algún alojamiento turístico, de los cuales, el 50,9% siente que la oferta actual respecto al alojamiento no es relevante y no genera satisfacción (ver figura 6), lo que se observa también respecto a la oferta gastronómica del municipio, puesto que el 68,7% respondió que está en un nivel 3 o menor de satisfacción (ver figura 7). Para el caso de los restaurantes solo una persona respondió que se siente completamente satisfecha.

## ¿Qué tan satisfecho se siente con el alojamiento que actualmente ofrece Villavicencio en cuanto a calidad y cantidad?

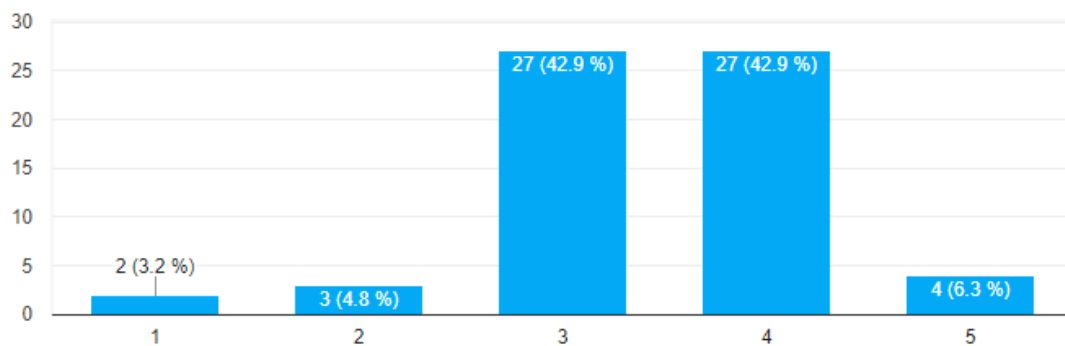


Figura 6. Elaboración propia

### ¿Qué tan satisfecho se siente con la oferta actual de restaurantes en Villavicencio?

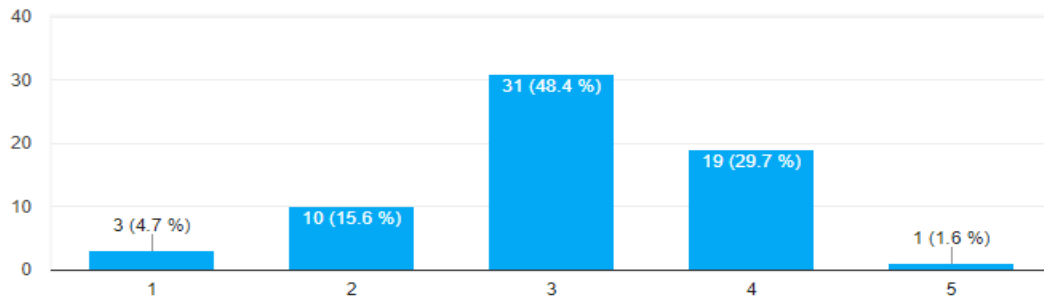


Figura 7. Elaboración propia

Durante los viajes nacionales, el 97,3% viajan acompañados ya sea por sus familias, amigos cónyuge o pareja y compañeros de trabajo lo cual muestra que es frecuente que los viajes los realicen en compañía de alguien y el 2,7% viajan solos. En los viajes nacionales, el 32,4% de las personas, gastan más de 1.000.000 de pesos en servicios turísticos, el 27,6% gastan entre 700.001 y 1.000.000 y el 26,7% gastan entre 400.001 y 700.000, el resto de la población encuestada tiene un gasto mejor a este rango. Lo anterior, pone en evidencia que están dispuestos al gasto durante un viaje. En los viajes nacionales el 67,6% de las personas visitan de 1 a 3 veces restaurantes de alta categoría con servicio a la mesa, el 17,1% realizan estas visitas de 4 a 6 veces y un 10,5% los visitan más de 6 veces, lo cual evidencia que es común que los visitantes realicen consumos en restaurantes de alta categoría durante sus viajes y, a su vez muestra un gran potencial para este mercado. En contraste, el 4,8% de los encuestados no visitan restaurantes durante los viajes. (ver figura 8).

¿Durante sus viajes nacionales, con qué frecuencia visita restaurantes de alta categoría con servicio a la mesa?

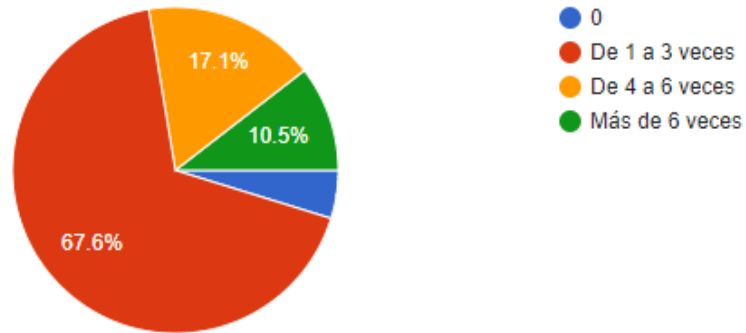


Figura 8. Elaboración propia

Adicionalmente, el 76,2% de los encuestados preferirían realizar sus viajes a la ciudad de Villavicencio durante los fines de semana, lo que permite afirmar que la tipología de turismo sería principalmente de ocio y que estos se hospedarían de una a tres noches. Además, el 27,6% preferirían pasar vacaciones largas como la de mitad o fin de año. El 48,6 % preferirían viajar en los recesos nacionales del primer y segundo semestre del año.

Por otra lado, de las 105 personas encuestadas, el 81% conoce sobre hoteles boutique, lo cual demuestra que este tipo de hotel ha tenido una buena recordación y ha generado un impacto positivo ya que, el 94,3% le gustaría hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora, sin embargo, solo el 88% estaría dispuesto a trasladarse a Villavicencio para hospedarse en este tipo de hotel (ver figura 9).

¿Estaría dispuesto a trasladarse durante tres horas aproximadamente a Villavicencio para hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora?

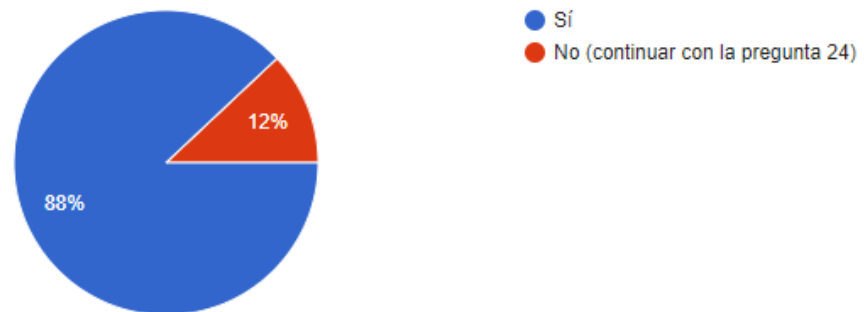


Figura 9. Elaboración propia

Adicionalmente, el 43% respondió que estaría dispuesto a pagar por una noche en el hotel boutique propuesto en el plan de negocio entre \$200.000 a \$300.000 y el 38,7% estaría dispuesto a pagar entre \$300.001 a \$400.001 (ver figura 10). Respeto a la oferta gastronómica, los encuestados respondieron que el 65,2% pagaría por plato en un almuerzo o cena en un restaurante de alta categoría entre \$30.001 a \$45.000 y el 26,1% pagaría de \$45.001 a \$60.000 (ver figura 11). Además, es necesario tener en cuenta que, el 46,7% del total de encuestados preferiría la comida típica colombiana ya sea para desayunar, almorzar o cenar y el 41% elegiría la comida internacional. Otros tipos de comida que no tuvieron gran representatividad fue la parrilla, comida vegetariana o comida rápida. También se observa que la preferencia por el consumo de bebidas alcohólicas durante las comidas principales es baja, puesto que el 68,7% está dentro de los niveles 1 a 3.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en este tipo de hotel?

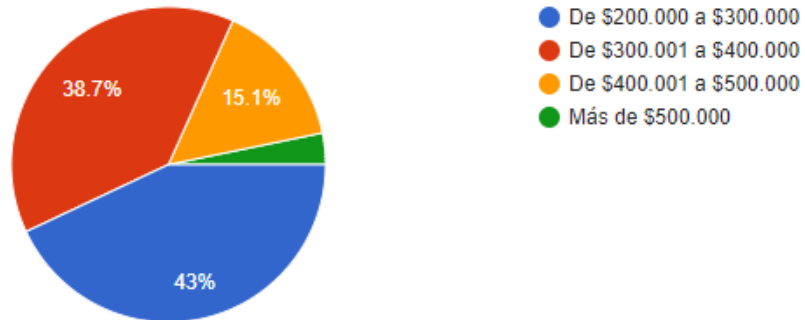


Figura 10. Elaboración propia

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato en un almuerzo y/o cena en un restaurante de alta categoría con servicio a la mesa

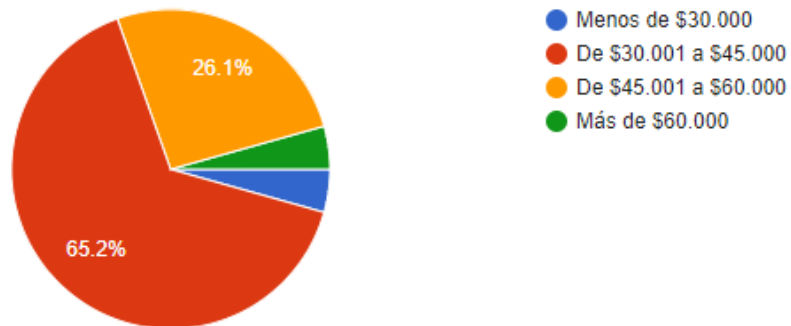


Figura 11. Elaboración propia

Finalmente, de las 105 personas encuestadas el 84,8% afirma conocer personas que estarían interesadas en el tipo de hotel boutique planteado, lo que indica que el plan de negocio puede ser atractivo no solo para aquellas personas encuestadas sino también para otras.

## 2.2 Análisis sondeo de opinión Villavicencio.

Este sondeo se realizó a 100 personas durante fines de semana festivos, los cuales participaban o eran espectadores de eventos turísticos de gran importancia como el mundial de Team Penning en donde es habitual encontrar visitantes de diferentes nacionalidades, como española, mexicana, brasileña, chilena, venezolana y colombiana.

El 60% de los encuestados son mujeres y el 40% son hombres, los cuales el 38% se encuentran en el rango de edad de 26 a 36 años y el 22% se encuentran entre 18 y 25 años, seguido el 18% que se encuentran entre 36 a 45 años, lo cual precisa el perfil de los clientes potenciales. Por otra parte, el 47% de los encuestados pertenecen al estrato socioeconómico 5, el 26% pertenecen al 4 y el 22% al estrato 6. Se encontró que 58 de los encuestados son independientes, el 16% se encuentran empleados y el 22% son estudiantes. Al realizar las encuestas en la ciudad de Villavicencio, se encontró que el 63% de los encuestados residen en esta ciudad, por el contrario, el 37% son visitantes. El 89% ha hecho uso de algún servicio de alojamiento en la ciudad lo cual muestra un uso frecuente de estos servicios reflejando un gran potencial para la elaboración de este plan de negocio (ver figura 12).

### ¿Ha hecho uso de algún servicio de alojamiento?

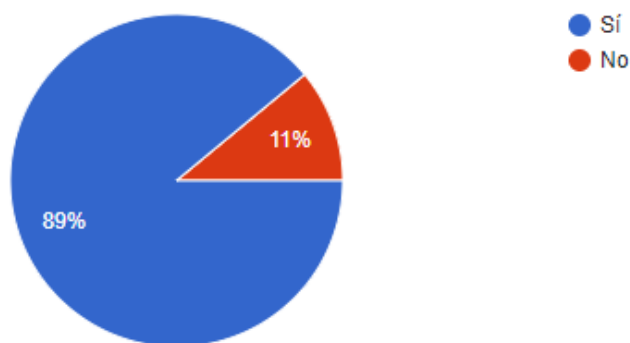


Figura 12. Elaboración propia

De las 100 personas encuestadas, el 93% afirma conocer los hoteles boutique, lo cual al igual que en el sondeo realizado en Bogotá señala la buena imagen que tienen estos hoteles. Un importante resultado que arrojó este sondeo y que posibilita la viabilidad de

este plan de negocio, es que el total de los encuestados respondió de forma positiva a la pregunta: le gustaría hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante y actividades complementarias con una propuesta innovadora, lo cual demuestra el gran potencial del plan (ver figura 13). Por otra parte, según el sondeo, el 51% de las personas estarían dispuestos a pagar de \$300.001 a \$400.001 y el 28% pagarían de \$200.000 a \$300.000.

¿Le gustaría hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante y actividades complementarias con una propuesta innovadora?

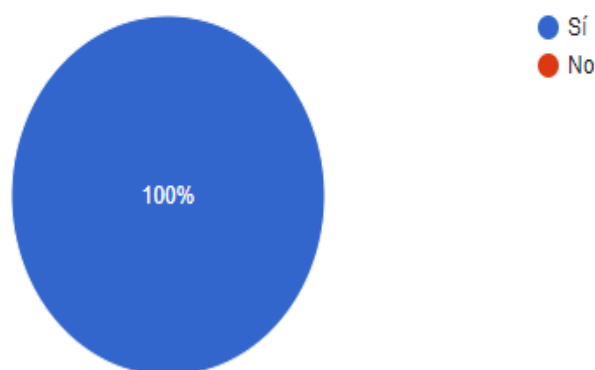


Figura 13. Elaboración propia

Se observa también que el uso de restaurantes con servicio a la mesa por parte de los residentes de Villavicencio encuestados es un comportamiento frecuente puesto que el 47% asiste dos o más veces por semana y el 43,9% asiste al menos una vez por semana, no obstante, la satisfacción respecto al servicio y producto no es completa puesto que el nivel de satisfacción oscila entre 2 a 4, es decir, que aunque no están insatisfechos, tampoco están completamente satisfechos (ver figura ), lo cual abre una oportunidad para el plan de negocio.



¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios de restaurante que actualmente ofrece Villavicencio?

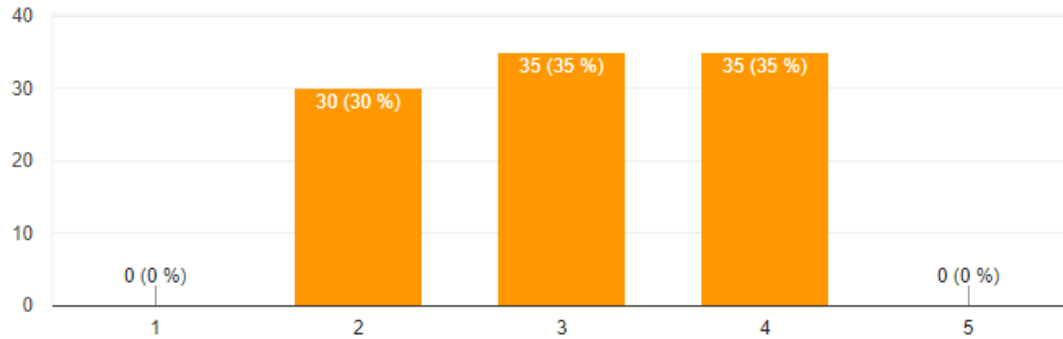


Figura 14. Elaboración propia

Adicionalmente, el 69% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$30.001 a \$45.000 y el 28% pagaría de \$45.001 a \$60.000. El porcentaje restante se divide entre menos de \$30.000 o más de \$60.000 (ver figura 14). Por otro lado, el tipo de comida que prefieren es la comida internacional con un 50% y la comida típica colombiana en segundo lugar con un 34%. En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas durante las comidas, el 58% respondió que es poco, mientras que el 6% respondió que mucho.

¿Cuánto está dispuesto a pagar por plato en un almuerzo y/o cena de un restaurante con servicio a la mesa?

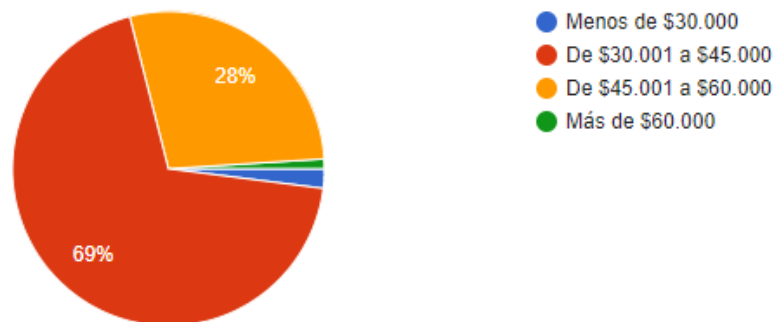


Figura 15. Elaboración propia

Finalmente, para determinar si puede haber más personas interesadas en el tipo de hotel planteado en el plan de negocio, se preguntó al igual que en el sondeo de Bogotá si conocen a personas que estarían interesadas en este tipo de hotel, a lo que el 91% respondió afirmativamente.

### ***Resumen sondeo de opinión***

A continuación, se presenta un resumen del resultado de los sondeos de opinión con el objetivo de definir los parámetros de producto, precio, plaza y promoción y adicionalmente el perfil del consumidor.

#### ***Perfil del consumidor***

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, se determinó como perfil del usuario a personas entre 18 y 65 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos medio-alto y alto, de diferentes nacionalidades, así como también residentes de Villavicencio. Adicionalmente, que la duración de sus visitas sería de 3 noches en promedio, dependiendo de la fecha en que viajan, con modalidades que van desde el huésped que viaja solo, con la familia o por negocios.

#### ***Producto***

Servicios de hospedaje turístico personalizado y de lujo Restaurante de comida típica colombiana gourmet a la carta, y servicios complementarios de spa, gimnasio, piscina y salón de belleza.

#### ***Precio***

El gasto promedio en viajes es entre \$400.000 y más de \$1.000.000 para turistas ya sean nacionales o extranjeros y residentes en Villavicencio, quienes, de acuerdo con los resultados de las encuestas, están dispuestos a pagar por una noche de hospedaje entre \$300.000 y \$ 500.000 y por consumo de alimentos en restaurante con servicio a la mesa desde \$30.000 y hasta más de \$60.000 por plato. De acuerdo con los resultados del estudio en el plan financiero las tarifas de los diferentes servicios se determinarán entre estos rangos.

### *Plaza*

Villavicencio, como puerta de entrada al llano, ocupa un lugar destacado dentro de los lugares turísticos de Colombia, en especial por sus festividades, riqueza económica, cultura, clima y cercanía a Bogotá. Se propone la ubicación del **Hotel Boutique & Restaurante** en el barrio colonial El Caudal debido a la similitud de las características de este lugar con el producto propuesto y su localización estratégica.

### *Promoción*

El gran auge de herramientas digitales en los últimos años ha permitido un crecimiento en el uso de estrategias de marketing digital, en las cuales se encuentran opciones de programas de fidelización de clientes, ventas, reservas, entre otros; con el fin de generar mayores ganancias y abarcar una mayor parte del mercado. La “combinación de la comercialización y la nueva tecnología de la información permitirá a algunas empresas obtener mayores márgenes de beneficio y mayores cuotas de mercado, y promover así una mayor concentración y centralización del capital” (Dawson & Bellamy, 1998, citado en Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2013, pp. 10- 11)

Hotelp es una agencia de marketing digital que ofrece servicios especializados para hoteles y restaurantes, con la cual se realizaría un contrato con el objetivo de impulsar todas las unidades de negocio por medio del planteamiento de las estrategias de marketing digital. El plan elegido para realizar el marketing del proyecto cuenta con emails automatizados, creación y posicionamiento de la página web con motor de reservas, publicaciones en redes sociales (Facebook e Instagram), Google Adwords, remarketing en Facebook, Google Display y blog. Adicionalmente, se plantea la participación en booking.com, una agencia de viaje online con más de 400.000 hoteles en todo el mundo, con el objetivo de facilitar el proceso de reconocimiento del hotel y restaurante y la búsqueda de estos en la web.

Además, con el fin de abarcar una mayor parte del mercado, se propone ser parte de la red de pequeños hoteles con encanto, la cual reúne una colección de hoteles únicos en sus estilos en diferentes ciudades de Colombia, para aquellos viajeros que aprecian los detalles y buscan exclusividad en los servicios.

### 3. Plan técnico y operativo

#### 3.1 Descripción de la infraestructura.

El **Hotel Boutique & Restaurante** tendrá un estilo colonial e innovador en Villavicencio, para lo cual se tomó como referente el hotel Tcherassi + Spa en Cartagena ubicado en el centro histórico de esa ciudad, debido a las similitudes conceptuales del producto, como la temática colonial, el tamaño para un hotel boutique de lujo, el servicio personalizado, la calidad de su menaje, su diseño, decoración y distribución espacial, esto con el fin de plasmar la idea de un negocio lujoso y exclusivo.

El hotel tendrá 21 habitaciones amplias y cómodas que permitirán que los huéspedes se sientan en un ambiente tranquilo, caracterizado por la calidad y el lujo de cada habitación. Asimismo, contará con un restaurante especializado en cocina gourmet creativa integrado con la comida típica colombiana y además se brindarán servicios de spa, gimnasio y parqueadero. Adicionalmente, se ofrecerá el servicio de salón de belleza y lavandería tercerizados en caso que algún huésped lo requiera.

##### *3.1.1 Ubicación.*

Debido a que el **Hotel Boutique & Restaurante** tendrá un diseño colonial, se escogió el barrio El Caudal para su ubicación, dado que este barrio se caracteriza por ser uno de los sectores más reconocidos y tradicionales de Villavicencio. El terreno en el que se planteó construir el hotel (ver figuras 16 y 17) tiene un área bruta de 482 m<sup>2</sup> según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), en el cual se permite un edificio de hasta siete pisos, sótano y semisótano. Actualmente, el precio del m<sup>2</sup> de terreno está avaluado en \$1.000.000 y el precio de m<sup>2</sup> construido oscila entre \$4.000.000 a \$5.000.000 aproximadamente.



Figura 16. Ubicación del lote © IGAC



Figura 17. Ubicación del lote © IGAC

A continuación, se presenta la ficha técnica que describe brevemente todos los componentes que va a tener el hotel boutique & restaurante.

<b>Ficha técnica del proyecto</b>	
Tipo de alojamiento	Hotel boutique de lujo
Ubicación	Departamento: Meta Municipio: Villavicencio
Servicios	Alojamiento, Restaurante, Spa y Gimnasio
<b>Habitaciones</b>	
Número total habitaciones	21
Número total de camas	27
Junior	6
Superior	11
Premium	4
<b>Restaurante</b>	
Número total de mesas	19
Número total de sillas	50
Mesas de 2	13
Mesas de 4	6
Sofá	1
Sillas barra	6
<b>Áreas comunes</b>	
Recepción	Front desk, sala
Piscina	1
Zona de parqueo	1 con capacidad para 40 carros
<b>Spa</b>	
Cabinas	2 dobles
<b>Gimnasio</b>	
Caminadora	1
Eliptica	1
Bicicleta estática	1
Máquina funcional	1
Estante Pesas	1
Colchonetas	5
<b>Servicios adicionales</b>	
Lavandería	Tercerizada para huéspedes y lencería del hotel
Salon de belleza	El hotel será intermediario para ofrecer el servicio
Valet parking	Tercerizado

### ***3.1.2 Infraestructura física.***

A continuación, se muestran los planos del hotel divididos en los 5 pisos que tendrá y su respectiva descripción.

En la primera planta se encuentra el ingreso al hotel seguido de la recepción la cual contará con un lounge para los huéspedes y comensales del restaurante. El restaurante estará ubicado en la primera planta del hotel, el cual tendrá una parte al interior de esta y otra al aire libre. Asimismo, se encontrará un bar integrado al restaurante, la cocina de este y baño. En la parte central de esta planta, se estableció la ubicación del spa y el gimnasio. El ascensor se encontrará junto a la recepción el cual tendrá acceso a los cinco pisos del hotel y el sótano, junto a este se encontrarán las escaleras. En esta planta se ubicarán cuatro habitaciones separadas del espacio público por medio de una puerta de acceso exclusiva para los huéspedes. Las habitaciones, de las cuales dos serán de tipo Premium y dos Junior, bordean un espejo de agua y un jardín vertical de plantas que conserven la temperatura del ambiente y ayuden a dar sombra a las habitaciones (ver figura 18).



Figura 18. Primera planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura.

En la segunda planta se encuentran las habitaciones de la 5 a la 10, las cuales estarán distribuidas entre habitaciones Junior y Superior, que serán explicadas más adelante. Estas habitaciones tendrán vista directa hacia la primera planta del hotel y hacia el techo de la recepción y el restaurante (ver figura 19).





Figura 19. Segunda planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

En la tercera y cuarta planta estarán ubicadas las habitaciones restantes, todas con vista hacia el interior del hotel y del primero piso. En la tercera planta se encuentran las habitaciones de la 11 a la 16, que al igual que en la segunda planta, se distribuyen entre habitaciones Junior y Superior y en la cuarta planta están las habitaciones de la 17 a la 21, las cuales se dividen entre habitaciones Superior y Premium (ver figuras 20 y 21).



Figura 20. Tercera planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura



Figura 21. Cuarta planta del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

En la quinta planta, la cual será adaptada como terraza, estará ubicada la piscina del hotel que será de uso exclusivo para los huéspedes. Esta piscina tendrá un diseño moderno y elegante y contará con asoleadoras, mesas auxiliares y camas balinesas, es decir, camas adaptadas para espacios al aire libre. Asimismo, contará con el servicio de bar que será prestado tanto para huéspedes como para clientes externos, en el que se ofrecerán bebidas alcohólicas, cocteles y jugos naturales. La terraza tendrá un importante componente vegetal local como parte de la decoración de la misma que se podrá observar alrededor de esta y en el jardín vertical que comienza desde esta planta y termina en la primera (ver figura 22).



Figura 22. Terraza del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

La fachada, de tipo colonial, la cual medirá aproximadamente 5 metros de alto, dará un toque distintivo al hotel, puesto que en esta se encuentra una puerta pequeña de madera que tendrá un aspecto robusto y hará alusión a la época colonial por medio de la decoración y de un marco de piedra rústica. Además, como parte de la fachada se instalarán tres grandes ventanas de piso a techo que asimilan los balcones de maderas distintivos de esta época, las cuales tienen vista hacia el restaurante. Adicionalmente, se pensó en el uso de flores para cubrir la parte superior de la fachada ya que estas son utilizadas en los jardines del municipio y en el uso de pintura orgánica que se compone elementos naturales que no ocasionan daños al ambiente y permite que la superficie libere la humedad de manera natural (ver figura 23).



Figura 23. Fachada del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura.

### 3.2 Descripción de servicios.

En los últimos años, a nivel mundial, la conciencia por el cuidado del ambiente y el entorno ha aumentado en diferentes ámbitos, dentro de los cuales el turismo se ha caracterizado, razón por la cual, dentro del **Hotel Boutique & Restaurante** se implementará en todos sus servicios un programa de sostenibilidad social y ambiental que apunte también a la competitividad e innovación en la región, puesto que según un estudio, de 2014, realizado por el Global Sustainable Tourism Council y el Instituto Tecnológico Hotelero, el 90% de los viajeros elige un hotel sostenible y el 34% está dispuesto a pagar por alojarse en este tipo de hotel (Sostenibilidad para todos, 2018).

Con el fin de reducir el impacto ambiental, se propone establecer un programa de ahorro de agua y energía, mediante sistemas ahorradores en cada llave de agua y la utilización de aguas lluvias para el aseo de las instalaciones. Asimismo, implementar el uso de bombillos led y ahorradores, disminuir el uso del aire acondicionado gracias a los espacios abiertos que permiten la circulación de aire fresco y el aprovechamiento al máximo de la luz natural, lo cual reduciría el uso de energía eléctrica. Igualmente, se plantea realizar un programa de reciclaje que permita disminuir los residuos, hacer uso de papelería ecológica y de productos de limpieza que no tengan un gran impacto en el ambiente con el

objetivo de disminuir la huella de carbono e instalar un sistema de limpieza para la piscina el cual permita reducir al máximo el uso de productos químicos en el agua. Además, para reducir el impacto en el entorno, el **Hotel Boutique & Restaurante**, fusiona el diseño del hotel con el medio a través de la integración con la diversidad del sector a partir de su construcción con materiales y plantas de la región para ofrecer a los huéspedes una experiencia de lujo.

En cuanto al componente social, se espera que el **Hotel Boutique & Restaurante** se caracterice por su compromiso con el desarrollo de la región llevando a cabo diferentes acciones en pro de esta, las cuales parten desde brindar un empleo formal e ingresos estables a todos los empleados. Igualmente, establecer programas de capacitación en temas de mesa y bar, inglés y habitaciones con el propósito de certificar las capacidades de cada persona para incentivar el crecimiento profesional y personal. De igual manera, por medio del restaurante se plantea un plan de responsabilidad social con cultivadores y productos locales, el cual se detalla en el capítulo 3.2.2. que busca dinamizar la economía de la región.

A partir del cumplimiento de estos parámetros se busca que a largo plazo el **Hotel Boutique & Restaurante** tenga diferentes certificaciones a nivel tanto ambiental como social, puesto que esto proporciona una ventaja competitiva en distinguir un negocio como avanzado en temas de sostenibilidad.

A continuación, se explican cada uno de los servicios que se prestarán dentro del **Hotel Boutique & Restaurante**

### ***3.2.1 Alojamiento.***

El alojamiento se dividirá en tres tipos de habitaciones: Junior, Superior y Premium, las cuales se explican a continuación.

#### ***Habitación Junior***

Esta habitación tendrá un área de 33 m<sup>2</sup>, dos camas dobles (1.40 mts x 1.90 mts), un escritorio, una silla auxiliar, dos mesas de noche, un portamaletas junto a un espejo vertical de cuerpo entero y un armario de madera. El baño se divide de la habitación por medio de una pared sin puerta la cual sostiene los lavamanos y un espejo con los respectivos amenities

de envases biodegradables y accesorios de aseo, al frente se ubican el sanitario y la ducha de efecto lluvia, los cuales tendrán puertas de vidrio esmerilado. Adicionalmente el piso de las habitaciones es en porcelanato rectangular de colores claros. Este tipo de habitación cuenta con una ventana corrediza hacia un pequeño balcón de madera con vista hacia el interior del hotel (ver figura 24).



Figura 24. Habitación Junior del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

### ***Habitación Superior***

Este tipo de habitación tendrá un área de 37 m<sup>2</sup>; contará con una cama queen (1.60 mts x 1.90 mts) junto a dos mesas de noche y dos sillas auxiliares. Al frente de la cama está el televisor, el escritorio, un armario de madera y un espejo vertical de cuerpo entero. Al respaldo de la cama se encontrará una pared que divide el área del baño de la zona de descanso. El baño estará compuesto por dos entradas de luz naturales en un costado de la pared, un sanitario y una ducha de efecto lluvia con puertas esmeriladas y dos lavamanos. Los pisos de la habitación serán en porcelanato vertical de colores claros. Esta habitación, tendrá una ventana grande corrediza que dirige a un balcón de madera colonial con vista hacia el interior del hotel (ver figura 25).



Figura 25. Habitación Superior del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura.

### ***Habitación Premium***

Esta habitación tendrá un área de 45 m<sup>2</sup> y contará con una cama king (2 mts x 2 mts), ubicada en el centro de la habitación, un armario y un portamaletas, junto a un espejo vertical de cuerpo entero. En la parte inferior está el área social en la cual se integra una sala, escritorio y televisor, el cual se puede adaptar de tal forma que queda con vista hacia la cama o hacia la sala. La habitación tiene una pared en el espaldar de la cama que divide la zona de descanso con el baño, el cual está iluminado por entradas de luz naturales en las paredes laterales. Se proponen dos lavamanos para la comodidad de los huéspedes con los respectivos amenities de envases biodegradables e implementos de aseo. Las puertas del sanitario como de la ducha, de efecto lluvia, también serán en vidrio esmerilado. Adicionalmente, al igual que las otras habitaciones, esta tendrá una gran ventana corrediza (ver figura 26).



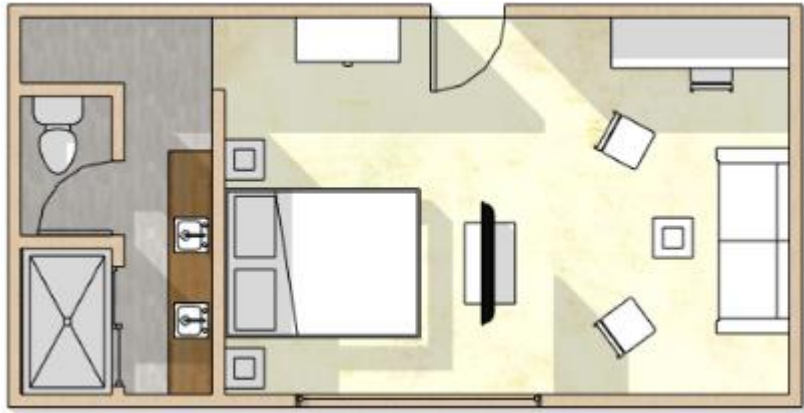


Figura 26. Habitación Premium del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura.

Todas las habitaciones contarán con internet inalámbrico de alta velocidad y equipos audiovisuales de última generación

### ***3.2.2 Alimentos & Bebidas.***

El restaurante se enfocará en ofrecer comida tipo gourmet, a la vez creativa y contemporánea con una carta representativa de las diferentes regiones del país, que resalte la tradición y la variedad del repertorio de alimentos e ingredientes culinarios y asimismo las costumbres gastronómicas, con el fin de presentarlas y destacarlas frente a los visitantes.

Para dar cumplimiento a este ideal, se espera destacar la gastronomía por medio del uso de ingredientes propios de la diversidad cultural y de los distintos ecosistemas del país aprovechando la variedad de estos en las diferentes temporadas de cosecha. Asimismo, generar apoyo a comunidades locales de la región, que serían proveedores de los productos agrícolas, cárnicos y lácteos; así como contribuir al fortalecimiento de la identidad colombiana, puesto que se hará uso de recetas tradicionales reconocidas, que a la vez tendrán un toque innovador que les permita diferenciarse dentro de la oferta en el menú de los restaurantes del municipio ya que, la expansión global ha incrementado el turismo gastronómico y ha creado nuevos hábitos alimentarios y por lo tanto ha generado transformaciones gastronómicas como la cocina fusión, gourmet, slow food, comida orgánica, local y casera (Duque, 2013). Además, se plantea la creación de una huerta vertical que permita obtener las especias y vegetales básicos para el restaurante y el bar.

El menú que se propone para el restaurante se divide en:

- Entradas: arepa de huevo, carimañolas, arepas con adiciones, empanadas, trilogía de ceviches, carpaccio de pulpo, canasta típica, carpaccio de mamona.
- Plato fuerte: ensalada de salmón, cazuela de mariscos, amarillo a la monseñor, carne a la llanera, ajiaco, pollo en salsa criolla, papillote de pescado, lomo al trapo.
- Postres: torta de almojábana, merengón, explosión de chocolate, trilogía de helado.
- Jugos: copoazú, corozo, arazá, limonada de hierbabuena. limonada de coco, limonada de mango, jugos naturales de frutas (fresa, lulo, mango, guanábana, mora, maracuyá, badea, mango).
- Cócteles: mojito, martini, daiquiri, mimosa, cosmopolitan, caipiriña, gyn tonic, manhattan, margarita, sangría, tinto de verano.
- Licores: whiskey, ron, vodka, cervezas, tequila, brandy, cognac, aguardiente, vermouth.
- Bebidas: gaseosas, aguas, mezcladores, bebidas calientes (café, infusión aromática, espresso, cappuccino, americano).

Cabe destacar que el diseño de la carta se llevaría a cabo en el proceso de implantación del proyecto.

Asimismo, el restaurante tendrá un comedor con 50 sillas que estarán distribuidas al interior del mismo y al aire libre junto a una zona verde y una fuente, en mesas para dos y cuatro personas y un sofá. También habrá un bar pequeño con seis puestos que ofrecerá cocteles, bebidas alcohólicas y jugos naturales, una barra especializada en café y baños independientes (ver figura 27).



Figura 27. Restaurante. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

### ***3.2.3 Gimnasio & Spa.***

Se establecerán en la primera planta del hotel uno seguido del otro, pero divididos como espacios independientes. El spa contará con dos cabinas y camillas dobles para realizar los procedimientos faciales y corporales y un espacio para zonas húmedas como sauna y turco. Por otra parte, el gimnasio estará dotado con máquinas para realizar actividades cardiovasculares como caminadora, elíptica, bicicleta estática y máquinas e implementos para realizar entrenamiento funcional (ver figura 28).



Figura 28. Distribución gimnasio y spa del hotel. Elaborado por Luis Alejandro Páez, estudiante de Arquitectura

### ***3.2.4 Servicios adicionales.***

Con el fin de realizar mejoras en el servicio que brinden al cliente una diferencia significativa, se establecerán upgrades en el estado de las reservas como: late check-out, es decir, la posibilidad de realizar el check-out más tarde de la hora establecida; vista mejorada, desayuno incluido, room service 24 horas, mini bar o seguridad.

Adicionalmente, el salón de belleza, la lavandería y el parqueadero se ofrecerán como servicios tercerizados con el fin de no incurrir en gastos adicionales de personal y prestación del servicio. No obstante, se plantea que, para poder ofrecer estos servicios, se realice un convenio con proveedores que sean reconocidos en el municipio y de esta forma asegurar la calidad de los mismos mediante un control continuo.

### **3.3 Procesos vitales en el Hotel Boutique & Restaurante.**

Para plasmar los procesos vitales que se tendrán tanto en el hotel como en el restaurante se utilizó la herramienta del blueprint y el diagrama de flujo para definir los procesos clave y en donde es necesario hacer énfasis, puesto que mediante estos se logra identificar, describir, evaluar y controlar cada una de las actividades que forman parte de cada proceso y garantizar los niveles más altos de satisfacción de los huéspedes (International Service Marketing Institute, 2002, pp. 58–59).

Por parte del hotel, se definieron como procesos vitales la reserva del huésped, el check-in y el check-out. Cada uno de estos procesos se plasmaron por medio de un blueprint ya que, en este, se puede observar detalladamente cuáles son las acciones del usuario y cuáles son las acciones de los empleados, tanto visibles como invisibles para el usuario, que

intervienen en el proceso. Asimismo, se detallan cuáles son las evidencias físicas y procesos de soporte que permiten que el proceso macro se lleve a cabo (ver figuras 29-31). Por otro lado, se utilizó un diagrama de flujo para el proceso de alistamiento de una habitación puesto que en este proceso no interviene el usuario sino sólo el empleado (ver figura 32).

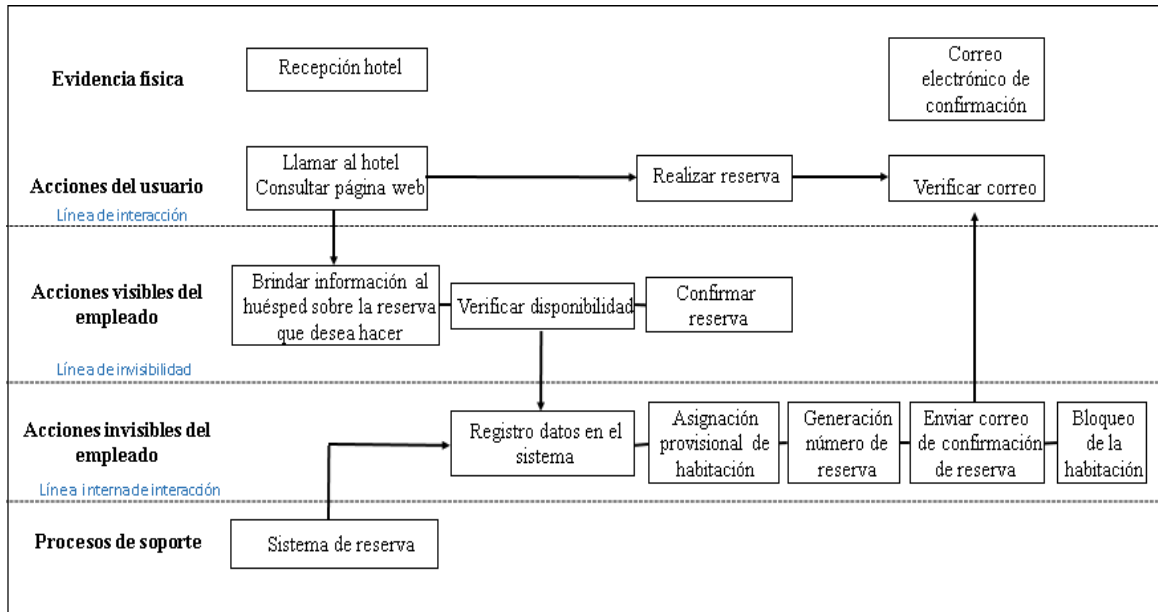


Figura 29. Blueprint proceso de reservas. Elaboración propia

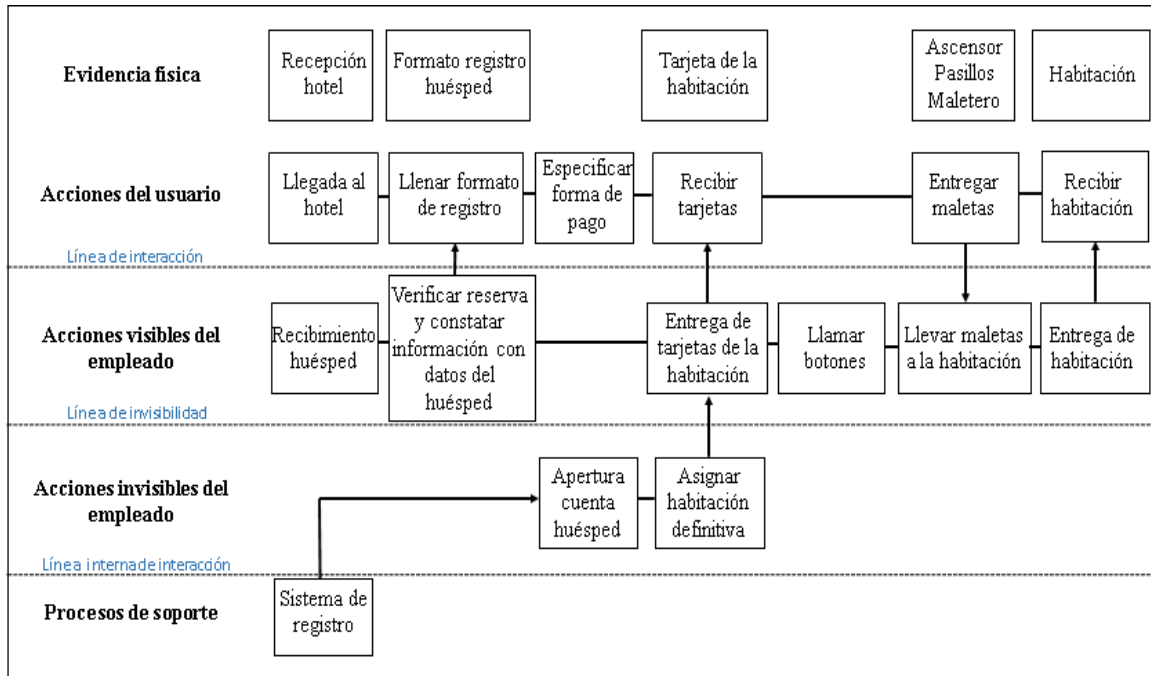


Figura 30. Blueprint proceso de check-in. Elaboración propia

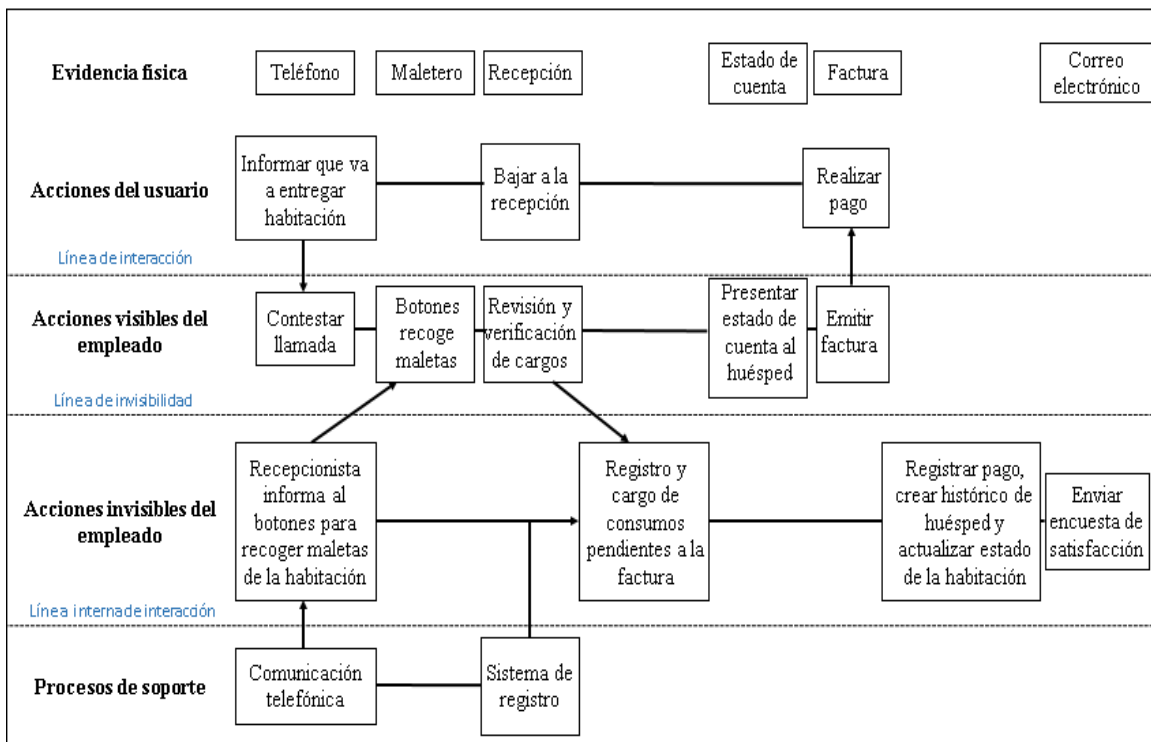


Figura 31. Blueprint proceso de check-out. Elaboración propia

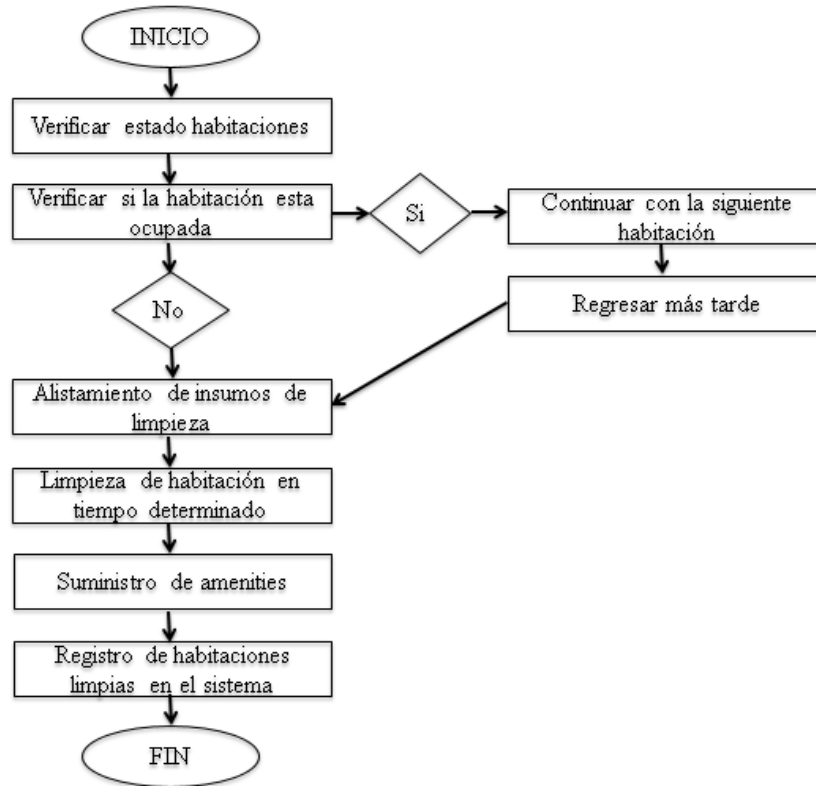


Figura 32. Diagrama de flujo proceso de alistamiento de una habitación. Elaboración propia

En cuanto al restaurante, se realizó un blueprint que abarca desde el momento de la llegada del comensal hasta que este se retira del restaurante puesto que, este es un proceso que refleja el momento de verdad principal dentro de cualquier restaurante ya que es en el que se mantiene un contacto directo con el cliente (ver figura 33). Adicionalmente, para plantear el proceso previo de alistamiento se utilizó un diagrama de flujo con el fin de determinar las actividades principales que se deben llevar a cabo antes de prestar el servicio al comensal (ver figura 34).

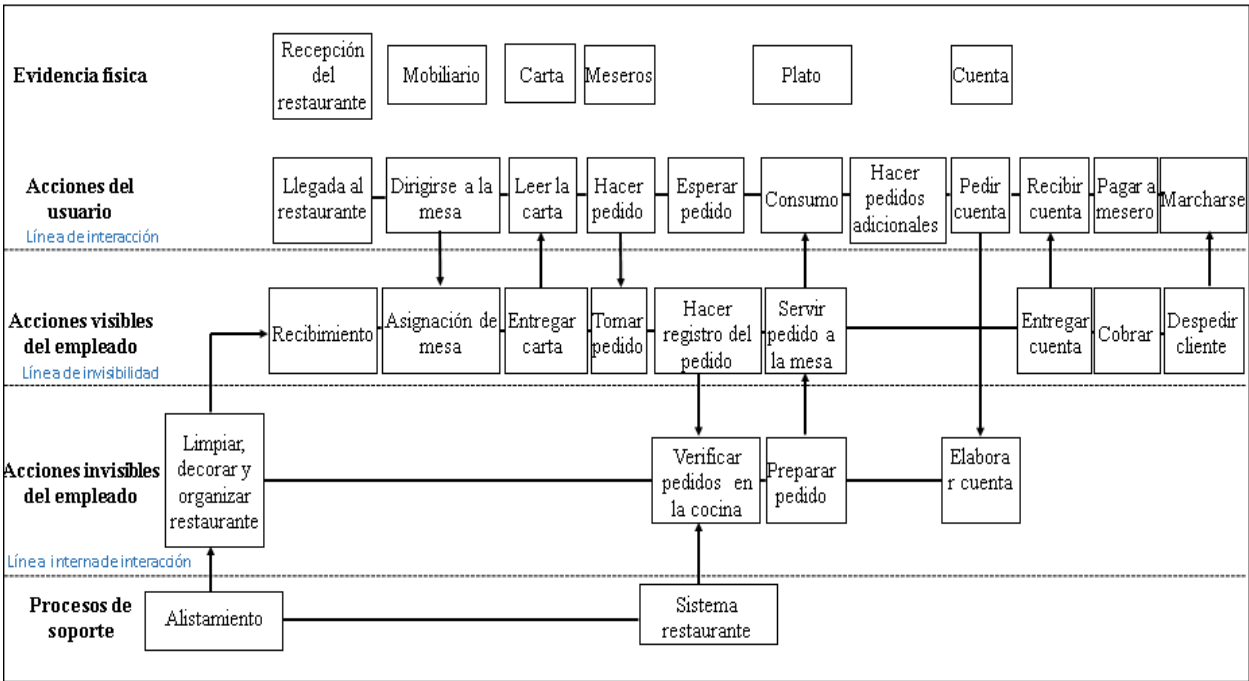


Figura 33. Blueprint proceso de servicio en el restaurante. Elaboración propia

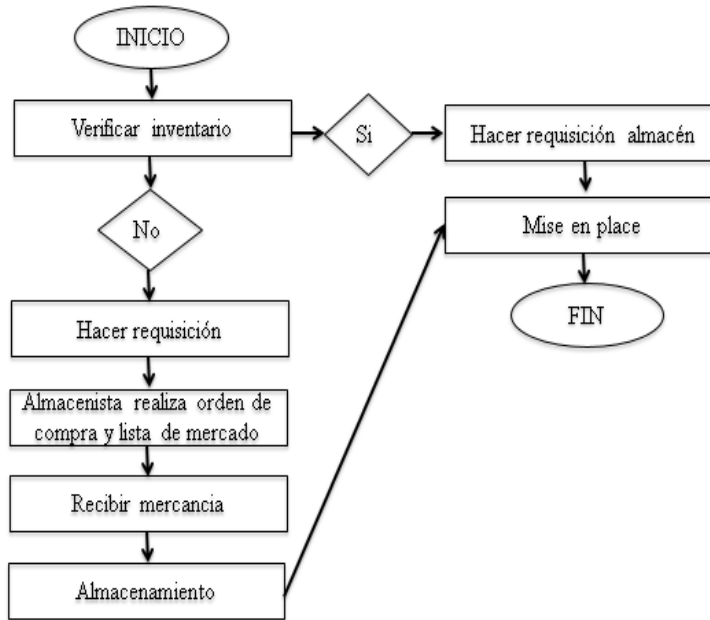


Figura 34. Diagrama de flujo alistamiento restaurante. Elaboración propia



## **4. Estructura organizacional**

Con el fin de establecer los lineamientos que permiten organizar internamente el Hotel Boutique & Restaurante, se plantearon los principales elementos que dan los parámetros a seguir, los cuales se muestran a continuación.

### **4.1. Misión.**

El Hotel Boutique & Restaurante ofrece experiencias de lujo a través de sus 21 habitaciones diseñadas con un estilo auténtico que evoca la arquitectura e historia de la ciudad en la época colonial junto con los más exquisitos sabores de las regiones colombianas para viajeros actuales que buscan una alternativa exclusiva.

Todos los servicios del hotel están enmarcados dentro de un parámetro social, ambiental y económicamente sostenible cuyo diferenciador es un esquema de lujo, innovador y competitivo, el cual se desarrolla a través del compromiso, dedicación y servicio al cliente de todos y cada uno de nuestros colaboradores.

### **4.2. Visión.**

El Hotel Boutique & Restaurante estará siempre a la vanguardia, conservando la tradición gastronómica de Colombia para generar experiencias únicas a los viajeros que busquen lujo y comodidad, mediante los servicios de hospedaje y alimentos y bebidas mediante el enfoque en el bienestar de sus grupos de interés

### **4.3. Valores y principios corporativos.**

- No discriminación, lo cual hace referencia a inclusión, justicia, ética y respeto de todos los colaboradores dentro de la organización y extensivo a los clientes.
- Higiene, salud, seguridad y bienestar, brindar servicios de calidad para los clientes y asegurar un ambiente laboral sano a los colaboradores
- Dedicación, compromiso e integridad para anticiparse a las necesidades de cada cliente y ofrecer los servicios personalizados con el fin de que para cada uno la

permanencia sea una experiencia única dentro del hotel y restaurante

- Evaluación periódica y continua que permita realizar procesos innovadores que faciliten mejoras del servicio
- Responsabilidad ambiental y social a través de la implementación de prácticas sostenibles que aporten a la economía regional y la producción local mediante el uso efectivo de los recursos naturales.

#### 4.4. Organigrama.

Por medio del organigrama se presentan los cargos necesarios para llevar a cabo los procesos, misión, visión y valores del hotel. Para lograr definir cuáles son estos cargos, primero se planteó un organigrama por los departamentos del hotel, los cuales son: alojamiento, alimentos y bebidas, spa y gimnasio, mantenimiento, administración y gerencia general (ver figura 35).

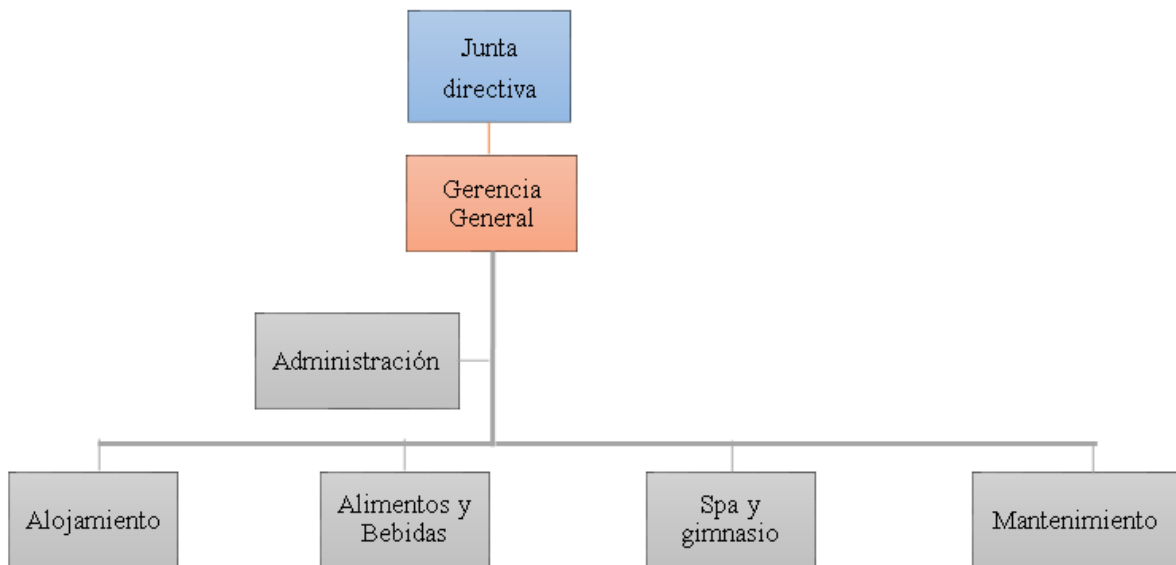


Figura 35. Organigrama por departamentos. Elaboración propia

#### 4.4.1 Estructura de cargos.

A continuación, se muestra el organigrama por cargos y sus respectivas funciones con el propósito de dividir tareas, especificar el trabajo para cada departamento y delegar la autoridad dentro y entre departamentos (ver figura 36). Es necesario aclarar que, como valor agregado a la exclusividad del hotel, los funcionarios que tengan contacto directo con el cliente deben manejar el inglés como segunda lengua.

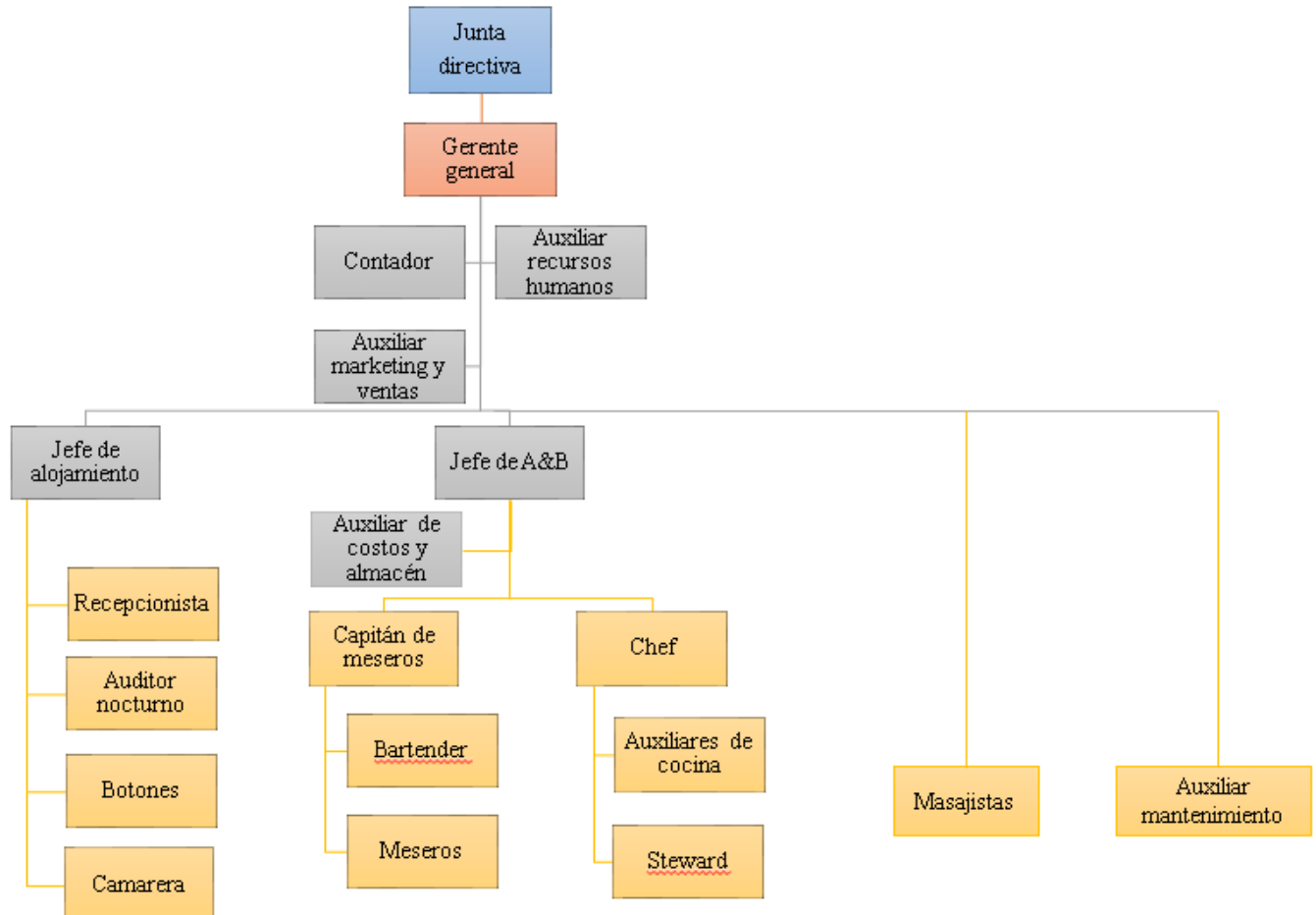


Figura 36. Organigrama por cargos. Elaboración propia

#### *Funciones*

- **Gerente general:** cumple la función de administrar el hotel y restaurante en general. Toma de decisiones con el fin de asegurar la calidad en la prestación de los servicios, mediante las tareas de planear organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar.

- **Contador:** encargado llevar los registros de las operaciones financieras y contables del hotel y restaurante.
- **Auxiliar de recursos humanos:** selección, contratación y evaluación del personal y bienestar en el ambiente laboral y relaciones entre colaboradores.
- **Auxiliar de marketing y ventas:** su función en general es la promoción, mercadeo, reservas y ventas del hotel y restaurante
- **Jefe de alojamiento:** supervisar el correcto funcionamiento de las labores en su área
- **Recepcionista:** es la cara visible del hotel. Se encarga del registro y control de entradas y salidas de los clientes, además atiende las solicitudes inmediatas presentadas por los huéspedes.
- **Auditor nocturno:** encargado de la recepción en las noches y cierre de la operación del día.
- **Botones:** son el primer contacto de los clientes con el hotel, encargado de recibir a los huéspedes y colaborarles con el equipaje hasta las habitaciones.
- **Camarera:** mantener la limpieza e higiene de las habitaciones y áreas comunes.
- **Jefe de A&B:** supervisión y control de la operación del restaurante y cocina.
- **Auxiliar de costos y almacén:** realizar órdenes de compras y lista de mercado, asimismo, elaboración de auditoría de inventarios y costos.
- **Capitán de meseros:** recibir, ubicar y despedir a los clientes del restaurante, además de preparar el restaurante para la prestación del servicio.
- **Bartender:** preparación y venta de bebidas alcohólicas para el restaurante.
- **Meseros:** atención a los clientes del restaurante, tomar pedidos, realizar órdenes de los comensales
- **Chef:** realizar las recetas estándares y la supervisión de la preparación en la cocina de platos y bebidas.
- **Auxiliar cocina:** elaboración de platos, postres, bebidas y mise en place.
- **Steward:** limpieza de elementos empleados en la preparación de los platos.
- **Masajistas:** realizar tratamientos de bienestar corporales y faciales en el spa

- **Auxiliar de mantenimiento:** solución de problemas para que no se suspendan la prestación de servicios. Realización de órdenes de trabajo de mantenimiento de habitaciones y áreas comunes.

#### 4.5. Nómina.

A continuación, se presenta la nómina del hotel por departamento con los respectivos pagos de salarios, auxilio de transporte y prestaciones sociales, lo cual suma \$603.465.346 para un año de operación (ver figura 37). Para ver en detalle la nómina de cada departamento por mes ver anexo 9.

Departamento	Salario anual	Auxilio transporte anual	Seguridad social anual						Parafiscales anuales		Prestaciones sociales anuales			
			EPS		AFP		ARL	CCF	Cesantías	Prima	Vacaciones	Intereses		
			8,50%	4%	12%	4%	0,52%	4%	8,33%	8,33%	4,17%	1%		
Alojamiento	\$ 78.000.000	\$ 4.234.128	\$ 6.630.000	\$ 3.120.000	\$ 9.360.000	\$ 3.120.000	\$ 407.160	\$ 3.120.000	\$ 6.850.103	\$ 6.850.103	\$ 3.429.163	\$ 822.341		
Alimentos y bebidas	\$193.440.000	\$ 6.351.192	\$16.442.400	\$ 7.737.600	\$23.212.800	\$ 7.737.600	\$ 1.009.757	\$ 7.737.600	\$16.642.606	\$16.642.606	\$ 8.331.293	\$ 1.997.912		
Spa y gimnasio	\$ 21.600.000	\$ 1.058.532	\$ 1.836.000	\$ 864.000	\$ 2.592.000	\$ 864.000	\$ 112.752	\$ 864.000	\$ 1.887.456	\$ 1.887.456	\$ 944.861	\$ 226.585		
Mantenimiento	\$ 19.200.000	\$ 1.058.532	\$ 1.632.000	\$ 768.000	\$ 2.304.000	\$ 768.000	\$ 100.224	\$ 768.000	\$ 1.687.536	\$ 1.687.536	\$ 844.781	\$ 202.585		
Administración	\$ 86.400.000	\$ 2.117.064	\$ 7.344.000	\$ 3.456.000	\$10.368.000	\$ 3.456.000	\$ 451.008	\$ 3.456.000	\$ 7.373.471	\$ 7.373.471	\$ 3.691.162	\$ 885.171		
<b>TOTAL</b>	<b>\$398.640.000</b>	<b>\$ 14.819.448</b>	<b>\$33.884.400</b>	<b>\$ 15.945.600</b>	<b>\$47.836.800</b>	<b>\$ 15.945.600</b>	<b>\$ 2.080.901</b>	<b>\$15.945.600</b>	<b>\$34.441.172</b>	<b>\$34.441.172</b>	<b>\$17.241.259</b>	<b>\$ 4.134.594</b>		
<b>NÓMINA POR AÑO</b>	<b>\$603.465.346</b>													

Figura 37. Nómina anual. Elaboración propia

## 5. Plan financiero

### 5.1 Inversión inicial.

Para poner en marcha el hotel, se necesita una inversión inicial de \$5.680.450.200, de los cuales el 86% aproximadamente corresponde a la construcción del hotel. El dinero restante se divide en el valor del terreno y los activos de operación necesarios para el hotel y el restaurante (ver figura 38). Para ver el detalle de cada rubro ver anexos del 3 al 8.

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 5.680.450.200</b>
TERRENO	\$ 482.000.000
CONSTRUCCIÓN	\$4.905.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 112.075.900
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 167.390.700
ACERO INOXIDABLE	\$ 6.445.800
UTENSILIOS DE COCINA	\$ 2.435.300
CRISTALERÍA - CUBIERTERÍA - VAJILLA	\$ 5.102.500

Figura 38. Inversión inicial. Elaboración propia

### **5.5.1 Financiación inversión inicial.**

Para la financiación del proyecto, se va a dividir el monto de la inversión en dos partes. Primero, el capital del proyecto será de \$4.000.000.000, de los cuales el 60% corresponderá a inversión de los socios y el 40% restante se financiará por medio de la red de ángeles inversionistas, la cual es un conjunto de inversionistas que apalancan oportunidades de negocio y empresas en etapa temprana para facilitar su creación y crecimiento. La inversión de estos “ángeles” oscila entre los 25.000 y 500.000 dólares y esperan un retorno de inversión de aproximadamente un 25%. Finalmente, el dinero restante necesario para la inversión (\$1.680.450.200), se respaldará a través de un crédito con Bancoldex, el cual es una entidad que ofrece diferentes alternativas de financiación y líneas de crédito para empresas de todos los tamaños sin importar el sector al que pertenezcan. La tasa de este crédito es del 8,67% e.a. y se estableció en un periodo de cuatro años (ver figura 39). Para ver la tabla de amortización del préstamo ver anexo 10.

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 5.680.450.200</b>
Socios	60%	\$ 2.400.000.000
Red de ángeles inversionistas	40%	\$ 1.600.000.000
Préstamo		\$ 1.680.450.200

Figura 39. Financiación inversión inicial. Elaboración propia

## **5.2 Proyección de ventas.**

### **5.2.1 Alojamiento.**

Para proyectar las ventas de alojamiento durante el primer año de operación, se utilizó el porcentaje de ocupación mensual de Villavicencio del año 2017 como principal indicador para determinar el número de habitaciones vendidas en el hotel. Adicionalmente, se estableció que el tipo de habitación con mayor participación en las ventas sería la habitación superior con un 43%, luego la habitación Premium con un 32% y el porcentaje restante para la habitación Junior. Finalmente, el precio para las habitaciones se determinó de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas en Bogotá y Villavicencio, por lo que la habitación Junior quedó en \$350.000; la habitación Superior en \$400.000 y la habitación Premium en \$450.000 (ver figura 40).

	Habitación Junior	Habitación Superior	Habitación Premium
<b>% Participación estimada de venta</b>	25%	43%	32%
<b>Precio</b>	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 450.000

Figura 40. Distribución participación y precio por tipo de habitación. Elaboración propia

Al realizar el análisis de estas variables, durante el año 1, se venderían 3.934 habitaciones de 7.665 disponibles, lo cual generaría un total de ingresos de \$1.587.510.225 (ver figura 41).

Numero de habitaciones	21										
Mes	Número de días	% de ocupación	Habitaciones disponibles	Habitaciones vendidas	Habitación Junior	Habitación Superior	Habitación Premium	Ventas Hab. Junior	Ventas Hab. Superior	Ventas Hab. Premium	Total ventas
Enero	31	69%	651	449	112	193	144	\$ 39.304.125	\$ 77.260.680	\$ 64.683.360	\$ 181.248.165
Febrero	28	40%	588	235	59	101	75	\$ 20.580.000	\$ 40.454.400	\$ 33.868.800	\$ 94.903.200
Marzo	31	43%	651	280	70	120	90	\$ 24.493.875	\$ 48.147.960	\$ 40.309.920	\$ 112.951.755
Abril	30	53%	630	334	83	144	107	\$ 29.216.250	\$ 57.430.800	\$ 48.081.600	\$ 134.728.650
Mayo	31	58%	651	378	94	162	121	\$ 33.038.250	\$ 64.943.760	\$ 54.371.520	\$ 152.353.530
Junio	30	47%	630	296	74	127	95	\$ 25.908.750	\$ 50.929.200	\$ 42.638.400	\$ 119.476.350
Julio	31	44%	651	286	72	123	92	\$ 25.063.500	\$ 49.267.680	\$ 41.247.360	\$ 115.578.540
Agosto	31	50%	651	326	81	140	104	\$ 28.481.250	\$ 55.986.000	\$ 46.872.000	\$ 131.339.250
Septiembre	30	57%	630	359	90	154	115	\$ 31.421.250	\$ 61.765.200	\$ 51.710.400	\$ 144.896.850
Octubre	31	51%	651	332	83	143	106	\$ 29.050.875	\$ 57.105.720	\$ 47.809.440	\$ 133.966.035
Noviembre	30	53%	630	334	83	144	107	\$ 29.216.250	\$ 57.430.800	\$ 48.081.600	\$ 134.728.650
Diciembre	31	50%	651	326	81	140	104	\$ 28.481.250	\$ 55.986.000	\$ 46.872.000	\$ 131.339.250
<b>Total</b>	<b>365</b>		<b>7.665</b>	<b>3.934</b>	<b>984</b>	<b>1.692</b>	<b>1.259</b>	<b>\$344.255.625</b>	<b>\$ 676.708.200</b>	<b>\$ 566.546.400</b>	<b>\$ 1.587.510.225</b>

Figura 41. Proyección de ventas Alojamiento. Elaboración propia

Para proyectar las ventas en los siguientes años se calculó un promedio del 4% de la variación del porcentaje de ocupación hotelera del año 2016 al año 2017 con el objetivo de determinar los ingresos anuales (ver figura 42).

Habitación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos	Total Ingresos
Junior	\$ 344.255.625	\$ 372.669.107	\$ 403.427.725	\$ 436.725.035	\$ 472.770.573	\$ 511.791.165	\$ 554.032.361	\$ 599.759.975	\$ 649.261.765	\$ 702.849.234
Superior	\$ 676.708.200	\$ 732.560.988	\$ 762.522.732	\$ 793.709.912	\$ 859.219.553	\$ 930.136.099	\$ 1.006.905.812	\$ 1.090.011.790	\$ 1.179.977.003	\$ 1.277.367.585
Premium	\$ 566.546.400	\$ 613.306.874	\$ 638.391.125	\$ 664.501.322	\$ 719.346.603	\$ 778.718.594	\$ 842.990.912	\$ 912.568.010	\$ 987.887.723	\$ 1.069.424.024
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.587.510.225</b>	<b>\$ 1.718.536.969</b>	<b>\$ 1.804.341.582</b>	<b>\$ 1.894.936.269</b>	<b>\$ 2.051.336.729</b>	<b>\$ 2.220.645.858</b>	<b>\$ 2.403.929.084</b>	<b>\$ 2.602.339.775</b>	<b>\$ 2.817.126.491</b>	<b>\$ 3.049.640.843</b>

Figura 42. Proyección de ventas Alojamiento por años. Elaboración propia

### 5.2.2 Restaurante.

Para proyectar las ventas del restaurante, primero se estableció un índice de rotación de 1,5 entre semana y de 1,75 para fines de semana, ya que se espera que el movimiento del restaurante entre esos días sea mayor, con el fin de determinar el número total de mesas disponibles durante esos días (ver figura 43). Una vez determinado este número, se estableció el porcentaje de ocupación que va a manejar el restaurante mensualmente mediante las cifras publicadas por Situr Meta para definir el número de mesas vendidas y el número de clientes mensuales, lo cual dio como resultado que para el primer año de operación habría en total 8.067 mesas vendidas y 11.826 clientes (ver figura 44).

Mesas restaurante		19	
Índice de rotación		Mesas disponibles por día	Total mesas disponibles
Entre semana	1,5	29	142,5
Fin de semana	1,75	33	66,5
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>209</b>

Figura 43. Índice de rotación restaurante. Elaboración propia

Mes	Número de días	% de ocupación	Mesas disponibles	Mesas vendidas	Número de clientes por mes - Año 1	Número de clientes por mes - Año 2	Número de clientes por mes - Año 3	Número de clientes por mes - Año 4	Número de clientes por mes - Año 5
Enero	31	32%	1.914	613	1.004	1.024	1.065	1.108	1.152
Febrero	28	36%	1.729	622	907	916	944	972	1.001
Marzo	31	36%	1.914	689	1.004	1.024	1.065	1.108	1.152
Abril	30	34%	1.853	630	972	972	991	1.011	1.031
Mayo	31	32%	1.914	613	1.004	1.024	1.065	1.108	1.152
Junio	30	40%	1.853	741	972	991	1.031	1.072	1.115
Julio	31	37%	1.914	699	1.004	1.009	1.035	1.061	1.087
Agosto	31	34%	1.914	647	1.004	1.012	1.041	1.070	1.100
Septiembre	30	37%	1.853	676	972	1.016	1.082	1.152	1.227
Octubre	31	34%	1.914	655	1.004	1.026	1.070	1.115	1.161
Noviembre	30	38%	1.853	698	972	1.027	1.107	1.192	1.283
Diciembre	31	41%	1.914	785	1.004	1.014	1.045	1.076	1.109
<b>Total</b>	<b>365</b>		<b>22.539</b>	<b>8.067</b>	<b>11.826</b>	<b>12.059</b>	<b>12.541</b>	<b>13.045</b>	<b>13.572</b>



Mes	Número de clientes por mes - Año 6	Número de clientes por mes - Año 7	Número de clientes por mes - Año 8	Número de clientes por mes - Año 9	Número de clientes por mes - Año 10
Enero	1.199	1.222	1.271	1.322	1.375
Febrero	1.031	1.052	1.083	1.116	1.149
Marzo	1.199	1.222	1.271	1.322	1.375
Abril	1.052	1.073	1.095	1.117	1.139
Mayo	1.199	1.222	1.271	1.322	1.375
Junio	1.160	1.183	1.230	1.280	1.331
Julio	1.114	1.136	1.165	1.194	1.224
Agosto	1.131	1.153	1.186	1.219	1.253
Septiembre	1.307	1.333	1.419	1.512	1.610
Octubre	1.210	1.234	1.286	1.340	1.396
Noviembre	1.382	1.438	1.548	1.668	1.796
Diciembre	1.142	1.176	1.211	1.248	1.285
<b>Total</b>	<b>14.125</b>	<b>14.446</b>	<b>15.038</b>	<b>15.659</b>	<b>16.309</b>

Figura 44. Proyección número de clientes restaurante. Elaboración propia

Adicionalmente, se asignó el porcentaje de participación de las ventas para cada opción de la carta (ver figura 45) con el objetivo de definir el número de platos que se vendería en un año mediante el número de clientes proyectados, lo cual generaría un total de ingresos en el primer año de \$333.788.909. Para realizar el aumento en el número de clientes para el año 2, se tomó como referencia el comportamiento del mercado del año 2016 al año 2017, el cual varía cada mes y posteriormente para los años siguientes se le adicionó un 2% de crecimiento, lo que generaría en el décimo año de proyección un total de ingresos de \$664.869.438, es decir, que las ventas del restaurante durante los 10 años aumentarían aproximadamente un 100% (ver figura 46). Para ver en detalle las ventas por cada plato ver anexo 11.

% Participación en ventas	
Entradas	25%
Plato fuerte	40%
Postres	10%
Jugos	10%
Cocteles	15%
	<b>100%</b>

Figura 45. Distribución ventas restaurante. Elaboración propia

Producto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos
Entradas	2.957	\$ 63.235.692	3.015	\$ 67.171.123	3.135	\$ 72.767.695	3.261	\$ 78.848.698	3.393	\$ 85.457.852
Plato fuerte	4.730	\$ 125.706.832	4.824	\$ 133.530.113	5.016	\$ 144.655.593	5.218	\$ 156.744.077	5.429	\$ 169.882.477
Postres	1.183	\$ 13.468.158	1.206	\$ 14.306.340	1.254	\$ 15.498.318	1.304	\$ 16.793.471	1.357	\$ 18.201.112
Jugos	1.183	\$ 9.307.653	1.206	\$ 9.886.909	1.254	\$ 10.710.668	1.304	\$ 11.605.730	1.357	\$ 12.578.530
Cócteles	1.774	\$ 122.070.574	1.809	\$ 129.667.554	1.881	\$ 140.471.213	1.957	\$ 152.210.019	2.036	\$ 164.968.371
<b>TOTAL</b>	<b>11.826</b>	<b>\$ 333.788.909</b>	<b>12.059</b>	<b>\$ 354.562.039</b>	<b>12.541</b>	<b>\$ 384.103.487</b>	<b>13.045</b>	<b>\$ 416.201.995</b>	<b>13.572</b>	<b>\$ 451.088.342</b>

AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10	
Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos	Cantidad	Total ingresos
3.531	\$ 92.642.999	3.612	\$ 98.703.240	3.760	\$ 107.034.078	3.915	\$ 116.096.723	4.077	\$ 125.958.285
5.650	\$ 184.165.898	5.778	\$ 196.213.109	6.015	\$ 212.774.060	6.263	\$ 230.789.778	6.523	\$ 250.393.673
1.412	\$ 19.731.429	1.445	\$ 21.022.161	1.504	\$ 22.796.492	1.566	\$ 24.726.685	1.631	\$ 26.827.035
1.412	\$ 13.636.111	1.445	\$ 14.528.117	1.504	\$ 15.754.332	1.566	\$ 17.088.262	1.631	\$ 18.539.784
2.119	\$ 178.838.624	2.167	\$ 190.537.351	2.256	\$ 206.619.252	2.349	\$ 224.113.838	2.446	\$ 243.150.660
<b>14.125</b>	<b>\$ 489.015.061</b>	<b>14.446</b>	<b>\$ 521.003.977</b>	<b>15.038</b>	<b>\$ 564.978.213</b>	<b>15.659</b>	<b>\$ 612.815.286</b>	<b>16.309</b>	<b>\$ 664.869.438</b>

Figura 46. Proyección ventas restaurante por años. Elaboración propia

El precio de cada plato se determinó mediante la receta estándar de cada uno (ver anexos 20 al 39) y se aumentó con el IPC.

### 5.2.3 Spa.

Las ventas del spa se plantearon mediante dos aspectos, tratamientos de spa corporales y faciales en las dos cabinas dobles, teniendo en cuenta que el porcentaje de participación de los tratamientos corporales corresponde a un 60% dentro de las ventas con un precio promedio de venta de \$200.000 y los tratamientos faciales un 40% y un precio promedio de \$115.000 (ver figura 47); para un total de 1.247 tratamientos vendidos durante un año, generando ventas totales por \$207.002.000 (ver figura 48).

	Tratamientos faciales	Tratamientos corporales
<b>% Participación estimada de ventas</b>	40%	60%
<b>Precio promedio</b>	\$ 115.000	\$ 200.000

Figura 47. Distribución participación y precio por tipo de tratamiento. Elaboración propia

Mes	Número de días	Número tratamientos realizados	Tratamientos faciales	Tratamientos corporales	Ventas tratam. faciales	Ventas tratam. corporales	Ventas totales
Enero	31	127	51	76	\$ 5.842.000	\$ 15.240.000	\$ 21.082.000
Febrero	28	133	53	80	\$ 6.118.000	\$ 15.960.000	\$ 22.078.000
Marzo	31	86	34	52	\$ 3.956.000	\$ 10.320.000	\$ 14.276.000
Abril	30	81	32	49	\$ 3.726.000	\$ 9.720.000	\$ 13.446.000
Mayo	31	138	55	83	\$ 6.348.000	\$ 16.560.000	\$ 22.908.000
Junio	30	132	53	79	\$ 6.072.000	\$ 15.840.000	\$ 21.912.000
Julio	31	100	40	60	\$ 4.600.000	\$ 12.000.000	\$ 16.600.000
Agosto	31	90	36	54	\$ 4.140.000	\$ 10.800.000	\$ 14.940.000
Septiembre	30	92	37	55	\$ 4.232.000	\$ 11.040.000	\$ 15.272.000
Octubre	31	80	32	48	\$ 3.680.000	\$ 9.600.000	\$ 13.280.000
Noviembre	30	88	35	53	\$ 4.048.000	\$ 10.560.000	\$ 14.608.000
Diciembre	31	100	40	60	\$ 4.600.000	\$ 12.000.000	\$ 16.600.000
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>1.247</b>	<b>499</b>	<b>748</b>	<b>\$ 57.362.000</b>	<b>\$ 149.640.000</b>	<b>\$ 207.002.000</b>

Figura 48. Proyección de ventas Spa. Elaboración propia

Para realizar la proyección a 5 años, se aumentó la cantidad de tratamientos cada año en un 3% y el aumento de los precios con el IPC, lo que genera un aumento en los ingresos del spa para el quinto año respecto al primero de 32,53% (ver figura 49).

Tratamiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos	Total ingresos
Faciales	\$ 57.362.000	\$ 61.499.349	\$ 65.935.113	\$ 70.690.814	\$ 75.789.531	\$ 81.256.002	\$ 87.116.754	\$ 93.400.224	\$ 100.136.902	\$ 107.359.476
Corporales	\$ 149.640.000	\$ 160.433.084	\$ 172.004.641	\$ 184.410.820	\$ 197.711.819	\$ 211.972.180	\$ 227.261.097	\$ 243.652.758	\$ 261.226.701	\$ 280.068.199
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 207.002.000</b>	<b>\$ 221.932.433</b>	<b>\$ 237.939.754</b>	<b>\$ 255.101.634</b>	<b>\$ 273.501.350</b>	<b>\$ 293.228.182</b>	<b>\$ 314.377.851</b>	<b>\$ 337.052.982</b>	<b>\$ 361.363.603</b>	<b>\$ 387.427.675</b>

Figura 49. Proyección de ventas Spa anual. Elaboración propia

### 5.3 Proyección costos y gastos de venta.

#### 5.3.1 Alojamiento.

En el caso del alojamiento se definieron los gastos en los que se incurre para poder prestar el servicio, los cuales son: nómina, lencería, suministros de los huéspedes y los suministros de aseo de las habitaciones. Para el primer año de operación la suma total de gastos sería de \$231.231.398 y para los años siguientes, se tomó como referencia para aumentar los gastos el IPC del año 2017, el cual fue de 4,09% (ver figura 50). Para ver el detalle de cada gasto ver anexos 12 y 13.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 119.702.998	\$ 124.598.851	\$ 129.694.944	\$ 134.999.467	\$ 140.520.945
Lencería	\$ 41.820.200	\$ 43.530.646	\$ 45.311.050	\$ 47.164.272	\$ 49.093.290
Suministros huéspedes	\$ 29.111.600	\$ 31.517.159	\$ 33.134.273	\$ 34.844.603	\$ 37.720.538
Suministros aseo	\$ 40.596.600	\$ 43.995.236	\$ 46.252.588	\$ 48.640.062	\$ 52.654.618
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 231.231.398</b>	<b>\$ 243.641.892</b>	<b>\$ 254.392.854</b>	<b>\$ 265.648.404</b>	<b>\$ 279.989.391</b>
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nómina	\$ 146.268.252	\$ 152.250.623	\$ 158.477.674	\$ 164.959.411	\$ 171.706.251
Lencería	\$ 51.101.206	\$ 53.191.245	\$ 55.366.767	\$ 57.631.268	\$ 59.988.387
Suministros huéspedes	\$ 40.833.840	\$ 44.204.102	\$ 47.852.532	\$ 51.802.088	\$ 56.077.625
Suministros aseo	\$ 57.000.520	\$ 61.705.114	\$ 66.798.008	\$ 72.311.248	\$ 78.279.529
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 295.203.817</b>	<b>\$ 311.351.085</b>	<b>\$ 328.494.980</b>	<b>\$ 346.704.015</b>	<b>\$ 366.051.792</b>

Figura 50. Proyección gastos alojamiento. Elaboración propia

### 5.3.2 Restaurante.

Los costos del restaurante varían de acuerdo al número de platos producidos, por lo que para la proyección de costos de todos los años se tomaron las cantidades vendidas de cada plato y se multiplicaron por el costo de la porción final de cada receta, teniendo en cuenta que el costo aumenta cada año con el IPC del 2017. En el primer año, el costo de venta total de alimentos y bebidas es de \$125.980.933 (ver figura 51). Para ver el detalle de cada plato ver anexo 14.

Producto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos
Entradas	2.957	\$ 29.741.355	3.015	\$ 31.568.027	3.135	\$ 34.171.952	3.261	\$ 36.999.175	3.393	\$ 40.069.676
Plato fuerte	4.730	\$ 41.183.099	4.824	\$ 43.712.506	5.016	\$ 47.318.183	5.218	\$ 51.233.062	5.429	\$ 55.484.810
Postres	1.183	\$ 4.711.183	1.206	\$ 5.000.537	1.254	\$ 5.413.012	1.304	\$ 5.860.859	1.357	\$ 6.347.242
Jugos	1.183	\$ 2.339.065	1.206	\$ 2.482.727	1.254	\$ 2.687.517	1.304	\$ 2.909.869	1.357	\$ 3.151.355
Cócteles	1.774	\$ 47.916.232	1.809	\$ 50.859.178	1.881	\$ 55.054.357	1.957	\$ 59.609.290	2.036	\$ 64.556.167
<b>TOTAL</b>	<b>11.826</b>	<b>\$ 125.890.933</b>	<b>12.059</b>	<b>\$133.622.974</b>	<b>12.541</b>	<b>\$144.645.021</b>	<b>13.045</b>	<b>\$156.612.255</b>	<b>13.572</b>	<b>\$169.609.249</b>
	AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10	
	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos	Cantidad	Total costos
	3.531	\$ 43.405.305	3.612	\$ 46.209.148	3.760	\$ 50.070.850	3.915	\$ 54.268.672	4.077	\$ 58.833.180
	5.650	\$ 60.103.682	5.778	\$ 63.986.186	6.015	\$ 69.333.517	6.263	\$ 75.146.276	6.523	\$ 81.466.787
	1.412	\$ 6.875.622	1.445	\$ 7.319.765	1.504	\$ 7.931.479	1.566	\$ 8.596.435	1.631	\$ 9.319.477
	1.412	\$ 3.413.691	1.445	\$ 3.634.205	1.504	\$ 3.937.916	1.566	\$ 4.268.061	1.631	\$ 4.627.046
	2.119	\$ 69.930.191	2.167	\$ 74.447.456	2.256	\$ 80.669.036	2.349	\$ 87.432.139	2.446	\$ 94.786.007
	<b>14.125</b>	<b>\$183.728.491</b>	<b>14.446</b>	<b>\$195.596.760</b>	<b>15.038</b>	<b>\$ 211.942.798</b>	<b>15.659</b>	<b>\$ 229.711.584</b>	<b>16.309</b>	<b>\$ 249.032.496</b>

Figura 51. Proyección costos restaurante. Elaboración propia

### 5.3.3 Spa.

Para definir los costos de venta del spa se determinó que los suministros usados en los dos tipos de tratamiento serían el único rubro de esta cuenta, el cual en el primer año suma \$29.835.860 y que aumenta año tras año con el 4,09% del IPC (ver figura 52). Para ver el detalle del monto ver anexo 15.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Suministros spa	29.835.860	31.987.831	34.295.017	36.768.614	39.420.624	42.263.915	45.312.285	48.580.524	52.084.491	55.841.189
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>29.835.860</b>	<b>31.987.831</b>	<b>34.295.017</b>	<b>36.768.614</b>	<b>39.420.624</b>	<b>42.263.915</b>	<b>45.312.285</b>	<b>48.580.524</b>	<b>52.084.491</b>	<b>55.841.189</b>

Figura 52. Proyección costos spa. Elaboración propia

### 5.4 Gastos de mercadeo.

El precio del plan escogido para trabajar con la agencia Hotelp tiene un valor de \$1.399.000 mensuales, es decir, \$16.788.000 en el primer año de operación. En el caso de Booking, se plantea que el 20% de las ventas de alojamiento se realice por este medio, para lo cual, Booking cobraría una comisión del 25% del porcentaje vendido, lo cual en el primer año sería de \$79.375.511. En cuanto a la red de pequeños hoteles con encanto se estableció que tendría un costo de \$0 (ver figura 53). Todas las proyecciones se realizaron a partir del IPC del 2017 (4,09%).

ESTRATEGIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Plan de mercadeo con agencia	16.788.000	17.474.629	18.189.342	18.933.286	19.707.657	20.513.700	21.352.710	22.226.036	23.135.081	24.081.306
Booking	79.375.511	85.926.848	90.217.079	94.746.813	102.566.836	111.032.293	120.196.454	130.116.989	140.856.325	152.482.042
Red de pequeños hoteles con encanto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>96.163.511</b>	<b>103.401.478</b>	<b>108.406.421</b>	<b>113.680.099</b>	<b>122.274.493</b>	<b>131.545.993</b>	<b>141.549.165</b>	<b>152.343.025</b>	<b>163.991.406</b>	<b>176.563.348</b>

Figura 53. Gastos mercadeo. Elaboración propia

### 5.5 Gastos administrativos.

Los gastos administrativos comprenden las cuentas de gastos de personal, impuestos nacionales y municipales, servicios de agua, luz y fuerza, gastos legales del sector,

depreciaciones y gastos diversos para la prestación de servicios turísticos. Para el primer año de operación, el total de estos sería de \$1.115.148.002, en los años siguientes aumenta según el IPC (ver figura 54). Para ver el detalle de cada gasto ver anexos 16 al 19.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gasto de personal	\$ 483.762.348	\$ 503.548.228	\$ 524.143.351	\$ 545.580.814	\$ 567.895.069
Impuestos	\$ 153.910.938	\$ 24.621.923	\$ 25.895.115	\$ 27.242.598	\$ 29.100.384
Agua, luz y fuerza	\$ 39.845.336	\$ 41.475.010	\$ 43.171.338	\$ 44.937.045	\$ 46.774.971
Gastos legales	\$ 67.134.260	\$ 72.625.609	\$ 76.726.428	\$ 81.088.647	\$ 87.911.858
Depreciaciones	\$ 369.148.120	\$ 369.148.120	\$ 367.930.470	\$ 367.930.470	\$ 367.930.470
Diversos	\$ 1.347.000	\$ 1.402.092	\$ 1.459.438	\$ 1.519.129	\$ 1.581.261
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.115.148.002</b>	<b>\$1.012.820.983</b>	<b>\$ 1.039.326.139</b>	<b>\$ 1.068.298.703</b>	<b>\$ 1.101.194.013</b>

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Gasto de personal	\$ 591.121.977	\$ 615.298.866	\$ 640.464.590	\$ 666.659.592	\$ 693.925.969
Impuestos	\$ 31.095.924	\$ 33.174.333	\$ 35.472.426	\$ 37.942.848	\$ 40.599.245
Agua, luz y fuerza	\$ 48.688.067	\$ 50.679.409	\$ 52.752.197	\$ 54.909.761	\$ 57.155.571
Gastos legales	\$ 95.304.374	\$ 103.096.948	\$ 111.753.669	\$ 121.132.446	\$ 131.293.580
Depreciaciones	\$ 343.739.070	\$ 343.739.070	\$ 343.739.070	\$ 343.739.070	\$ 343.739.070
Diversos	\$ 1.645.935	\$ 1.713.254	\$ 1.783.326	\$ 1.856.264	\$ 1.932.185
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.111.595.346</b>	<b>\$ 1.147.701.879</b>	<b>\$ 1.185.965.277</b>	<b>\$ 1.226.239.980</b>	<b>\$ 1.268.645.619</b>

Figura 54. Gastos administrativos. Elaboración propia

## 5.6 Estado de resultados.

El estado de resultados se realizó en base al Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria Hotelera, USALI, por sus siglas en inglés.

En este, se puede observar las ventas y costos y gastos de cada departamento, lo cual para el primer año de operación genera ingresos totales de \$2.128.301.134 y costos y gastos totales de venta por \$386.958.192, lo que produce una utilidad bruta de \$1.741.342.943. Posteriormente, se encuentran los gastos no distribuidos, los cuales hacen referencia a aquellos gastos que son necesarios para todos los departamentos del hotel y que por lo tanto se destina un monto específico de dinero para cada rubro, para luego obtener la utilidad operacional por un valor de \$644.481.429. Luego, se restan los cargos fijos del hotel, que se dividen en gastos financieros y depreciaciones que conlleva a obtener una utilidad antes de impuestos de \$211.388.277, por lo que se debe tener en cuenta una provisión del

impuesto de renta presuntiva del 3,5% del patrimonio líquido para finalmente terminar con una utilidad neta de \$141.630.145

En los años siguientes, el rendimiento del hotel empieza a mejorar por lo que se da un aumento en la utilidad antes de impuestos en todos los años para alcanzar finalmente en el año 10 una utilidad neta de \$1.209.728.176, lo cual en el año 10 representa el 29,49% del total de ventas (ver figura 55).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>					
Habitaciones	\$ 1.587.510.225	\$ 1.718.536.969	\$ 1.804.341.582	\$ 1.894.936.269	\$ 2.051.336.729
Restaurante	\$ 333.788.909	\$ 354.562.039	\$ 384.103.487	\$ 416.201.995	\$ 451.088.342
Spa	\$ 207.002.000	\$ 221.932.433	\$ 237.939.754	\$ 255.101.634	\$ 273.501.350
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 2.128.301.134</b>	<b>\$ 2.295.031.441</b>	<b>\$ 2.426.384.822</b>	<b>\$ 2.566.239.899</b>	<b>\$ 2.775.926.421</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>					
Habitaciones	\$ 231.231.398	\$ 243.641.892	\$ 254.392.854	\$ 265.648.404	\$ 279.989.391
Restaurante	\$ 125.890.933	\$ 133.622.974	\$ 144.645.021	\$ 156.612.255	\$ 169.609.249
Spa	\$ 29.835.860	\$ 31.987.831	\$ 34.295.017	\$ 36.768.614	\$ 39.420.624
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 386.958.192</b>	<b>\$ 409.252.696</b>	<b>\$ 433.332.892</b>	<b>\$ 459.029.273</b>	<b>\$ 489.019.264</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.741.342.943</b>	<b>\$ 1.885.778.745</b>	<b>\$ 1.993.051.930</b>	<b>\$ 2.107.210.626</b>	<b>\$ 2.286.907.157</b>
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>					
Marketing y ventas	\$ 96.163.511	\$ 103.401.478	\$ 108.406.421	\$ 113.680.099	\$ 122.274.493
Administrativo y general	\$ 1.000.698.002	\$ 931.070.983	\$ 957.576.139	\$ 986.548.703	\$ 1.019.444.013
<b>TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>\$ 1.096.861.513</b>	<b>\$ 1.034.472.461</b>	<b>\$ 1.065.982.560</b>	<b>\$ 1.100.228.802</b>	<b>\$ 1.141.718.507</b>
<b>GOP</b>	<b>\$ 644.481.429</b>	<b>\$ 851.306.284</b>	<b>\$ 927.069.370</b>	<b>\$ 1.006.981.824</b>	<b>\$ 1.145.188.650</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Gastos financieros	\$ 145.695.032	\$ 109.271.274	\$ 72.847.516	\$ 36.423.758	\$ -
Depreciación	\$ 287.398.120	\$ 287.398.120	\$ 286.180.470	\$ 286.180.470	\$ 286.180.470
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 433.093.152</b>	<b>\$ 396.669.394</b>	<b>\$ 359.027.986</b>	<b>\$ 322.604.228</b>	<b>\$ 286.180.470</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 211.388.277</b>	<b>\$ 454.636.890</b>	<b>\$ 568.041.384</b>	<b>\$ 684.377.596</b>	<b>\$ 859.008.180</b>
Impuesto renta	\$ 69.758.131	\$ 150.030.174	\$ 187.453.657	\$ 225.844.607	\$ 283.472.700
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 141.630.145</b>	<b>\$ 304.606.716</b>	<b>\$ 380.587.727</b>	<b>\$ 458.532.989</b>	<b>\$ 575.535.481</b>

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>VENTAS</b>					
Habitaciones	\$ 2.220.645.858	\$ 2.403.929.084	\$ 2.602.339.775	\$ 2.817.126.491	\$ 3.049.640.843
Restaurante	\$ 489.015.061	\$ 521.003.977	\$ 564.978.213	\$ 612.815.286	\$ 664.869.438
Spa	\$ 293.228.182	\$ 314.377.851	\$ 337.052.982	\$ 361.363.603	\$ 387.427.675
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 3.002.889.101</b>	<b>\$ 3.239.310.912</b>	<b>\$ 3.504.370.970</b>	<b>\$ 3.791.305.379</b>	<b>\$ 4.101.937.955</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>					
Habitaciones	\$ 295.203.817	\$ 311.351.085	\$ 328.494.980	\$ 346.704.015	\$ 366.051.792
Restaurante	\$ 183.728.491	\$ 195.596.760	\$ 211.942.798	\$ 229.711.584	\$ 249.032.496
Spa	\$ 42.263.915	\$ 45.312.285	\$ 48.580.524	\$ 52.084.491	\$ 55.841.189
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 521.196.224</b>	<b>\$ 552.260.129</b>	<b>\$ 589.018.302</b>	<b>\$ 628.500.090</b>	<b>\$ 670.925.477</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.481.692.877</b>	<b>\$ 2.687.050.783</b>	<b>\$ 2.915.352.669</b>	<b>\$ 3.162.805.290</b>	<b>\$ 3.431.012.479</b>
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>					
Marketing y ventas	\$ 131.545.993	\$ 141.549.165	\$ 152.343.025	\$ 163.991.406	\$ 176.563.348
Administrativo y general	\$ 1.029.845.346	\$ 1.065.951.879	\$ 1.104.215.277	\$ 1.144.489.980	\$ 1.186.895.619
<b>TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	<b>\$ 1.161.391.339</b>	<b>\$ 1.207.501.044</b>	<b>\$ 1.256.558.303</b>	<b>\$ 1.308.481.386</b>	<b>\$ 1.363.458.967</b>
<b>GOP</b>	<b>\$ 1.320.301.538</b>	<b>\$ 1.479.549.739</b>	<b>\$ 1.658.794.366</b>	<b>\$ 1.854.323.903</b>	<b>\$ 2.067.553.512</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>					
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 261.989.070	\$ 261.989.070	\$ 261.989.070	\$ 261.989.070	\$ 261.989.070
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 261.989.070</b>	<b>\$ 261.989.070</b>	<b>\$ 261.989.070</b>	<b>\$ 261.989.070</b>	<b>\$ 261.989.070</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.058.312.468</b>	<b>\$ 1.217.560.669</b>	<b>\$ 1.396.805.296</b>	<b>\$ 1.592.334.833</b>	<b>\$ 1.805.564.442</b>
Impuesto renta	\$ 349.243.114	\$ 401.795.021	\$ 460.945.748	\$ 525.470.495	\$ 595.836.266
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 709.069.353</b>	<b>\$ 815.765.648</b>	<b>\$ 935.859.548</b>	<b>\$ 1.066.864.338</b>	<b>\$ 1.209.728.176</b>

Figura 55. Estado de resultados. Elaboración propia

### 5.7 Flujo de caja.

Este estado financiero refleja los ingresos y egresos generados desde el año 0 y la proyección a 10 años, basados en el crecimiento del margen de ventas, la ocupación y el índice de precios al consumidor (IPC). En el año cero se toma la implementación del plan de negocio, en el cual ingresa el valor de la inversión del proyecto (\$5.680.450.200) por medio de los diferentes medios de financiación y se ve reflejado en la misma cantidad como un egreso para llevar a cabo la inversión.

Adicionalmente, en los años posteriores los ingresos se originan por las ventas realizadas tanto en habitaciones, restaurante y spa (\$2.128.301.134). En contrapartida están los egresos de nómina, marketing y ventas, intereses, impuestos, servicios, abonos a la deuda y otros que suman \$1.494.973.974, lo que genera un saldo anual en el primer año de \$633.327.160. A partir del segundo año de proyecciones, se genera el gasto del impuesto a la renta dentro de estos egresos y se incrementa progresivamente el saldo final (ver figura 56).



	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 2.128.301.134	\$ 2.295.031.441	\$ 2.426.384.822	\$ 2.566.239.899	\$ 2.775.926.421
Inversión socios	\$ 2.400.000.000					
Inversión terceros	\$ 1.600.000.000					
Préstamo	\$ 1.680.450.200					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 5.680.450.200</b>	<b>\$ 2.128.301.134</b>	<b>\$ 2.295.031.441</b>	<b>\$ 2.426.384.822</b>	<b>\$ 2.566.239.899</b>	<b>\$ 2.775.926.421</b>
<b>EGRESOS</b>						
Inversión inicial	\$ 5.680.450.200					
Nómina		\$ 603.465.346	\$ 628.629.851	\$ 654.843.716	\$ 682.150.699	\$ 710.596.383
Marketing y ventas		\$ 96.163.511	\$ 103.401.478	\$ 108.406.421	\$ 113.680.099	\$ 122.274.493
Intereses bancarios		\$ 145.695.032	\$ 109.271.274	\$ 72.847.516	\$ 36.423.758	\$ -
Impo renta			\$ 69.758.131	\$ 150.030.174	\$ 187.453.657	\$ 225.844.607
Impuestos		\$ 121.210.938	\$ 24.621.923	\$ 25.895.115	\$ 27.242.598	\$ 29.100.384
Servicios		\$ 39.845.336	\$ 41.475.010	\$ 43.171.338	\$ 44.937.045	\$ 46.774.971
Otros		\$ 68.481.260	\$ 74.027.702	\$ 78.185.866	\$ 82.607.776	\$ 89.493.119
Abono a deuda		\$ 420.112.550	\$ 420.112.550	\$ 420.112.550	\$ 420.112.550	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 5.680.450.200</b>	<b>\$ 1.494.973.974</b>	<b>\$ 1.471.297.919</b>	<b>\$ 1.553.492.695</b>	<b>\$ 1.594.608.182</b>	<b>\$ 1.224.083.957</b>
<b>SALDO ANUAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 633.327.160</b>	<b>\$ 823.733.522</b>	<b>\$ 872.892.127</b>	<b>\$ 971.631.717</b>	<b>\$ 1.551.842.464</b>
SALDO ANTERIOR		\$ -	\$ 633.327.160	\$ 1.457.060.682	\$ 2.329.952.810	\$ 3.301.584.526
INGRESOS	\$ 5.680.450.200	\$ 2.128.301.134	\$ 2.295.031.441	\$ 2.426.384.822	\$ 2.566.239.899	\$ 2.775.926.421
EGRESOS	\$ 5.680.450.200	\$ 1.494.973.974	\$ 1.471.297.919	\$ 1.553.492.695	\$ 1.594.608.182	\$ 1.224.083.957
NUEVO SALDO	\$ -	\$ 633.327.160	\$ 1.457.060.682	\$ 2.329.952.810	\$ 3.301.584.526	\$ 4.853.426.990

	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$ 3.002.889.101	\$ 3.239.310.912	\$ 3.504.370.970	\$ 3.791.305.379	\$ 4.101.937.955
Inversión socios					
Inversión terceros					
Préstamo					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 3.002.889.101</b>	<b>\$ 3.239.310.912</b>	<b>\$ 3.504.370.970</b>	<b>\$ 3.791.305.379</b>	<b>\$ 4.101.937.955</b>
<b>EGRESOS</b>					
Inversión inicial					
Nómina	\$ 740.228.252	\$ 771.095.770	\$ 803.250.464	\$ 836.746.008	\$ 871.638.317
Marketing y ventas	\$ 131.545.993	\$ 141.549.165	\$ 152.343.025	\$ 163.991.406	\$ 176.563.348
Intereses bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impo renta	\$ 283.472.700	\$ 349.243.114	\$ 401.795.021	\$ 460.945.748	\$ 525.470.495
Impuestos	\$ 31.095.924	\$ 33.174.333	\$ 35.472.426	\$ 37.942.848	\$ 40.599.245
Servicios	\$ 48.688.067	\$ 50.679.409	\$ 52.752.197	\$ 54.909.761	\$ 57.155.571
Otros	\$ 96.950.309	\$ 104.810.201	\$ 113.536.995	\$ 122.988.709	\$ 133.225.764
Abono a deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 1.331.981.244</b>	<b>\$ 1.450.551.992</b>	<b>\$ 1.559.150.128</b>	<b>\$ 1.677.524.481</b>	<b>\$ 1.804.652.740</b>
<b>SALDO ANUAL</b>	<b>\$ 1.670.907.857</b>	<b>\$ 1.788.758.920</b>	<b>\$ 1.945.220.843</b>	<b>\$ 2.113.780.899</b>	<b>\$ 2.297.285.215</b>
SALDO ANTERIOR	\$ 4.853.426.990	\$ 6.524.334.847	\$ 8.313.093.767	\$ 10.258.314.610	\$ 12.372.095.509
INGRESOS	\$ 3.002.889.101	\$ 3.239.310.912	\$ 3.504.370.970	\$ 3.791.305.379	\$ 4.101.937.955
EGRESOS	\$ 1.331.981.244	\$ 1.450.551.992	\$ 1.559.150.128	\$ 1.677.524.481	\$ 1.804.652.740
NUEVO SALDO	\$ 6.524.334.847	\$ 8.313.093.767	\$ 10.258.314.610	\$ 12.372.095.509	\$ 14.669.380.724

Figura 56. Flujo de caja. Elaboración propia

## 5.8 Indicadores.

Para el análisis de los indicadores se tuvo en cuenta las ventas de la proyección de 10 años y el crecimiento anual de estas, las cuales, en el último año proyectado, presentan un crecimiento de 8,19% respecto al año anterior. Igualmente, se evaluaron los porcentajes de costos sobre las ventas de cada unidad de negocio, los cuales año tras año disminuyen, lo que indica que la operación y manejo de los costos y gastos de ventas mejoran en cada año. Finalmente, al evaluar los saldos anuales del flujo de caja, surge la tasa interna de retorno (TIR), la cual da como resultado 17,11%, es decir, que durante los 10 años de proyección financiera la rentabilidad que genera el proyecto es del 17% (ver figura 57).

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	2.128.301.134	2.295.031.441	2.426.384.822	2.566.239.899	2.775.926.421
Crecimiento anual		7,83%	5,72%	5,76%	8,17%
Costo y gasto de ventas	386.958.192	409.252.696	433.332.892	459.029.273	489.019.264
% Costo / Ventas Hab.	14,57%	14,18%	14,10%	14,02%	13,65%
% Costo / Ventas Res.	37,72%	37,69%	37,66%	37,63%	37,60%
% Costo / Ventas Spa	14,41%	14,41%	14,41%	14,41%	14,41%

CONCEPTOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	3.002.889.101	3.239.310.912	3.504.370.970	3.791.305.379	4.101.937.955
Crecimiento anual	8,18%	7,87%	8,18%	8,19%	8,19%
Costo y gasto de ventas	521.196.224	552.260.129	589.018.302	628.500.090	670.925.477
% Costo / Ventas Hab.	13,29%	12,95%	12,62%	12,31%	12,00%
% Costo / Ventas Res.	37,57%	37,54%	37,51%	37,48%	37,46%
% Costo / Ventas Spa	14,41%	14,41%	14,41%	14,41%	14,41%
TIR		17,11%			

Figura 57. Indicadores. Elaboración propia

## Conclusiones

Los hoteles boutique se han convertido en una estrategia innovadora que, a través de la exclusividad, el buen gusto, la atención personalizada y el lujo, buscan captar clientes con un rango económico especial para que disfruten de un viaje sin estrés, proporcionan experiencias adaptadas a las necesidades de los huéspedes y se han convertido en tendencia para turistas y viajeros nacionales. Ubicados en lugares estratégicos, de clara y grata recordación, también han propiciado la renovación de casas o centros históricos convertidos

en sitios de hospedaje, lo cual, ha hecho que en varias ciudades del país se destaquen como uno de sus principales atractivos.

A pesar de que en Villavicencio prestan sus servicios hoteles campestres de grandes cadenas como GHL, Sonesta, Wyndham, y Estelar y se caracterizan por tener piscina, amplias zonas verdes y de recreación, estos están enfocados hacia el turismo de ocio, lo que para el plan de negocio de la propuesta **Hotel Boutique & Restaurante en el barrio El Caudal**, no se constituyen en una barrera de entrada, debido al diferente enfoque que los caracteriza. Sin embargo, hoteles como el Duranta o Solev, son hoteles pequeños con aspectos similares, lo cual implica un competidor directo. Es por esto que, en Villavicencio, se hace necesaria la diversificación del servicio hotelero para el huésped que viaja solo, con la familia o por negocios y requiere que se le proporcione atención privilegiada y de calidad, objetivos que dan origen a la propuesta del **Hotel Boutique & Restaurante en el barrio El Caudal**.

En cuanto al servicio de restaurante, se observa que establecimientos como Bastimento o Bistronomy podrían ser la principal competencia, puesto que estos son reconocidos en Villavicencio y se destacan por ofrecer comida de excelente calidad. Igualmente, restaurantes como El Romero, Neruda o Cocos Gourmet son especializados en comida internacional, por lo que no tienen un impacto directo en el **Hotel Boutique & Restaurante en el barrio El Caudal**.

Las barreras de entrada para el **Hotel Boutique & Restaurante**, se evidencian no sólo en el monto de la inversión y el capital necesario para llevar a cabo el proyecto, sino en el cómo generar una diferenciación del producto y servicio, puesto que las empresas que ya están establecidas cuentan con una identificación de marca y gozan de lealtad entre los clientes; circunstancias que determinan la necesidad de invertir en publicidad que destaque el privilegio de hospedarse en el **Hotel Boutique & Restaurante** enfatizando el contar con personal bilingüe al servicio del cliente.

Por otro lado, teniendo en cuenta la naturaleza y tamaño del negocio, a través del modelo organizacional, se logró definir el marco de trabajo, es decir, las líneas de autoridad, las comunicaciones internas, las funciones y actividades y la asignación de recursos, lo cual permitió establecer la calidad final del servicio, y como resultado el posicionamiento que

se quiere lograr y de igual manera, determinar la importancia que conlleva que todo el direccionamiento estratégico trabaje en armonía con los procesos y tareas necesarias para impactar en el mercado hotelero de Villavicencio y abarcar un segmento exclusivo de usuarios y así poder tener la oportunidad de contribuir a la comunidad, económica, social y ambientalmente, lo cual es posible a partir del modelo que plantea el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que recoge las posibilidades y perspectivas de crecimiento a largo plazo del proyecto presentado, los elementos clave, la definición de productos y servicios, equipo de trabajo, plan de mercadeo y la estructura de ingresos y costos; necesarios para articular la proposición de valor del mismo, facilitando identificar los procesos esenciales para ofrecer los servicios y productos establecidos.

Con el fin de establecer una correcta estrategia de marketing y asegurar que la promoción y publicidad llegue a las personas adecuadas, se determinó el público objetivo, que, según el sondeo de opinión, arrojó a personas de 18 a 65 años de estratos económicos medio-alto y alto, residentes o no de Villavicencio, incluso extranjeros. Estas personas se caracterizan porque la duración de sus visitas es de 3 noches en promedio y además viajan solos o en pareja, dependiendo de los motivos del viaje. Por lo tanto, los servicios y productos que se ofrecen deben cubrir tanto las necesidades del consumidor como sus expectativas con el objetivo de garantizar la permanencia y el reconocimiento del **Hotel Boutique & Restaurante**.

Con el **Hotel Boutique & Restaurante del barrio El Caudal**, se espera lograr un alto nivel de competitividad y asegurar la consolidación dentro del mercado hotelero en Villavicencio, mediante el servicio personalizado, el diseño y decoración de cada habitación, el restaurante de alta cocina, el personal bilingüe altamente capacitado y las prácticas sostenibles; de igual forma, es necesario tener en cuenta que mediante los servicios y productos se debe transmitir valor al cliente, valor que debe ser entendido como la capacidad de responder a un gusto, una necesidad o simplemente al deseo de quien adquiere el servicio; igualmente, con el fin de fortalecer la unión entre el cliente y el hotel, las relaciones que se trabajen con todos los grupos de interés son vitales para su operación y de incentivo a los clientes para repetir la experiencia de hospedarse, comer en el restaurante o adquirir un servicio del spa. Asimismo, mediante la infraestructura del hotel, su estilo, la

elegancia y naturalidad de todos sus acabados, y el manejo profesional, se espera lograr que el **Hotel Boutique & Restaurante** marque la diferencia dentro de Villavicencio.

Finalmente, como resultado del estudio de las variables financieras definidas en el capítulo 5, las cuales ayudaron a determinar la viabilidad económica y factibilidad del proyecto, en este caso por medio de la Tasa Interno de Retorno (TIR), se observa que, durante los 10 años proyectados, la TIR arrojó un resultado positivo, el cual indica que se va a obtener un beneficio de rentabilidad del 17,11%. No obstante, es necesario tener en cuenta que en un mayor largo plazo el proyecto puede llegar a tener una mayor TIR y por consiguiente el beneficio que se obtiene lograría ser mayor. Por lo tanto, el Hotel Boutique & Restaurante es un plan de negocio viable, que por su organización y proyección se convertiría en una oportunidad de inversión importante ya que responde a los objetivos propuestos y las necesidades del mercado en Villavicencio.

## Referencias

- Acodres. (2013). Quienes Somos | Acodres. Retrieved September 6, 2017, from <http://acodres.com.co/quienes-somos/>
- Acuerdo 293 de 2016. Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo municipal 2016-2019 “Unidos podemos más” y se dictan otras disposiciones. Concejo Municipal de Villavicencio
- Aguirre, Á. (1995). *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. España: Marcombo.
- Alcaldía de Villavicencio. (2012). Información General. Retrieved April 26, 2017, from [http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)
- Alcaldía de Villavicencio. (2013). Sitios Turísticos. Retrieved March 29, 2017, from [http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2536&Itemid=296](http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2536&Itemid=296)
- Allen, L. (1959). *Management and organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Alonso, M. (2016). Informe seguimiento físico metas plan de desarrollo 2016-2019 “Unidos podemos más,” (33), 1–46. Retrieved from [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=1773&Itemid=1060](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=1773&Itemid=1060)
- Austermühle, S. (2015). *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Colombia: Ediciones de la U; Editorial UPC.
- Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)
- Bateman, T., y Snell, S. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bermeo, R. (2004). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, (1985), 81–106.
- Centro de Información Turística de Colombia [Citur]. (2017). Retrieved from

<http://www.citur.gov.co/>

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ra ed.). Bogotá: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va ed.). México: McGraw-Hill.

DANE. (2011). Visor: proyecciones de población total por sexo y grupos de edad. Retrieved May 3, 2017, from <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (2016). Muestra Mensual de Hoteles - Diciembre de 2016. Retrieved from [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_dic16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic16.pdf)

DANE. (2017a). Cuentas Trimestrales -Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2016 Contenido. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim16\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf)

DANE. (2017b). Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2017. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim17\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta.pdf)

DANE-Banco de la República. (2016). Informe de coyuntura económica regional. Retrieved from [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_meta\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_meta_2015.pdf)

Decreto 2270 de 2012. Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131,4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud y Protección Social.

- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1993). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Estados Unidos: Harper Collins.
- Duque, J. (2013). La cocina en Colombia, un desafío emocionante. *Semana*. Retrieved from <https://www.semana.com/especiales/articulo/la-cocina-colombia-desafio-emocionante/340477-3>
- Fondo Emprender - Sena. (2014). Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación.
- Gallego, F. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. España: Paraninfo.
- García, E., y Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- George, C., y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: MacGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4 ed.). México: McGraw-Hill.
- International Service Marketing Institute. (2002). La metodología "ISMI". Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II).
- Instituto de Turismo del Meta. (s.f.). El Meta. Retrieved May 3, 2017, from <http://www.turismometa.gov.co/>
- Instituto de Turismo del Meta. (2010). Plan maestro de turismo del departamento del Meta 2010. Retrieved from [http://www.turismometa.gov.co/documentacion/cat\\_view/24-plan-maestro-de-desarrollo-turistico-del-meta.html](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/cat_view/24-plan-maestro-de-desarrollo-turistico-del-meta.html)
- Knootz, H., & O'Donnell, C. (1961). *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República.
- Ley 1101 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República.



- Ley 1558 de 2012. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Colombia: Centro Editorial Javeriano.
- Mendoza, T. (2013). *Iniciativa empresarial*. Perú: Universidad Continental.
- MinCIT. (2011). Normas técnicas sectorial. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16707/normas\\_tecnicas\\_sectoriales](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16707/normas_tecnicas_sectoriales)
- MinCIT. (2017a). Colombia supera cifra de 5 millones de viajeros extranjeros en 2016. Retrieved March 22, 2017, from [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37883/colombia\\_supera\\_cifra\\_de\\_5\\_millones\\_de\\_viajeros\\_extranjeros\\_en\\_2016](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37883/colombia_supera_cifra_de_5_millones_de_viajeros_extranjeros_en_2016)
- MinCIT. (2017b). Ocupación hotelera en 2016, 56,2% la más alta de la historia. Retrieved August 24, 2017, from [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37846/ocupacion\\_hotelera\\_en\\_2016\\_562\\_la\\_mas\\_alta\\_de\\_la\\_historia](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37846/ocupacion_hotelera_en_2016_562_la_mas_alta_de_la_historia)
- MinCIT. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios. Retrieved from [http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual\\_para\\_realizar\\_planes\\_de\\_negocios.pdf](http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planes_de_negocios.pdf)
- MinCIT, y Fondo de Promoción Turística. (2009). *Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial de turismo*. Retrieved from [https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/EVALUACION\\_DE\\_LA\\_GASTRONOMIA\\_COLOMBIANA\\_PARTE\\_2.PDF](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/EVALUACION_DE_LA_GASTRONOMIA_COLOMBIANA_PARTE_2.PDF)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014-2018. Retrieved from [http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN\\_SECTORIAL\\_DE\\_TURISMO\\_2014-2018\\_16\\_DE\\_SEPTIEMBRE\\_DE\\_2014.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file)
- Mooney, J. (1958). *Principles of organization*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). Entender el turismo: glosario básico.

Retrieved May 5, 2017, from <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Colombia: Deusto.

Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Estados Unidos: Sage Publications.

Portafolio. (2017). Hermanos Rausch se expandirán hacia ciudades intermedias de Colombia | Negocios | Portafolio. Retrieved March 22, 2017, from <http://www.portafolio.co/negocios/hermanos-rausch-se-expandiran-hacia-ciudades-intermedias-de-colombia-503830>

Portafolio. (2017a). Los proyectos hoteleros que llegarán a Colombia en 2018 | Economía | Portafolio. Retrieved September 5, 2017, from <http://www.portafolio.co/economia/los-proyectos-hoteleros-que-llegaran-a-colombia-en-2018-504715>

Portafolio. (2017b). Aumentarán los hoteles en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla | Negocios | Portafolio. Retrieved March 22, 2017, from <http://www.portafolio.co/negocios/aumentaran-los-hoteles-en-bogota-medellin-cali-cartagena-y-barranquilla-502716>

Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un diseño superior*. México: Editorial Continental.

Porter, M. (2008). *On competition*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos*. Argentina: Valletta Ediciones.

Quesada, R. (2007). *Elementos del turismo*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud y Protección Social.

Restrepo, L. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Santamaría, S. (2005). *El Restaurante*. España: Everest.

Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. *Revista Escuela de*

*Administración de Negocios*, (47), 34–45.

Situr Meta. (2016). Boletín informativo 4° trimestre 2016. Retrieved from [http://www.turismometa.gov.co/documentacion/observatorio-turistico/cat\\_view/12-sistema-informacion-turistica/38-2016.html](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/observatorio-turistico/cat_view/12-sistema-informacion-turistica/38-2016.html)

Situr Meta. (2017). Boletín informativo 3° trimestre 2017. Retrieved from <http://www.siturmeta.gov.co/upload/publications/documents/20171101201153000000TROS%20INDICADORES%20A%20SEPTIEMBRE%202017.pdf>

Sostenibilidad para todos. (2018). ¿Cómo es un hotel sostenible? Retrieved from <https://www.sostenibilidad.com/construccion-y-urbanismo/como-es-un-hotel-sostenible/>

Tood, Z., & Lobeck, M. (2004). Integrating survey and focus group research: a case study of attitudes of english and gerMan language learners. En *Mixing methods in psychology. The integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice* (pp. 169–184). Hove: Psychology Press.

Unesco. (s.f.). Desarrollo Sostenible. Retrieved May 5, 2017, from <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>

Universidad Jorge Tadeo Lozano. (2013). Estudio de la utilización del marketing digital en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/cartilla.pdf?width=740&height=780&inline=true](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/cartilla.pdf?width=740&height=780&inline=true)

Unrau, Y., Grinnel, R., y Williams, M. (2005). The quantitative research approach. En *Social work research and evaluation: quantitative and qualitative approaches*. Nueva York: Oxford University Press.

Uribe, J. (2011). El auge de los hoteles “boutique.” *El Tiempo*. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4571851>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

## Anexos

### Anexo 1. Plan de Negocio de un Hotel Boutique & Restaurante en Villavicencio

Esta encuesta está dirigida a turistas actuales y/o potenciales de Villavicencio y tiene como objetivo realizar una investigación de mercados sobre el potencial turístico y el mercado objetivo de un determinado tipo de alojamiento para analizar la viabilidad del plan de negocios de un hotel boutique en la ciudad de Villavicencio. La información que se proporcione en esta encuesta será utilizada con fines académicos y es de carácter confidencial.

Por favor responda de acuerdo a su opinión. No deje preguntas sin responder.

1. Género
  - a. Masculino
  - b. Femenino
2. Rango de edad
  - a. De 18 a 25 años
  - b. De 26 a 35 años
  - c. De 36 a 45 años
  - d. De 46 a 55 años
  - e. Más de 56
3. Estrato socioeconómico  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_
4. Nacionalidad  
\_\_\_\_\_
5. Ocupación
  - a. Estudiante
  - b. Empleado
  - c. Independiente
  - d. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
6. ¿Ha visitado antes el municipio de Villavicencio?
  - a. Si
  - b. No (continuar con la pregunta 14)
7. ¿Con qué frecuencia visita el municipio?
  - a. Semanalmente

- b. Quincenalmente
  - c. Mensualmente
  - d. Semestralmente
  - e. Anualmente
  - f. Ocasionalmente
8. ¿Cuál fue la duración de su visita?
- a. De 1 a 2 noches
  - b. De 3 a 4 noches
  - c. De 5 a 6 noches
  - d. Más de 6 noches
9. ¿Cuál fue el motivo de su visita?
- a. Tránsito
  - b. Visita familiares
  - c. Turismo religioso
  - d. Turismo de aventura
  - e. Descanso
  - f. Negocios o motivos profesionales
  - g. Deporte
  - h. Fiestas o eventos
- Otro, ¿cuál?
10. ¿En sus visitas a Villavicencio, ha hecho uso de algún servicio de alojamiento turístico?
- a. Si
  - b. No (continuar con la pregunta 14)
11. ¿Qué servicios complementarios le gustaría tener durante su estadía en su lugar de alojamiento?
- a. Restaurante
  - b. Spa
  - c. Gimnasio
  - d. Piscina
  - e. Salón de eventos
  - f. Otro, ¿cuál?
12. ¿Qué tan satisfecho se siente con el alojamiento que actualmente ofrece Villavicencio en cuanto a calidad y cantidad? Califique de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es completamente satisfecho.
- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_
13. ¿Qué tan satisfecho se siente con la oferta actual de restaurantes en Villavicencio? Califique de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es completamente satisfecho.
- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

14. ¿Quién lo acompaña generalmente en viajes nacionales?
- a. Solo
  - b. Familia
  - c. Amigos
  - d. Cónyuge/Pareja
  - e. Compañeros de trabajo
  - f. Otro, ¿cuál?
15. ¿Cuántas personas lo acompañan?
- a. 0
  - b. De 1 a 3
  - c. De 4 a 6
  - d. Más de 6
16. ¿Cual es su gasto promedio durante viajes nacionales?
- a. Menos de \$400.000
  - b. Entre \$400.001 y \$700.000
  - c. Entre \$700.001 y \$1.000.000
  - d. Más de \$1.000.000
17. ¿Durante sus viajes nacionales, con qué frecuencia visita restaurantes de alta categoría con servicio a la mesa?
- a. 0
  - b. De 1 a 3 veces
  - c. De 4 a 6 veces
  - d. Más de 6 veces
18. ¿En qué temporada preferiría viajar a Villavicencio?
- a. Durante la semana
  - b. Fines de semana
  - c. Semana Santa
  - d. Recesos académicos
  - e. Vacaciones de mitad o fin de año
  - f. Otro, ¿cuál?
19. ¿Ha oído hablar acerca de los hoteles boutique?
- a. Si
  - b. No
20. ¿Le gustaría hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora?
- a. Sí
  - b. No (continuar con la pregunta 24)

21. ¿Estaría dispuesto a trasladarse durante tres horas aproximadamente a Villavicencio para hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora?
- Si
  - No (continuar con la pregunta 24)
22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en este tipo de hotel?
- De \$200.000 a \$300.000
  - De \$300.001 a \$400.000
  - De \$400.001 a \$500.000
  - Más de \$500.000
23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato en un almuerzo y/o cena en un restaurante de alta categoría con servicio a la mesa?
- Menos de \$25.000
  - De \$25.001 a \$40.000
  - De \$40.001 a \$55.000
  - Más de \$55.000
24. A la hora de escoger un sitio para desayunar, almorzar y/o cenar, ¿qué tipo de comida prefiere?
- Parrilla
  - Comida típica colombiana
  - Comida internacional
  - Comida rápida
  - Otro, ¿cuál?
25. ¿Qué tanto le gusta acompañar sus comidas con bebidas alcohólicas? Escoja de 1 a 5, donde 1 es muy poco y 5 es mucho.
- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_
26. ¿Conoce personas que estarían interesadas en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora?
- Sí
  - No

## **Anexo 2. Plan de Negocio de un Hotel Boutique & Restaurante en Villavicencio**

Esta encuesta está dirigida a turistas actuales y/o potenciales y a la comunidad villavicense en general, con el objetivo de determinar la viabilidad del plan de negocios de un hotel boutique y restaurante en Villavicencio. La información que se proporcione en esta encuesta será utilizada con fines académicos y es de carácter confidencial.

Por favor responda de acuerdo a su opinión. No deje preguntas sin responder.

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Rango edad

- a. De 18 a 25 años
- b. De 26 a 35 años
- c. De 36 a 45 años
- d. De 46 a 55 años
- e. Más de 56

3. Estrato socioeconómico

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

4. Nacionalidad

\_\_\_\_\_

5. Ocupación

- a. Estudiante
- b. Empleado
- c. Independiente
- d. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Reside usted en Villavicencio?

- a. Si
- b. No

7. ¿Ha hecho uso de algún servicio de alojamiento?

- a. Si
- b. No

8. ¿Ha oído hablar acerca de los hoteles boutique?

- a. Si
- b. No

9. ¿Le gustaría hospedarse en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante y actividades complementarias con una propuesta innovadora?

- a. Sí
- b. No (continuar con la pregunta 11)

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en este tipo de hotel?

- a. De \$200.000 a \$300.000
- b. De \$300.001 a \$400.000
- c. De \$400.001 a \$500.000
- d. Más de \$500.000

11. Si usted es residente, ¿cada cuánto visita restaurantes con servicio a la mesa?



- a. Una vez por semana
  - b. Dos o más veces por semana
  - c. Una vez al mes
  - d. Otro, ¿cuál?
12. ¿Si no reside en Villavicencio, durante su viaje, con qué frecuencia ha visitado restaurantes con servicio a la mesa?
- a. 0
  - b. De 1 a 3 veces
  - c. De 4 a 6 veces
  - d. Más de 6 veces
13. ¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios de restaurante que actualmente ofrece Villavicencio? Califique de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es completamente satisfecho.
- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_
14. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por plato en un almuerzo y/o cena de un restaurante con servicio a la mesa?
- a. Menos de \$25.000
  - b. De \$25.000 a \$40.000
  - c. De \$40.000 a \$55.000
  - d. Más de \$55.000
15. A la hora de escoger un sitio para desayunar, almorzar y/o cenar, ¿qué tipo de comida prefiere?
- a. Parrilla
  - b. Comida típica colombiana
  - c. Comida internacional
  - d. Comida rápida
  - e. Otro, ¿cuál?
16. ¿Qué tanto le gusta acompañar sus comidas con bebidas alcohólicas? Escoja de 1 a 5, donde 1 es muy poco y 5 es mucho.
- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_
17. ¿Conoce personas que estarían interesadas en un hotel boutique de lujo donde se ofreciera servicio de alojamiento, restaurante de alta categoría y actividades complementarias con una propuesta innovadora?
- a. Sí
  - b. No

**Anexo 3.**

<b>CONSTRUCCIÓN</b>		
Valor m2 construido		\$ 4.500.000
	<b>m2</b>	<b>Valor total m2</b>
Planta 1	330	\$ 1.485.000.000
Planta 2	190	\$ 855.000.000
Planta 3	190	\$ 855.000.000
Planta 4	190	\$ 855.000.000
Planta 5	190	\$ 855.000.000
<b>Total valor construcción</b>	<b>1.090</b>	<b>\$ 4.905.000.000</b>

**Anexo 4.**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Cama doble	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Cama queen	11	\$ 1.882.000	\$ 20.702.000
Cama king	4	\$ 3.500.000	\$ 14.000.000
Lámpara	42	\$ 129.900	\$ 5.455.800
Mesa de noche	42	\$ 100.000	\$ 4.200.000
Silla habitación	25	\$ 80.000	\$ 2.000.000
Silla escritorio	21	\$ 79.900	\$ 1.677.900
Escritorio	21	\$ 120.000	\$ 2.520.000
Maletero	21	\$ 30.000	\$ 630.000
Espejo cuerpo entero	21	\$ 129.900	\$ 2.727.900
Espejo pequeño de aumento	21	\$ 132.900	\$ 2.790.900
Canecas habitaciones	21	\$ 99.900	\$ 2.097.900
Armario	21	\$ 379.900	\$ 7.977.900
Mesa auxiliar pequeña cuadrada	4	\$ 124.900	\$ 499.600
Sala recepción	1	\$ 899.900	\$ 899.900
Sofá hab. premium	4	\$ 699.900	\$ 2.799.600
Cama balinesa	4	\$ 2.922.000	\$ 11.688.000
Mesa auxiliar circular	6	\$ 89.900	\$ 539.400
Parasol pequeño piscina	6	\$ 194.900	\$ 1.169.400
Asoleadora	7	\$ 194.900	\$ 1.364.300
Mostrador	1	\$ 295.000	\$ 295.000
Camillas	4	\$ 750.000	\$ 3.000.000
Sillas spa	2	\$ 89.900	\$ 179.800
Parasol restaurante	4	\$ 279.900	\$ 559.800
Conjunto comedor cuadrado para 2 pax	6	\$ 350.000	\$ 2.100.000
Conjunto comedor cuadrado para 4 pax	3	\$ 684.000	\$ 2.052.000
Conjunto comedor redondo para 2 pax	7	\$ 337.000	\$ 2.359.000
Conjunto comedor redondo para 4 pax	3	\$ 710.000	\$ 2.130.000
Sillas bar	6	\$ 120.000	\$ 720.000
Sofá restaurante	1	\$ 410.000	\$ 410.000
Canecas cocina	2	\$ 69.900	\$ 139.800
Tablas de corte	6	\$ 65.000	\$ 390.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 112.075.900</b>

**Anexo 5.**

<b>Maquinaria y equipo</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Televisor	21	\$ 1.500.000	\$ 31.500.000
Mini parlante	21	\$ 350.000	\$ 7.350.000
Ventilador de techo	24	\$ 330.000	\$ 7.920.000
Cafetera	21	\$ 197.000	\$ 4.137.000
Teléfono	21	\$ 100.000	\$ 2.100.000
Neveras minibar	21	\$ 527.000	\$ 11.067.000
Computador 23,8"	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Impresora multifuncional	1	\$ 179.000	\$ 179.000
Caminadora	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Elíptica	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Bicicleta spinning	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Maquina funcional	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Ascensor	1	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Freidora	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Estufa 6 puestos y planch	1	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000
Horno	1	\$ 17.500.000	\$ 17.500.000
Nevera	1	\$ 9.990.000	\$ 9.990.000
Licuadaora	1	\$ 790.000	\$ 790.000
Batidora	1	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
Exprimidor	1	\$ 134.900	\$ 134.900
Horno microondas	1	\$ 1.230.000	\$ 1.230.000
Pesa	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Máquina lavaplatos	1	\$ 8.150.000	\$ 8.150.000
Campana extractora	1	\$ 1.480.000	\$ 1.480.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 167.007.900</b>

**Anexo 6.**

<b>Acero inoxidable</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Lavaplatos	1	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Raspador plancha	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Set bowls	3	\$ 142.100	\$ 426.300
Mesa de trabajo	2	\$ 1.240.000	\$ 2.480.000
Hielera	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Set bar	2	\$ 95.000	\$ 190.000
Sacacorcho	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Cuchara para helado	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Espolvoreador	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Colador chino	3	\$ 108.000	\$ 324.000
Set cucharones	3	\$ 139.900	\$ 419.700
Espumadera	2	\$ 44.900	\$ 89.800
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 6.445.800</b>

**Anexo 7.**

<b>Utensilios de cocina</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Bateria	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Juego espátula silicona	3	\$ 129.900	\$ 389.700
Cuchillos	4	\$ 92.900	\$ 371.600
Pimentero	1	\$ 105.000	\$ 105.000
Azafate 1/9	3	\$ 18.000	\$ 54.000
Azafate 1/6	3	\$ 25.000	\$ 75.000
Azafate 1/3	3	\$ 55.000	\$ 165.000
Azafate 1/4	3	\$ 75.000	\$ 225.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.435.300</b>

**Anexo 8.**

<b>Cristalería/Cubiertería/Vajilla</b>				
<b>Producto</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Copas	Vinto tinto	25	\$ 22.900	\$ 572.500
	Vino blanco	25	\$ 21.900	\$ 547.500
	Agua	25	\$ 24.900	\$ 622.500
	Flauta	20	\$ 18.000	\$ 360.000
	Margarita	25	\$ 20.000	\$ 500.000
	Martini	25	\$ 22.000	\$ 550.000
	Juego 16 piezas vasos largos, cortos y copas shot	10	\$ 99.000	\$ 990.000
	Vaso cerveza	15	\$ 28.000	\$ 420.000
	Jarra cerveza	15	\$ 36.000	\$ 540.000
	Juego cubiertos 6 puestos	9	\$ 99.900	\$ 899.100
	Vajilla 4 puestos	13	\$ 129.900	\$ 1.688.700
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 5.102.500</b>

### Anexo 9.

	Cantidad	Salario	Auxilio transporte	Seguridad social					Parafiscales	Prestaciones sociales			
				EPS		AFP		ARL	CCF	Cesantías	Prima	Vacaciones	cesantías
				8,50%	4%	12%	4%	0,52%	4%	8,33%	8,33%	4,17%	1%
<b>Alojamiento</b>													
Jefe de alojamiento	1	\$ 1.700.000		\$ 144.500	\$ 68.000	\$ 204.000	\$ 68.000	\$ 8.874	\$ 68.000	\$ 141.610	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 17.000
Recepcionista	1	\$ 1.200.000	\$ 88.211	\$ 102.000	\$ 48.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 107.308	\$ 107.308	\$ 53.718	\$ 12.882
Botones	1	\$ 800.000	\$ 88.211	\$ 68.000	\$ 32.000	\$ 96.000	\$ 32.000	\$ 4.176	\$ 32.000	\$ 73.988	\$ 73.988	\$ 37.038	\$ 8.882
Auditor nocturno	1	\$ 1.200.000	\$ 88.211	\$ 102.000	\$ 48.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 107.308	\$ 107.308	\$ 53.718	\$ 12.882
Camareras	2	\$ 1.600.000	\$ 88.211	\$ 136.000	\$ 64.000	\$ 192.000	\$ 64.000	\$ 8.352	\$ 64.000	\$ 140.628	\$ 140.628	\$ 70.398	\$ 16.882
<b>alojamiento</b>	<b>6</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 352.844</b>	<b>\$ 552.500</b>	<b>\$ 260.000</b>	<b>\$ 780.000</b>	<b>\$ 260.000</b>	<b>\$ 33.930</b>	<b>\$ 260.000</b>	<b>\$ 570.842</b>	<b>\$ 570.842</b>	<b>\$ 285.764</b>	<b>\$ 68.528</b>
<b>Alimentos y bebidas</b>													
Jefe de A&B	1	\$ 1.700.000		\$ 144.500	\$ 68.000	\$ 204.000	\$ 68.000	\$ 8.874	\$ 68.000	\$ 141.610	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 17.000
Chef	1	\$ 2.000.000		\$ 170.000	\$ 80.000	\$ 240.000	\$ 80.000	\$ 10.440	\$ 80.000	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 83.400	\$ 20.000
Bartender	2	\$ 2.000.000	\$ 88.211	\$ 170.000	\$ 80.000	\$ 240.000	\$ 80.000	\$ 10.440	\$ 80.000	\$ 173.948	\$ 173.948	\$ 87.078	\$ 20.882
Capitán de meseros	1	\$ 900.000	\$ 88.211	\$ 76.500	\$ 36.000	\$ 108.000	\$ 36.000	\$ 4.698	\$ 36.000	\$ 82.318	\$ 82.318	\$ 41.208	\$ 9.882
Meseros	4	\$ 3.320.000	\$ 88.211	\$ 282.200	\$ 132.800	\$ 398.400	\$ 132.800	\$ 17.330	\$ 132.800	\$ 283.904	\$ 283.904	\$ 142.122	\$ 34.082
Auxiliares de cocina	4	\$ 3.400.000	\$ 88.211	\$ 289.000	\$ 136.000	\$ 408.000	\$ 136.000	\$ 17.748	\$ 136.000	\$ 290.568	\$ 290.568	\$ 145.458	\$ 34.882
Steward	2	\$ 1.600.000	\$ 88.211	\$ 136.000	\$ 64.000	\$ 192.000	\$ 64.000	\$ 8.352	\$ 64.000	\$ 140.628	\$ 140.628	\$ 70.398	\$ 16.882
Auxiliar de costos y almac	1	\$ 1.200.000	\$ 88.211	\$ 102.000	\$ 48.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 107.308	\$ 107.308	\$ 53.718	\$ 12.882
<b>Total nómina A&amp;B</b>	<b>16</b>	<b>\$ 16.120.000</b>	<b>\$ 529.266</b>	<b>\$ 1.370.200</b>	<b>\$ 644.800</b>	<b>\$ 1.934.400</b>	<b>\$ 644.800</b>	<b>\$ 84.146</b>	<b>\$ 644.800</b>	<b>\$ 1.386.884</b>	<b>\$ 1.386.884</b>	<b>\$ 694.274</b>	<b>\$ 166.493</b>
<b>Spa y gimnasio</b>													
Masajistas	2	\$ 1.800.000	\$ 88.211	\$ 153.000	\$ 72.000	\$ 216.000	\$ 72.000	\$ 9.396	\$ 72.000	\$ 157.288	\$ 157.288	\$ 78.738	\$ 18.882
<b>Total nómina Spa y gimnasio</b>	<b>2</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 88.211</b>	<b>\$ 153.000</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 216.000</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 9.396</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 157.288</b>	<b>\$ 157.288</b>	<b>\$ 78.738</b>	<b>\$ 18.882</b>
<b>Mantenimiento</b>													
Auxiliar de mantenimiento	2	\$ 1.600.000	\$ 88.211	\$ 136.000	\$ 64.000	\$ 192.000	\$ 64.000	\$ 8.352	\$ 64.000	\$ 140.628	\$ 140.628	\$ 70.398	\$ 16.882
<b>mantenimiento</b>	<b>2</b>	<b>\$ 1.600.000</b>	<b>\$ 88.211</b>	<b>\$ 136.000</b>	<b>\$ 64.000</b>	<b>\$ 192.000</b>	<b>\$ 64.000</b>	<b>\$ 8.352</b>	<b>\$ 64.000</b>	<b>\$ 140.628</b>	<b>\$ 140.628</b>	<b>\$ 70.398</b>	<b>\$ 16.882</b>
<b>Administración</b>													
Gerente general	1	\$ 3.000.000		\$ 255.000	\$ 120.000	\$ 360.000	\$ 120.000	\$ 15.660	\$ 120.000	\$ 249.900	\$ 249.900	\$ 125.100	\$ 30.000
Contador	1	\$ 1.700.000		\$ 144.500	\$ 68.000	\$ 204.000	\$ 68.000	\$ 8.874	\$ 68.000	\$ 141.610	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 17.000
Auxiliar recursos humanos	1	\$ 1.200.000	\$ 88.211	\$ 102.000	\$ 48.000	\$ 144.000	\$ 48.000	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 107.308	\$ 107.308	\$ 53.718	\$ 12.882
Auxiliar marketing y venta	1	\$ 1.300.000	\$ 88.211	\$ 110.500	\$ 52.000	\$ 156.000	\$ 52.000	\$ 6.786	\$ 52.000	\$ 115.638	\$ 115.638	\$ 57.888	\$ 13.882
<b>administración</b>	<b>4</b>	<b>\$ 7.200.000</b>	<b>\$ 176.422</b>	<b>\$ 612.000</b>	<b>\$ 288.000</b>	<b>\$ 864.000</b>	<b>\$ 288.000</b>	<b>\$ 37.584</b>	<b>\$ 288.000</b>	<b>\$ 614.456</b>	<b>\$ 614.456</b>	<b>\$ 307.597</b>	<b>\$ 73.764</b>
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>30</b>												
<b>TOTAL POR RUBRO</b>		<b>\$ 33.220.000</b>	<b>\$ 1.234.954</b>	<b>\$ 2.823.700</b>	<b>\$ 1.328.800</b>	<b>\$ 3.986.400</b>	<b>\$ 1.328.800</b>	<b>\$ 173.408</b>	<b>\$ 1.328.800</b>	<b>\$ 2.870.098</b>	<b>\$ 2.870.098</b>	<b>\$ 1.436.772</b>	<b>\$ 344.550</b>
<b>TOTAL NÓMINA POR MES</b>		<b>\$ 50.288.779</b>											

**Anexo 10.**

<b>CUOTAS</b>	<b>ABONO A CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>VALOR CUOTA</b>	<b>CAPITAL</b>
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.680.450.200
1	\$ 420.112.550	\$ 145.695.032	\$ 565.807.582	\$ 1.260.337.650
2	\$ 420.112.550	\$ 109.271.274	\$ 529.383.824	\$ 840.225.100
3	\$ 420.112.550	\$ 72.847.516	\$ 492.960.066	\$ 420.112.550
4	\$ 420.112.550	\$ 36.423.758	\$ 456.536.308	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.680.450.200</b>	<b>\$ 364.237.581</b>	<b>\$ 2.044.687.781</b>	



**Anexo 11.**

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos
<b>ENTRADAS</b>															
Arepa de huevo	\$ 10.370	443	\$ 4.598.838	\$ 10.802	452	\$ 4.885.041	\$ 11.253	470	\$ 5.292.054	\$ 11.722	489	\$ 5.734.297	\$ 12.211	509	\$ 6.214.949
Carpaçcio de pulpo	\$ 29.630	591	\$ 17.520.219	\$ 30.886	603	\$ 18.610.578	\$ 32.153	627	\$ 20.181.177	\$ 33.493	652	\$ 21.845.993	\$ 34.890	679	\$ 23.677.139
Carimañola	\$ 14.444	443	\$ 6.405.553	\$ 15.046	452	\$ 6.804.198	\$ 15.674	470	\$ 7.371.111	\$ 16.327	489	\$ 7.987.098	\$ 17.008	509	\$ 8.658.580
Empanada	\$ 13.148	591	\$ 7.774.412	\$ 13.696	603	\$ 8.268.248	\$ 14.267	627	\$ 8.948.310	\$ 14.862	652	\$ 9.693.929	\$ 15.482	679	\$ 10.508.481
Trilogía de ceviches	\$ 30.370	887	\$ 28.938.672	\$ 31.636	904	\$ 28.613.057	\$ 32.956	941	\$ 30.997.044	\$ 34.330	978	\$ 33.587.384	\$ 35.761	1.018	\$ 36.402.703
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>2.957</b>	<b>\$ 63.235.692</b>		<b>3.015</b>	<b>\$ 67.171.123</b>		<b>3.135</b>	<b>\$ 72.767.695</b>		<b>3.261</b>	<b>\$ 78.848.698</b>		<b>3.393</b>	<b>\$ 85.457.852</b>
<b>PLATO FUERTE</b>															
Ensalada de salmón	\$ 28.889	1.419	\$ 40.998.958	\$ 30.094	1.447	\$ 43.548.376	\$ 31.349	1.505	\$ 47.178.745	\$ 32.656	1.565	\$ 51.119.181	\$ 34.018	1.629	\$ 55.404.027
Papillote de pescado	\$ 26.852	1.183	\$ 31.755.175	\$ 27.972	1.208	\$ 33.731.437	\$ 29.138	1.254	\$ 36.541.878	\$ 30.353	1.304	\$ 39.595.685	\$ 31.619	1.357	\$ 42.914.516
Lomo al trapo	\$ 29.815	1.183	\$ 35.259.219	\$ 31.058	1.208	\$ 37.463.553	\$ 32.353	1.254	\$ 40.574.113	\$ 33.703	1.304	\$ 43.984.784	\$ 35.108	1.357	\$ 47.649.943
Pollo en salsa criolla	\$ 18.704	946	\$ 17.695.480	\$ 19.484	985	\$ 18.796.747	\$ 20.296	1.003	\$ 20.382.857	\$ 21.143	1.044	\$ 22.084.526	\$ 22.024	1.086	\$ 23.913.991
<b>TOTAL PLATO FUERTE</b>		<b>4.730</b>	<b>\$ 125.706.832</b>		<b>4.824</b>	<b>\$ 133.530.113</b>		<b>5.016</b>	<b>\$ 144.655.593</b>		<b>5.218</b>	<b>\$ 156.744.077</b>		<b>5.429</b>	<b>\$ 169.882.477</b>
<b>POSTRES</b>															
Torta de almojabana	\$ 13.333	710	\$ 9.480.563	\$ 13.889	724	\$ 10.049.335	\$ 14.468	752	\$ 10.886.627	\$ 15.071	783	\$ 11.798.394	\$ 15.700	814	\$ 12.785.176
Trilogía de helado	\$ 8.852	177	\$ 1.215.478	\$ 7.138	181	\$ 1.291.121	\$ 7.435	188	\$ 1.398.694	\$ 7.745	196	\$ 1.515.680	\$ 8.068	204	\$ 1.642.617
Merengón	\$ 9.444	298	\$ 2.792.119	\$ 9.838	301	\$ 2.965.884	\$ 10.248	314	\$ 3.212.998	\$ 10.675	326	\$ 3.481.498	\$ 11.121	339	\$ 3.773.319
<b>TOTAL POSTRES</b>		<b>1.183</b>	<b>\$ 13.468.158</b>		<b>1.206</b>	<b>\$ 14.306.340</b>		<b>1.254</b>	<b>\$ 15.498.318</b>		<b>1.304</b>	<b>\$ 16.793.471</b>		<b>1.357</b>	<b>\$ 18.201.112</b>
<b>JUGOS</b>															
Jugo copoazu	\$ 8.148	237	\$ 1.927.165	\$ 8.488	241	\$ 2.047.101	\$ 8.842	251	\$ 2.217.661	\$ 9.210	261	\$ 2.402.985	\$ 9.594	271	\$ 2.604.405
Jugo corozo	\$ 8.148	237	\$ 1.927.165	\$ 8.488	241	\$ 2.047.101	\$ 8.842	251	\$ 2.217.661	\$ 9.210	261	\$ 2.402.985	\$ 9.594	271	\$ 2.604.405
Limonada de coco	\$ 10.558	355	\$ 3.745.058	\$ 10.996	362	\$ 3.978.129	\$ 11.455	376	\$ 4.309.579	\$ 11.932	391	\$ 4.689.719	\$ 12.430	407	\$ 5.061.138
Jugo de mora	\$ 4.815	355	\$ 1.708.266	\$ 5.016	362	\$ 1.814.578	\$ 5.225	376	\$ 1.965.788	\$ 5.443	391	\$ 2.130.040	\$ 5.670	407	\$ 2.308.581
<b>TOTAL JUGOS</b>		<b>1.183</b>	<b>\$ 9.307.653</b>		<b>1.206</b>	<b>\$ 9.886.909</b>		<b>1.254</b>	<b>\$ 10.710.668</b>		<b>1.304</b>	<b>\$ 11.605.730</b>		<b>1.357</b>	<b>\$ 12.578.530</b>
<b>COCTELES</b>															
Mojito	\$ 22.222	355	\$ 7.883.921	\$ 23.149	362	\$ 8.374.572	\$ 24.114	376	\$ 9.072.325	\$ 25.120	391	\$ 9.830.478	\$ 26.167	407	\$ 10.654.473
Sangría	\$ 140.185	710	\$ 99.489.689	\$ 146.031	724	\$ 105.680.097	\$ 152.120	752	\$ 114.483.499	\$ 158.464	783	\$ 124.028.910	\$ 165.072	814	\$ 134.425.101
Martini	\$ 21.852	355	\$ 7.752.653	\$ 22.783	362	\$ 8.235.134	\$ 23.712	376	\$ 8.921.270	\$ 24.701	391	\$ 9.686.797	\$ 25.731	407	\$ 10.477.074
Daiquiri de fresa	\$ 19.630	355	\$ 6.984.331	\$ 20.449	362	\$ 7.397.752	\$ 21.301	376	\$ 8.014.119	\$ 22.190	391	\$ 8.683.837	\$ 23.115	407	\$ 9.411.723
<b>TOTAL COCTELES</b>		<b>1.774</b>	<b>\$ 122.070.574</b>		<b>1.809</b>	<b>\$ 129.667.554</b>		<b>1.881</b>	<b>\$ 140.471.213</b>		<b>1.957</b>	<b>\$ 152.210.019</b>		<b>2.036</b>	<b>\$ 164.968.371</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>11.826</b>	<b>\$ 333.788.909</b>		<b>12.059</b>	<b>\$ 354.562.039</b>		<b>12.541</b>	<b>\$ 384.103.487</b>		<b>13.045</b>	<b>\$ 416.201.995</b>		<b>13.572</b>	<b>\$ 451.088.342</b>

Producto	AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10		
	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos	Precio	Cantidad	Total ingresos
ENTRADAS															
Arepa de huevo	\$ 12.720	530	\$ 6.737.492	\$ 13.251	542	\$ 7.178.224	\$ 13.803	564	\$ 7.784.087	\$ 14.379	587	\$ 8.443.171	\$ 14.978	612	\$ 9.160.356
Carpaccio de pulpo	\$ 36.345	706	\$ 25.667.872	\$ 37.861	722	\$ 27.346.936	\$ 39.439	752	\$ 29.655.096	\$ 41.084	783	\$ 32.166.012	\$ 42.797	815	\$ 34.898.278
Carimañola	\$ 17.717	530	\$ 9.384.410	\$ 18.456	542	\$ 9.998.291	\$ 19.226	564	\$ 10.842.175	\$ 20.028	587	\$ 11.760.189	\$ 20.863	612	\$ 12.759.131
Empanada	\$ 16.128	706	\$ 11.389.847	\$ 16.800	722	\$ 12.134.914	\$ 17.501	752	\$ 13.159.136	\$ 18.231	783	\$ 14.273.329	\$ 18.991	815	\$ 15.485.743
Trilogía de ceviches	\$ 37.253	1.059	\$ 39.463.379	\$ 38.806	1.083	\$ 42.044.875	\$ 40.424	1.128	\$ 45.593.584	\$ 42.110	1.174	\$ 49.454.022	\$ 43.866	1.223	\$ 53.654.777
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>3.531</b>	<b>\$ 92.642.999</b>		<b>3.612</b>	<b>\$ 98.703.240</b>		<b>3.760</b>	<b>\$ 107.034.078</b>		<b>3.915</b>	<b>\$ 116.096.723</b>		<b>4.077</b>	<b>\$ 125.958.285</b>
PLATO FUERTE															
Ensalada de salmón	\$ 35.436	1.695	\$ 60.062.301	\$ 36.914	1.734	\$ 63.991.275	\$ 38.453	1.805	\$ 69.392.323	\$ 40.057	1.879	\$ 75.267.816	\$ 41.727	1.957	\$ 81.661.264
Papillote de pescado	\$ 32.937	1.412	\$ 46.522.693	\$ 34.311	1.445	\$ 49.565.975	\$ 35.742	1.504	\$ 53.749.486	\$ 37.232	1.566	\$ 58.300.489	\$ 38.785	1.631	\$ 63.252.687
Lomo al trapo	\$ 36.572	1.412	\$ 51.656.267	\$ 38.097	1.445	\$ 55.035.362	\$ 39.686	1.504	\$ 59.680.505	\$ 41.341	1.566	\$ 64.733.692	\$ 43.064	1.631	\$ 70.232.343
Pollo en salsa criolla	\$ 22.943	1.130	\$ 25.924.637	\$ 23.900	1.156	\$ 27.620.497	\$ 24.896	1.203	\$ 29.951.747	\$ 25.934	1.253	\$ 32.487.781	\$ 27.016	1.305	\$ 35.247.379
<b>TOTAL PLATO FUERTE</b>		<b>5.650</b>	<b>\$ 184.165.898</b>		<b>5.778</b>	<b>\$ 196.213.109</b>		<b>6.015</b>	<b>\$ 212.774.060</b>		<b>6.263</b>	<b>\$ 230.789.778</b>		<b>6.523</b>	<b>\$ 250.393.673</b>
POSTRES															
Torta de almojabana	\$ 16.355	847	\$ 13.860.131	\$ 17.037	867	\$ 14.766.791	\$ 17.747	902	\$ 16.013.151	\$ 18.487	940	\$ 17.368.995	\$ 19.258	979	\$ 18.844.363
Trilogía de helado	\$ 8.405	212	\$ 1.780.725	\$ 8.755	217	\$ 1.897.211	\$ 9.120	226	\$ 2.057.341	\$ 9.501	235	\$ 2.231.537	\$ 9.897	245	\$ 2.421.090
Merengón	\$ 11.584	353	\$ 4.090.573	\$ 12.067	361	\$ 4.358.158	\$ 12.571	376	\$ 4.725.999	\$ 13.095	391	\$ 5.126.153	\$ 13.641	408	\$ 5.561.582
<b>TOTAL POSTRES</b>		<b>1.412</b>	<b>\$ 19.731.429</b>		<b>1.445</b>	<b>\$ 21.022.161</b>		<b>1.504</b>	<b>\$ 22.796.492</b>		<b>1.566</b>	<b>\$ 24.726.685</b>		<b>1.631</b>	<b>\$ 26.827.035</b>
Jugo copoazu	\$ 9.995	282	\$ 2.823.379	\$ 10.411	289	\$ 3.008.071	\$ 10.846	301	\$ 3.261.960	\$ 11.298	313	\$ 3.538.153	\$ 11.769	326	\$ 3.838.693
Jugo corozo	\$ 9.995	282	\$ 2.823.379	\$ 10.411	289	\$ 3.008.071	\$ 10.846	301	\$ 3.261.960	\$ 11.298	313	\$ 3.538.153	\$ 11.769	326	\$ 3.838.693
Limonada de coco	\$ 12.948	424	\$ 5.486.670	\$ 13.488	433	\$ 5.845.581	\$ 14.051	451	\$ 6.338.964	\$ 14.637	470	\$ 6.875.689	\$ 15.247	489	\$ 7.459.728
Jugo de mora	\$ 5.906	424	\$ 2.502.682	\$ 6.153	433	\$ 2.666.395	\$ 6.409	451	\$ 2.891.447	\$ 6.676	470	\$ 3.136.268	\$ 6.955	489	\$ 3.402.670
<b>TOTAL JUGOS</b>		<b>1.412</b>	<b>\$ 13.636.111</b>		<b>1.445</b>	<b>\$ 14.528.117</b>		<b>1.504</b>	<b>\$ 15.754.332</b>		<b>1.566</b>	<b>\$ 17.088.262</b>		<b>1.631</b>	<b>\$ 18.539.784</b>
Mojito	\$ 27.258	424	\$ 11.550.282	\$ 28.395	433	\$ 12.305.844	\$ 29.579	451	\$ 13.344.493	\$ 30.812	470	\$ 14.474.380	\$ 32.097	489	\$ 15.703.872
Sangría	\$ 171.955	847	\$ 145.727.329	\$ 179.126	867	\$ 155.260.081	\$ 186.595	902	\$ 168.364.479	\$ 194.376	940	\$ 182.620.008	\$ 202.482	979	\$ 198.132.235
Martini	\$ 26.804	424	\$ 11.357.968	\$ 27.922	433	\$ 12.100.950	\$ 29.086	451	\$ 13.122.305	\$ 30.299	470	\$ 14.233.379	\$ 31.563	489	\$ 15.442.400
Daiquiri de fresa	\$ 24.079	424	\$ 10.203.044	\$ 25.083	433	\$ 10.870.476	\$ 26.129	451	\$ 11.787.976	\$ 27.218	470	\$ 12.786.071	\$ 28.353	489	\$ 13.872.154
<b>TOTAL COCTELES</b>		<b>2.119</b>	<b>\$ 178.838.624</b>		<b>2.167</b>	<b>\$ 190.537.351</b>		<b>2.256</b>	<b>\$ 206.619.252</b>		<b>2.349</b>	<b>\$ 224.113.838</b>		<b>2.446</b>	<b>\$ 243.150.660</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 14.125</b>	<b>\$ 489.015.061</b>		<b>\$ 14.446</b>	<b>\$ 521.003.977</b>		<b>15.038</b>	<b>\$ 564.978.213</b>		<b>15.659</b>	<b>\$ 612.815.286</b>		<b>16.309</b>	<b>\$ 664.869.438</b>

Anexo 12.

Suministros		AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
Producto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	
Hués pedes	Set amenities	3934	\$ 3.700	\$ 14.555.800	4.092	\$ 3.851	\$ 15.758.579	4.133	\$ 4.009	\$ 16.567.136	4.175	\$ 4.173	\$ 17.422.302	4.342	\$ 4.343	\$ 18.860.269
	Agenda	3934	\$ 1.200	\$ 4.720.800	4.092	\$ 1.249	\$ 5.110.891	4.133	\$ 1.300	\$ 5.373.125	4.175	\$ 1.353	\$ 5.650.476	4.342	\$ 1.409	\$ 6.116.844
	Es fero	3934	\$ 1.000	\$ 3.934.000	4.092	\$ 1.041	\$ 4.259.076	4.133	\$ 1.083	\$ 4.477.604	4.175	\$ 1.128	\$ 4.708.730	4.342	\$ 1.174	\$ 5.097.370
	Papel higiénico	3934	\$ 1.500	\$ 5.901.000	4.092	\$ 1.561	\$ 6.388.613	4.133	\$ 1.625	\$ 6.716.407	4.175	\$ 1.692	\$ 7.063.095	4.342	\$ 1.761	\$ 7.646.055
	<b>Total</b>			<b>\$ 29.111.600</b>	<b>16.367</b>		<b>\$ 31.517.159</b>	<b>16.531</b>		<b>\$ 33.134.273</b>	<b>16.701</b>		<b>\$ 34.844.603</b>	<b>17.369</b>		<b>\$ 37.720.538</b>
Aseo	Paquete toallas desechables x100	187	\$ 50.000	\$ 9.350.000	195	\$ 52.045	\$ 10.140.656	197	\$ 54.174	\$ 10.660.963	199	\$ 56.389	\$ 11.211.262	207	\$ 58.696	\$ 12.136.595
	Papel higiénico	328	\$ 1.500	\$ 492.000	341	\$ 1.561	\$ 532.384	344	\$ 1.625	\$ 559.701	348	\$ 1.692	\$ 588.591	362	\$ 1.761	\$ 637.171
	Crema	187	\$ 29.900	\$ 5.591.300	195	\$ 31.123	\$ 6.064.112	197	\$ 32.386	\$ 6.375.256	199	\$ 33.721	\$ 6.704.335	207	\$ 35.100	\$ 7.257.684
	Ambientador	187	\$ 42.900	\$ 8.022.300	195	\$ 44.655	\$ 8.700.683	197	\$ 46.481	\$ 9.147.106	199	\$ 48.382	\$ 9.619.263	207	\$ 50.361	\$ 10.413.199
	Trapero	562	\$ 15.500	\$ 8.711.000	585	\$ 16.134	\$ 9.430.810	590	\$ 16.794	\$ 9.914.695	596	\$ 17.481	\$ 10.426.474	620	\$ 18.196	\$ 11.287.033
	Escoba	562	\$ 7.500	\$ 4.215.000	585	\$ 7.807	\$ 4.563.295	590	\$ 8.126	\$ 4.797.433	596	\$ 8.458	\$ 5.045.068	620	\$ 8.804	\$ 5.461.468
	Limpiador multiusos	562	\$ 3.500	\$ 1.967.000	585	\$ 3.643	\$ 2.129.538	590	\$ 3.792	\$ 2.238.802	596	\$ 3.947	\$ 2.354.365	620	\$ 4.109	\$ 2.548.685
	Limpia vidrios	562	\$ 4.000	\$ 2.248.000	585	\$ 4.164	\$ 2.433.757	590	\$ 4.334	\$ 2.558.631	596	\$ 4.511	\$ 2.690.703	620	\$ 4.696	\$ 2.912.783
<b>Total</b>			<b>\$ 40.596.600</b>	<b>3.264</b>		<b>\$ 43.996.236</b>	<b>3.296</b>		<b>\$ 46.252.588</b>	<b>3.330</b>		<b>\$ 48.640.062</b>	<b>3.463</b>		<b>\$ 52.654.618</b>	
Suministros		AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10		
Producto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	Cantidad	Precio unitario	Total gasto	
Huéspedes	Set amenities	4.516	\$ 4.521	\$ 20.416.920	4.697	\$ 4.706	\$ 22.102.051	4.884	\$ 4.899	\$ 23.926.266	5.080	\$ 5.099	\$ 25.901.044	5.283	\$ 5.307	\$ 28.038.813
	Agenda	4.516	\$ 1.466	\$ 6.621.704	4.697	\$ 1.526	\$ 7.168.233	4.884	\$ 1.589	\$ 7.759.870	5.080	\$ 1.654	\$ 8.400.339	5.283	\$ 1.721	\$ 9.093.669
	Esfero	4.516	\$ 1.222	\$ 5.518.086	4.697	\$ 1.272	\$ 5.973.527	4.884	\$ 1.324	\$ 6.466.558	5.080	\$ 1.378	\$ 7.000.282	5.283	\$ 1.434	\$ 7.578.057
	Papel higiénico	4.516	\$ 1.833	\$ 8.277.130	4.697	\$ 1.908	\$ 8.960.291	4.884	\$ 1.986	\$ 9.699.837	5.080	\$ 2.067	\$ 10.500.423	5.283	\$ 2.152	\$ 11.367.086
	<b>Total</b>	<b>18.064</b>		<b>\$ 40.833.840</b>	<b>18.786</b>		<b>\$ 44.204.102</b>	<b>19.538</b>		<b>\$ 47.852.532</b>	<b>20.319</b>		<b>\$ 51.802.088</b>	<b>21.132</b>		<b>\$ 56.077.625</b>
Aseo	Paquete toallas desechables x100	215	\$ 61.096	\$ 13.138.301	224	\$ 63.595	\$ 14.222.684	233	\$ 66.196	\$ 15.396.567	242	\$ 68.904	\$ 16.667.339	252	\$ 71.722	\$ 18.042.994
	Papel higiénico	376	\$ 1.833	\$ 689.761	391	\$ 1.908	\$ 746.691	407	\$ 1.986	\$ 808.320	423	\$ 2.067	\$ 875.035	440	\$ 2.152	\$ 947.257
	Crema	215	\$ 36.536	\$ 7.856.704	224	\$ 38.030	\$ 8.505.165	233	\$ 39.585	\$ 9.207.147	242	\$ 41.204	\$ 9.967.068	252	\$ 42.890	\$ 10.789.710
	Ambientador	215	\$ 52.421	\$ 11.272.662	224	\$ 54.565	\$ 12.203.063	233	\$ 56.796	\$ 13.210.255	242	\$ 59.119	\$ 14.300.576	252	\$ 61.537	\$ 15.480.889
	Trapero	645	\$ 18.940	\$ 12.218.620	671	\$ 19.714	\$ 13.227.096	698	\$ 20.521	\$ 14.318.808	726	\$ 21.360	\$ 15.500.625	755	\$ 22.234	\$ 16.779.984
	Escoba	645	\$ 9.164	\$ 5.912.236	671	\$ 9.539	\$ 6.400.208	698	\$ 9.929	\$ 6.928.455	726	\$ 10.336	\$ 7.500.302	755	\$ 10.758	\$ 8.119.347
	Limpiador multiusos	645	\$ 4.277	\$ 2.759.043	671	\$ 4.452	\$ 2.986.764	698	\$ 4.634	\$ 3.233.279	726	\$ 4.823	\$ 3.500.141	755	\$ 5.021	\$ 3.789.029
	Limpia vidrios	645	\$ 4.888	\$ 3.153.192	671	\$ 5.088	\$ 3.413.444	698	\$ 5.296	\$ 3.695.176	726	\$ 5.512	\$ 4.000.161	755	\$ 5.738	\$ 4.330.319
<b>Total</b>	<b>3.602</b>		<b>\$ 57.000.520</b>	<b>3.746</b>		<b>\$ 61.705.114</b>	<b>3.896</b>		<b>\$ 66.798.008</b>	<b>4.052</b>		<b>\$ 72.311.248</b>	<b>4.214</b>		<b>\$ 78.279.529</b>	

**Anexo 13.**

<b>Lencería</b>				
<b>Producto</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Juego de sábanas	Cama doble	24	\$ 92.900	\$ 2.229.600
	Cama queen	22	\$ 129.900	\$ 2.857.800
	Cama king	8	\$ 149.900	\$ 1.199.200
Duvet	Cama doble	24	\$ 179.900	\$ 4.317.600
	Cama queen	22	\$ 199.900	\$ 4.397.800
	Cama king	8	\$ 219.900	\$ 1.759.200
Toallas	Cuerpo	108	\$ 69.900	\$ 7.549.200
	Manos	42	\$ 29.900	\$ 1.255.800
	Facial	108	\$ 3.700	\$ 399.600
	Piscina	21	\$ 36.000	\$ 756.000
	Albornoz	108	\$ 79.900	\$ 8.629.200
	Pantufas	108	\$ 25.000	\$ 2.700.000
	Almohadas	108	\$ 34.900	\$ 3.769.200
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 41.820.200</b>

## Anexo 14.

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo
<b>ENTRADAS</b>															
Arepa de huevo	\$ 4.110	443	\$ 1.822.882	\$ 4.278	452	\$ 1.934.829	\$ 4.453	470	\$ 2.094.209	\$ 4.635	489	\$ 2.267.474	\$ 4.825	509	\$ 2.455.648
Carpaccio de pulpo	\$ 13.288	591	\$ 7.845.368	\$ 13.811	603	\$ 8.327.220	\$ 14.376	627	\$ 9.014.100	\$ 14.963	652	\$ 9.759.883	\$ 15.575	679	\$ 10.569.840
Carimañola	\$ 7.057	443	\$ 3.129.603	\$ 7.348	452	\$ 3.321.819	\$ 7.646	470	\$ 3.595.823	\$ 7.959	489	\$ 3.893.324	\$ 8.284	509	\$ 4.218.425
Empanada	\$ 6.425	591	\$ 3.799.103	\$ 6.688	603	\$ 4.032.438	\$ 6.961	627	\$ 4.365.058	\$ 7.248	652	\$ 4.726.202	\$ 7.542	679	\$ 5.118.422
Trilogía de ceviches	\$ 14.820	887	\$ 13.144.599	\$ 15.428	904	\$ 13.951.921	\$ 16.057	941	\$ 15.102.762	\$ 16.714	978	\$ 16.352.292	\$ 17.397	1.018	\$ 17.709.342
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>2.957</b>	<b>\$ 29.741.355</b>		<b>3.015</b>	<b>\$ 31.568.027</b>		<b>3.135</b>	<b>\$ 34.171.952</b>		<b>3.261</b>	<b>\$ 36.999.175</b>		<b>3.393</b>	<b>\$ 40.069.676</b>
<b>PLATO FUERTE</b>															
Ensalada de salmón	\$ 10.052	1.419	\$ 14.284.994	\$ 10.463	1.447	\$ 15.141.130	\$ 10.891	1.505	\$ 16.390.064	\$ 11.337	1.585	\$ 17.746.099	\$ 11.800	1.629	\$ 19.218.818
Papillote de pescado	\$ 9.392	1.183	\$ 11.106.979	\$ 9.776	1.206	\$ 11.789.154	\$ 10.176	1.254	\$ 12.761.596	\$ 10.592	1.304	\$ 13.817.429	\$ 11.025	1.357	\$ 14.964.115
Lomo al trapo	\$ 10.405	1.183	\$ 12.304.953	\$ 10.831	1.206	\$ 13.080.708	\$ 11.274	1.254	\$ 14.138.033	\$ 11.735	1.304	\$ 15.307.746	\$ 12.215	1.357	\$ 16.578.111
Pollo en salsa criolla	\$ 3.706	946	\$ 3.506.172	\$ 3.858	965	\$ 3.721.517	\$ 4.015	1.003	\$ 4.028.490	\$ 4.180	1.044	\$ 4.361.788	\$ 4.351	1.086	\$ 4.723.766
<b>TOTAL PLATO FUERTE</b>		<b>4.730</b>	<b>\$ 41.183.099</b>		<b>4.824</b>	<b>\$ 43.712.506</b>		<b>5.016</b>	<b>\$ 47.318.183</b>		<b>5.218</b>	<b>\$ 51.233.062</b>		<b>5.429</b>	<b>\$ 55.484.810</b>
<b>POSTRES</b>															
Torta de almojábana	\$ 4.645	710	\$ 3.295.906	\$ 4.835	724	\$ 3.498.336	\$ 5.033	752	\$ 3.786.900	\$ 5.239	783	\$ 4.100.210	\$ 5.453	814	\$ 4.440.480
Trilogía de helado	\$ 2.380	177	\$ 422.188	\$ 2.477	181	\$ 448.118	\$ 2.579	188	\$ 485.082	\$ 2.684	196	\$ 525.215	\$ 2.794	204	\$ 568.802
Merengón	\$ 3.359	296	\$ 993.088	\$ 3.496	301	\$ 1.054.082	\$ 3.639	314	\$ 1.141.030	\$ 3.788	326	\$ 1.235.433	\$ 3.943	339	\$ 1.337.959
<b>TOTAL POSTRES</b>		<b>1.183</b>	<b>\$ 4.711.183</b>		<b>1.206</b>	<b>\$ 5.000.537</b>		<b>1.254</b>	<b>\$ 5.413.012</b>		<b>1.304</b>	<b>\$ 5.860.859</b>		<b>1.357</b>	<b>\$ 6.347.242</b>
<b>JUGOS</b>															
Jugo copoazu	\$ 1.056	237	\$ 249.765	\$ 1.099	241	\$ 265.105	\$ 1.144	251	\$ 286.973	\$ 1.191	261	\$ 310.716	\$ 1.240	271	\$ 336.501
Jugo corozo	\$ 1.056	237	\$ 249.765	\$ 1.099	241	\$ 265.105	\$ 1.144	251	\$ 286.973	\$ 1.191	261	\$ 310.716	\$ 1.240	271	\$ 336.501
Limonada de coco	\$ 4.716	355	\$ 1.673.142	\$ 4.909	362	\$ 1.775.904	\$ 5.110	376	\$ 1.922.392	\$ 5.319	391	\$ 2.081.442	\$ 5.536	407	\$ 2.254.177
Jugo de mora	\$ 469	355	\$ 166.392	\$ 488	362	\$ 176.611	\$ 508	376	\$ 191.179	\$ 529	391	\$ 206.997	\$ 551	407	\$ 224.175
<b>TOTAL JUGOS</b>		<b>1.183</b>	<b>\$ 2.339.065</b>		<b>1.206</b>	<b>\$ 2.482.727</b>		<b>1.254</b>	<b>\$ 2.687.517</b>		<b>1.304</b>	<b>\$ 2.909.869</b>		<b>1.357</b>	<b>\$ 3.151.355</b>
<b>COCTELES</b>															
Mojito	\$ 7.737	355	\$ 2.744.933	\$ 8.053	362	\$ 2.913.523	\$ 8.383	376	\$ 3.153.848	\$ 8.726	391	\$ 3.414.782	\$ 9.083	407	\$ 3.698.169
Sangría	\$ 56.001	710	\$ 39.736.070	\$ 58.291	724	\$ 42.176.602	\$ 60.676	752	\$ 45.655.588	\$ 63.157	783	\$ 49.432.912	\$ 65.740	814	\$ 53.535.269
Martini	\$ 10.437	355	\$ 3.702.839	\$ 10.864	362	\$ 3.930.262	\$ 11.308	376	\$ 4.254.454	\$ 11.771	391	\$ 4.606.447	\$ 12.252	407	\$ 4.988.729
Daiquiri de fresa	\$ 4.883	355	\$ 1.732.391	\$ 5.083	362	\$ 1.838.792	\$ 5.291	376	\$ 1.990.467	\$ 5.507	391	\$ 2.155.148	\$ 5.732	407	\$ 2.334.000
<b>TOTAL COCTELES</b>		<b>1.774</b>	<b>\$ 47.916.232</b>		<b>1.809</b>	<b>\$ 50.859.178</b>		<b>1.881</b>	<b>\$ 55.054.357</b>		<b>1.957</b>	<b>\$ 59.609.290</b>		<b>2.036</b>	<b>\$ 64.556.167</b>
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>11.826</b>	<b>\$125.890.933</b>		<b>12.059</b>	<b>\$133.622.974</b>		<b>12.541</b>	<b>\$144.645.021</b>		<b>13.045</b>	<b>\$156.612.255</b>		<b>13.572</b>	<b>\$169.609.249</b>

Producto	AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10		
	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo	Costo	Cantidad	Total Costo
<b>ENTRADAS</b>															
Arepa de huevo	\$ 5.022	530	\$ 2.660.070	\$ 5.228	542	\$ 2.831.902	\$ 5.441	564	\$ 3.088.564	\$ 5.664	587	\$ 3.325.825	\$ 5.896	612	\$ 3.605.558
Carpaccio de pulpo	\$ 16.213	708	\$ 11.449.734	\$ 16.878	722	\$ 12.189.350	\$ 17.566	752	\$ 13.208.015	\$ 18.284	783	\$ 14.315.344	\$ 19.032	815	\$ 15.519.399
Carimañola	\$ 8.823	530	\$ 4.567.424	\$ 8.978	542	\$ 4.862.465	\$ 9.343	564	\$ 5.268.821	\$ 9.725	587	\$ 5.710.547	\$ 10.123	612	\$ 6.190.858
Empanada	\$ 7.851	708	\$ 5.544.509	\$ 8.172	722	\$ 5.902.666	\$ 8.506	752	\$ 6.395.952	\$ 8.854	783	\$ 6.932.174	\$ 9.216	815	\$ 7.515.235
Trilogía de ceviches	\$ 18.109	1.059	\$ 19.183.568	\$ 18.850	1.083	\$ 20.422.765	\$ 19.621	1.128	\$ 22.129.497	\$ 20.423	1.174	\$ 23.984.782	\$ 21.258	1.223	\$ 26.002.129
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>3.531</b>	<b>\$ 43.405.305</b>		<b>3.612</b>	<b>\$ 46.209.148</b>		<b>3.760</b>	<b>\$ 50.070.850</b>		<b>3.915</b>	<b>\$ 54.268.672</b>		<b>4.077</b>	<b>\$ 58.833.180</b>
<b>PLATO FUERTE</b>															
Ensalada de salmón	\$ 12.283	1.895	\$ 20.818.702	\$ 12.785	1.734	\$ 22.163.523	\$ 13.308	1.805	\$ 24.015.731	\$ 13.852	1.879	\$ 26.029.153	\$ 14.419	1.957	\$ 28.218.451
Papillote de pescado	\$ 11.476	1.412	\$ 16.209.813	\$ 11.946	1.445	\$ 17.256.915	\$ 12.434	1.504	\$ 18.699.077	\$ 12.943	1.566	\$ 20.286.764	\$ 13.472	1.631	\$ 21.971.390
Lomo al trapo	\$ 12.714	1.412	\$ 17.958.167	\$ 13.234	1.445	\$ 19.118.207	\$ 13.775	1.504	\$ 20.715.917	\$ 14.339	1.566	\$ 22.452.891	\$ 14.925	1.631	\$ 24.341.174
Pollo en salsa criolla	\$ 4.528	1.130	\$ 5.116.999	\$ 4.714	1.156	\$ 5.447.541	\$ 4.906	1.203	\$ 5.902.792	\$ 5.107	1.253	\$ 6.397.668	\$ 5.316	1.305	\$ 6.935.773
<b>TOTAL PLATO FUERTE</b>		<b>5.650</b>	<b>\$ 60.103.682</b>		<b>5.778</b>	<b>\$ 63.986.186</b>		<b>6.015</b>	<b>\$ 69.333.517</b>		<b>6.263</b>	<b>\$ 75.146.276</b>		<b>6.523</b>	<b>\$ 81.466.787</b>
<b>POSTRES</b>															
Torta de almojabana	\$ 5.676	847	\$ 4.810.131	\$ 5.908	867	\$ 5.120.850	\$ 6.150	902	\$ 5.548.800	\$ 6.401	940	\$ 6.013.998	\$ 6.663	979	\$ 6.519.832
Trilogía de helado	\$ 2.908	212	\$ 616.152	\$ 3.027	217	\$ 655.954	\$ 3.151	228	\$ 710.772	\$ 3.280	235	\$ 770.361	\$ 3.414	245	\$ 835.156
Merengón	\$ 4.104	353	\$ 1.449.339	\$ 4.272	361	\$ 1.542.962	\$ 4.447	378	\$ 1.671.907	\$ 4.629	391	\$ 1.812.076	\$ 4.818	408	\$ 1.964.488
<b>TOTAL POSTRES</b>		<b>1.412</b>	<b>\$ 6.875.622</b>		<b>1.445</b>	<b>\$ 7.319.765</b>		<b>1.504</b>	<b>\$ 7.931.479</b>		<b>1.566</b>	<b>\$ 8.596.435</b>		<b>1.631</b>	<b>\$ 9.319.477</b>
<b>JUGOS</b>															
Jugo copoazu	\$ 1.290	282	\$ 364.514	\$ 1.343	289	\$ 388.080	\$ 1.398	301	\$ 420.490	\$ 1.455	313	\$ 455.743	\$ 1.515	326	\$ 494.076
Jugo corozo	\$ 1.290	282	\$ 364.514	\$ 1.343	289	\$ 388.080	\$ 1.398	301	\$ 420.490	\$ 1.455	313	\$ 455.743	\$ 1.515	326	\$ 494.076
Limonada de coco	\$ 5.763	424	\$ 2.441.828	\$ 5.998	433	\$ 2.599.582	\$ 6.244	451	\$ 2.816.807	\$ 6.499	470	\$ 3.052.962	\$ 6.765	489	\$ 3.309.745
Jugo de mora	\$ 573	424	\$ 242.837	\$ 597	433	\$ 258.523	\$ 621	451	\$ 280.128	\$ 646	470	\$ 303.613	\$ 673	489	\$ 329.150
<b>TOTAL JUGOS</b>		<b>1.412</b>	<b>\$ 3.413.691</b>		<b>1.445</b>	<b>\$ 3.634.205</b>		<b>1.504</b>	<b>\$ 3.937.916</b>		<b>1.566</b>	<b>\$ 4.268.061</b>		<b>1.631</b>	<b>\$ 4.627.046</b>
<b>COCTELES</b>															
Mojito	\$ 9.454	424	\$ 4.006.026	\$ 9.841	433	\$ 4.264.803	\$ 10.243	451	\$ 4.621.212	\$ 10.662	470	\$ 5.008.644	\$ 11.098	489	\$ 5.429.918
Sangría	\$ 68.429	847	\$ 57.991.850	\$ 71.228	867	\$ 61.737.937	\$ 74.141	902	\$ 66.897.381	\$ 77.173	940	\$ 72.505.900	\$ 80.330	979	\$ 78.604.331
Martini	\$ 12.753	424	\$ 5.404.019	\$ 13.275	433	\$ 5.753.101	\$ 13.818	451	\$ 6.233.888	\$ 14.383	470	\$ 6.756.523	\$ 14.971	489	\$ 7.324.810
Daiquiri de fresa	\$ 5.967	424	\$ 2.528.296	\$ 6.211	433	\$ 2.691.616	\$ 6.465	451	\$ 2.916.554	\$ 6.729	470	\$ 3.161.071	\$ 7.004	489	\$ 3.426.947
<b>TOTAL COCTELES</b>		<b>2.119</b>	<b>\$ 69.930.191</b>		<b>2.167</b>	<b>\$ 74.447.456</b>		<b>2.256</b>	<b>\$ 80.669.036</b>		<b>2.349</b>	<b>\$ 87.432.139</b>		<b>2.446</b>	<b>\$ 94.786.007</b>
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>14.125</b>	<b>\$ 183.728.491</b>		<b>14.446</b>	<b>\$ 195.596.760</b>		<b>15.038</b>	<b>\$ 211.942.798</b>		<b>15.659</b>	<b>\$ 229.711.584</b>		<b>16.309</b>	<b>\$ 249.032.496</b>

**Anexo 15.**

Suministros	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo
Ropa interior desechable	1247	\$ 6.480	\$ 8.080.560	1.284	\$ 6.745	\$ 8.663.387	1.323	\$ 7.021	\$ 9.288.251	1.363	\$ 7.308	\$ 9.958.184	1.404	\$ 7.607	\$ 10.676.438
Aceites	104	\$ 26.000	\$ 2.704.000	107	\$ 27.063	\$ 2.899.031	110	\$ 28.170	\$ 3.108.130	114	\$ 29.322	\$ 3.332.310	117	\$ 30.522	\$ 3.572.659
Cremas	104	\$ 24.900	\$ 2.589.600	107	\$ 25.918	\$ 2.776.380	110	\$ 26.978	\$ 2.976.632	114	\$ 28.082	\$ 3.191.328	117	\$ 29.230	\$ 3.421.508
Sacacomedones desechables	99	\$ 12.800	\$ 1.267.200	102	\$ 13.324	\$ 1.358.599	105	\$ 13.868	\$ 1.456.591	108	\$ 14.436	\$ 1.561.651	111	\$ 15.026	\$ 1.674.288
Guantes	25	\$ 17.550	\$ 438.750	26	\$ 18.268	\$ 470.396	27	\$ 19.015	\$ 504.324	27	\$ 19.793	\$ 540.699	28	\$ 20.602	\$ 579.698
Gasa	25	\$ 8.050	\$ 201.250	26	\$ 8.379	\$ 215.766	27	\$ 8.722	\$ 231.328	27	\$ 9.079	\$ 248.013	28	\$ 9.450	\$ 265.902
Crema limpiadora	50	\$ 60.000	\$ 3.000.000	52	\$ 62.454	\$ 3.216.381	53	\$ 65.008	\$ 3.448.369	55	\$ 67.667	\$ 3.697.089	56	\$ 70.435	\$ 3.963.749
Tónico	50	\$ 30.000	\$ 1.500.000	52	\$ 31.227	\$ 1.608.191	53	\$ 32.504	\$ 1.724.184	55	\$ 33.834	\$ 1.848.545	56	\$ 35.217	\$ 1.981.875
Hidratante	50	\$ 73.000	\$ 3.650.000	52	\$ 75.986	\$ 3.913.264	53	\$ 79.094	\$ 4.195.516	55	\$ 82.328	\$ 4.498.125	56	\$ 85.696	\$ 4.822.562
Espatula x 100	50	\$ 92.000	\$ 4.600.000	52	\$ 95.763	\$ 4.931.784	53	\$ 99.679	\$ 5.287.499	55	\$ 103.756	\$ 5.668.870	56	\$ 108.000	\$ 6.077.749
Algodón x 100	50	\$ 35.900	\$ 1.795.000	52	\$ 37.368	\$ 1.924.468	53	\$ 38.897	\$ 2.063.274	55	\$ 40.488	\$ 2.212.092	56	\$ 42.143	\$ 2.371.643
Servilletas absoventes x 100	5	\$ 1.900	\$ 9.500	5	\$ 1.978	\$ 10.185	5	\$ 2.059	\$ 10.920	5	\$ 2.143	\$ 11.707	6	\$ 2.230	\$ 12.552
<b>TOTAL</b>	<b>1859</b>		<b>\$ 29.835.860</b>	<b>1.915</b>		<b>\$ 31.987.831</b>	<b>1.972</b>		<b>\$ 34.295.017</b>	<b>2.031</b>		<b>\$ 36.768.614</b>	<b>2.092</b>		<b>\$ 39.420.624</b>

Suministros	AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10		
	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo	Cantidad	Precio unitario	Total costo
Ropa interior desechable	1.446	\$ 7.918	\$ 11.446.498	1.489	\$ 8.242	\$ 12.272.099	1.534	\$ 8.579	\$ 13.157.249	1.580	\$ 8.930	\$ 14.106.242	1.627	\$ 9.295	\$ 15.123.683
Aceites	121	\$ 31.770	\$ 3.830.345	124	\$ 33.069	\$ 4.108.616	128	\$ 34.422	\$ 4.402.814	132	\$ 35.830	\$ 4.720.376	136	\$ 37.295	\$ 5.080.842
Cremas	121	\$ 30.426	\$ 3.688.292	124	\$ 31.670	\$ 3.932.874	128	\$ 32.966	\$ 4.216.541	132	\$ 34.314	\$ 4.520.667	136	\$ 35.717	\$ 4.846.730
Sacacomedones desechables	115	\$ 15.641	\$ 1.795.049	118	\$ 16.280	\$ 1.924.521	122	\$ 16.946	\$ 2.063.330	125	\$ 17.639	\$ 2.212.152	129	\$ 18.361	\$ 2.371.708
Guantes	29	\$ 21.445	\$ 621.510	30	\$ 22.322	\$ 668.338	31	\$ 23.235	\$ 714.399	32	\$ 24.185	\$ 766.926	33	\$ 25.174	\$ 821.170
Gasa	29	\$ 9.837	\$ 285.080	30	\$ 10.239	\$ 305.642	31	\$ 10.658	\$ 327.687	32	\$ 11.093	\$ 351.322	33	\$ 11.547	\$ 376.662
Crema limpiadora	58	\$ 73.316	\$ 4.249.643	60	\$ 76.314	\$ 4.566.157	61	\$ 79.435	\$ 4.884.779	63	\$ 82.684	\$ 5.237.103	65	\$ 86.066	\$ 5.614.840
Tónico	58	\$ 36.658	\$ 2.124.821	60	\$ 38.157	\$ 2.278.078	61	\$ 39.718	\$ 2.442.389	63	\$ 41.342	\$ 2.618.552	65	\$ 43.033	\$ 2.807.420
Hidratante	58	\$ 89.201	\$ 5.170.399	60	\$ 92.849	\$ 5.543.324	61	\$ 96.646	\$ 5.943.147	63	\$ 100.599	\$ 6.371.809	65	\$ 104.714	\$ 6.831.388
Espatula x 100	58	\$ 112.417	\$ 6.516.119	60	\$ 117.015	\$ 6.986.107	61	\$ 121.801	\$ 7.489.994	63	\$ 126.783	\$ 8.030.225	65	\$ 131.968	\$ 8.609.421
Algodón x 100	58	\$ 43.887	\$ 2.542.703	60	\$ 45.661	\$ 2.726.100	61	\$ 47.529	\$ 2.922.726	63	\$ 49.473	\$ 3.133.533	65	\$ 51.496	\$ 3.369.546
Servilletas absoventes x 100	6	\$ 2.322	\$ 13.457	6	\$ 2.417	\$ 14.428	6	\$ 2.515	\$ 15.468	6	\$ 2.618	\$ 16.584	7	\$ 2.725	\$ 17.780
<b>TOTAL</b>	<b>2.155</b>		<b>\$ 42.263.915</b>	<b>2.220</b>		<b>\$ 45.312.285</b>	<b>2.286</b>		<b>\$ 48.580.524</b>	<b>2.355</b>		<b>\$ 52.084.491</b>	<b>2.426</b>		<b>\$ 55.841.189</b>

### Anexo 16.

IMPUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Predial	\$ 8.000.000	\$ 8.327.200	\$ 8.667.782	\$ 9.022.295	\$ 9.391.307	\$ 9.775.411	\$ 10.175.225	\$ 10.591.392	\$ 11.024.580	\$ 11.475.485
Ica	\$ 8.513.205	\$ 9.180.126	\$ 9.705.539	\$ 10.264.960	\$ 11.103.706	\$ 12.011.556	\$ 12.957.244	\$ 14.017.484	\$ 15.165.222	\$ 16.407.752
Complementario de avisos y ta	\$ 1.276.981	\$ 1.377.019	\$ 1.455.831	\$ 1.539.744	\$ 1.665.556	\$ 1.801.733	\$ 1.943.587	\$ 2.102.623	\$ 2.274.783	\$ 2.461.163
Deliniación urbana	\$ 130.800.000	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----	\$ -----
Turismo	\$ 5.320.753	\$ 5.737.579	\$ 6.065.962	\$ 6.415.600	\$ 6.939.816	\$ 7.507.223	\$ 8.098.277	\$ 8.760.927	\$ 9.478.263	\$ 10.254.845
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 153.910.938</b>	<b>\$ 24.621.923</b>	<b>\$ 25.895.115</b>	<b>\$ 27.242.598</b>	<b>\$ 29.100.384</b>	<b>\$ 31.095.924</b>	<b>\$ 33.174.333</b>	<b>\$ 35.472.426</b>	<b>\$ 37.942.848</b>	<b>\$ 40.599.245</b>

### Anexo 17.

GASTOS LEGALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
RNT	\$ 123.900	\$ 128.968	\$ 134.242	\$ 139.733	\$ 145.448	\$ 151.397	\$ 157.589	\$ 164.034	\$ 170.743	\$ 177.727
Matricula mercantil	\$ 1.710.000	\$ 1.779.939	\$ 1.852.739	\$ 1.928.516	\$ 2.007.392	\$ 2.089.494	\$ 2.174.954	\$ 2.263.910	\$ 2.356.504	\$ 2.452.885
Sayco y acinpro	\$ 65.300.360	\$ 70.716.703	\$ 74.739.447	\$ 79.020.398	\$ 85.759.018	\$ 93.063.483	\$ 100.764.404	\$ 109.325.725	\$ 118.605.198	\$ 128.662.968
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 67.134.260</b>	<b>\$ 72.625.609</b>	<b>\$ 76.726.428</b>	<b>\$ 81.088.647</b>	<b>\$ 87.911.858</b>	<b>\$ 95.304.374</b>	<b>\$ 103.096.948</b>	<b>\$ 111.753.669</b>	<b>\$ 121.132.446</b>	<b>\$ 131.293.580</b>

### Anexo 18.

AGUA, LUZ Y FUERZA												
	Consumo m3 mes	Tarifa m3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Agua	500	3109,84	\$ 1.566.695	\$ 1.630.773	\$ 1.697.472	\$ 1.766.899	\$ 1.839.165	\$ 1.914.386	\$ 1.992.685	\$ 2.074.186	\$ 2.159.020	\$ 2.247.324
Alcantarillado	300	2815,02	\$ 853.281	\$ 888.180	\$ 924.507	\$ 962.319	\$ 1.001.678	\$ 1.042.647	\$ 1.085.291	\$ 1.129.679	\$ 1.175.883	\$ 1.223.977
	Consumo (kWh) m	Tarifa (kWh)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Luz	800	610,38	\$ 488.304	\$ 508.276	\$ 529.064	\$ 550.703	\$ 573.227	\$ 596.672	\$ 621.075	\$ 646.477	\$ 672.918	\$ 700.441
Gas	400	1030,41	\$ 412.164	\$ 429.022	\$ 446.568	\$ 464.833	\$ 483.845	\$ 503.634	\$ 524.233	\$ 545.674	\$ 567.992	\$ 591.223
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 39.845.336</b>	<b>\$ 41.475.010</b>	<b>\$ 43.171.338</b>	<b>\$ 44.937.045</b>	<b>\$ 46.774.971</b>	<b>\$ 48.688.067</b>	<b>\$ 50.679.409</b>	<b>\$ 52.752.197</b>	<b>\$ 54.909.761</b>	<b>\$ 57.155.571</b>

### Anexo 19.

DIVERSOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Suscripción periódicos	\$ 1.167.000	\$ 1.214.730	\$ 1.264.413	\$ 1.316.127	\$ 1.369.957	\$ 1.425.988	\$ 1.484.311	\$ 1.545.019	\$ 1.608.211	\$ 1.673.986
Musica ambiental	\$ 180.000	\$ 187.362	\$ 195.025	\$ 203.002	\$ 211.304	\$ 219.947	\$ 228.943	\$ 238.306	\$ 248.053	\$ 258.198
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.347.000</b>	<b>\$ 1.402.092</b>	<b>\$ 1.459.438</b>	<b>\$ 1.519.129</b>	<b>\$ 1.581.261</b>	<b>\$ 1.645.935</b>	<b>\$ 1.713.254</b>	<b>\$ 1.783.326</b>	<b>\$ 1.856.264</b>	<b>\$ 1.932.185</b>



## Anexo 20.

RECETA		N°	1	PAX		5
AREPA DE HUEVO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	HARINA DE MAIZ AMARILLO	500,00	GR	\$	3,2632	\$ 1.631,60
2	ACEITE DE GIRASOL	1.000,00	CC	\$	10,2105	\$ 10.210,50
3	HUEVO	5,00	UND	\$	315,7895	\$ 1.578,95
4	SAL	25,00	GR	\$	1,1600	\$ 29,00
5	AGUA ACUEDUCTO	200,00	CC	\$	-	\$ -
6	MANTEQUILLA ALPINA SIN SAL	125,00	GR	\$	41,8667	\$ 5.233,34
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.855,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 18.683,39
PESO DE UNA PORCIÓN		371,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 3.736,68
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 373,67
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 4.110,35
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA						40%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 10.275,87
PRECIO CARTA APROXIMADO A MÚLTIPLOS DE:				200		\$ 11.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 10.370,00
				IMPUESTO		\$ 830,00
				%CMP INICIAL		36,03%
				%CMP ESPERADO		39,64%

## Anexo 21.

RECETA		N°	2	PAX		4
CARPACCIO DE PULPO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	CARPACCIO PULPO	180,00	GR	\$	253,0000	\$ 45.540,00
2	ZANAHORIA	50,00	GR	\$	2,4222	\$ 121,11
3	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	50,00	GR	\$	2,1000	\$ 105,00
4	TALLOS APIO	20,00	GR	\$	12,2000	\$ 244,00
5	PIMIENTA NEGRA MOLIDA	5,00	GR	\$	208,9407	\$ 1.044,70
6	SAL	10,00	GR	\$	1,1600	\$ 11,60
7	ACEITA DE OLIVA	50,00	CC	\$	23,6316	\$ 1.181,58
PESO TOTAL PREPARACIÓN		365,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 48.247,99
PESO DE UNA PORCIÓN		91,25	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 12.062,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 1.206,20
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 13.268,20
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA						45%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 29.484,89
PRECIO CARTA APROXIMADO A MÚLTIPLOS DE:				200		\$ 32.000,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 29.630,00
				IMPUESTO		\$ 2.370,00
				%CMP INICIAL		40,71%
				%CMP ESPERADO		44,78%

## Anexo 22.

RECETA		N°	3	PAX		4
CARIMAÑOLA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	YUCA	1.500,00	GR	\$	4,2444	\$ 6.366,67
2	SAL	40,00	GR	\$	1,1600	\$ 46,40
3	SUBRECETA CARIMAÑOLA CARNE	500,00	GR	\$	8,8883	\$ 4.444,15
4	SUBRECETA CARIMAÑOLA POLLO	500,00	GR	\$	8,4497	\$ 4.224,86
5	QUESO	400,00	GR	\$	13,6842	\$ 5.473,68
6	ACEITE DE GIRASOL	500,00	CC	\$	10,2105	\$ 5.105,25
PESO TOTAL PREPARACIÓN		3.440,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 25.661,01
PESO DE UNA PORCIÓN		860,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 6.415,25
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 641,53
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 7.056,78
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		49%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 14.401,58
PRECIO CARTA APROXIMADO A MÚLTIPLOS DE:				200		\$ 15.600,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 14.444,00
				IMPUESTO		\$ 1.156,00
				%CMP INICIAL		44,41%
				%CMP ESPERADO		48,86%

## Anexo 23.

RECETA		N°	4	PAX		20
EMPANADA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	ACEITE DE GIRASOL	250,00	CC	\$	10,2105	\$ 2.552,63
2	SAL	20,00	GR	\$	1,1600	\$ 23,20
3	HARINA DE MAIZ AMARILLO	750,00	GR	\$	3,2632	\$ 2.447,40
4	AGUA ACUEDUCTO	500,00	CC	\$	-	\$ -
5	PAPA BLANCA	500,00	GR	\$	3,9111	\$ 1.955,56
6	TABLETA DE CALDO DE POLLO	5,00	GR	\$	138,9474	\$ 694,74
7	ACEITA DE OLIVA	10,00	CC	\$	23,6316	\$ 236,32
8	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	150,00	GR	\$	2,1000	\$ 315,00
9	TOMATE	200,00	GR	\$	1,0737	\$ 214,74
10	CEBOLLA LARGA	150,00	GR	\$	6,4444	\$ 966,67
11	AJO	5,00	GR	\$	4,4444	\$ 22,22
12	CILANTRO	10,00	GR	\$	22,2222	\$ 222,22
13	PIMENTON ROJO	50,00	GR	\$	5,4737	\$ 273,68
14	CARNE MOLIDA	250,00	GR	\$	9,6667	\$ 2.416,67
15	PIMIENTA NEGRA MOLIDA	500,00	GR	\$	208,9407	\$ 104.470,35
PESO TOTAL PREPARACIÓN		3.350,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 116.811,40
PESO DE UNA PORCIÓN		167,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 5.840,57
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 584,06
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 6.424,63
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		49%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 13.111,48
PRECIO CARTA APROXIMADO A MÚLTIPLOS DE:				200		\$ 14.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 13.148,00
				IMPUESTO		\$ 1.052,00
				%CMP INICIAL		44,42%
				%CMP ESPERADO		48,86%

### Anexo 24.

RECETA		N°	5	PAX	4
TRILOGIA DE CEVICHES				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA CORVINA	600,00	GR	\$ 26,2988	\$ 15.779,26
2	SUBRECETA CAMARON	600,00	GR	\$ 37,6375	\$ 22.582,52
3	SUBRECETA PULPO	600,00	GR	\$ 25,8812	\$ 15.528,70
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.800,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	\$ 53.890,48
PESO DE UNA PORCIÓN		450,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	\$ 13.472,62
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 1.347,26
				COSTO PORCIÓN FINAL	\$ 14.819,88
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	49%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	\$ 30.244,66
PRECIO CARTA APROXIMADO A MÚLTIPLOS DE:				200	\$ 32.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	\$ 30.370,00
				IMPUESTO	\$ 2.430,00
				%CMP INICIAL	44,36%
				%CMP ESPERADO	48,80%

### Anexo 25.

RECETA		N°	6	PAX	4
ENSLADA DE SALMON AHUMADO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	SALMON AHUMADO	160,00	GR	\$ 204,3750	\$ 32.700,00
2	LECHUGA ROMANA	125,00	GR	\$ 15,5556	\$ 1.944,44
3	ALCAPARRAS	10,00	GR	\$ 33,7778	\$ 337,78
4	ACEITA DE OLIVA	50,00	CC	\$ 23,6316	\$ 1.181,58
5	AGUACATE	70,00	GR	\$ 5,5556	\$ 388,89
PESO TOTAL PREPARACIÓN		415,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	\$ 36.552,69
PESO DE UNA PORCIÓN		103,75	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	\$ 9.138,17
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 913,82
				COSTO PORCIÓN FINAL	\$ 10.051,99
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	35%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	\$ 28.719,96
PRECIO CARTA				200	\$ 31.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA	\$ 28.889,00
				IMPUESTO	\$ 2.311,00
				%CMP INICIAL	31,63%
				%CMP ESPERADO	34,80%

**Anexo 26.**

RECETA		N°	7	PAX	4
PAPILLOTE DE PESCADO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	TILAPIA	800,00	GR	\$ 27,3000	\$ 21.840,00
2	PUERRO	200,00	GR	\$ 4,4444	\$ 888,89
3	ZANAHORIA	200,00	GR	\$ 2,4222	\$ 484,44
4	CALABACIN	200,00	GR	\$ 3,3684	\$ 673,68
5	SAL	20,00	GR	\$ 1,1600	\$ 23,20
6	PIMIENTA NEGRA MOLIDA	10,00	GR	\$ 208,9407	\$ 2.089,41
7	ACEITA DE OLIVA	300,00	CC	\$ 23,6316	\$ 7.089,48
8	ALUMINIO	200,00	CM	\$ 5,1000	\$ 1.020,00
9	AJO	10,00	GR	\$ 4,4444	\$ 44,44
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.940,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	\$ 34.153,54
PESO DE UNA PORCIÓN		485,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	\$ 8.538,39
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>	<b>\$ 853,84</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>	<b>\$ 9.392,23</b>
<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>					<b>35%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>	<b>\$ 26.834,94</b>
<b>PRECIO CARTA</b>				<b>200</b>	<b>\$ 29.000,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>	<b>\$ 26.852,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 2.148,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>	<b>31,80%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>	<b>34,98%</b>

### Anexo 27.

RECETA		N°	8	PAX		4
LOMO AL TRAPO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	LOMO	1.000,00	GR	\$	32,8333	\$ 32.833,33
2	SAL MARINA	20,00	GR	\$	6,0526	\$ 121,05
3	HILO	1,00	UND	\$	83,3333	\$ 83,33
4	LIENZO DE COCINA	1,00	UND	\$	1.250,0000	\$ 1.250,00
5	AJO	10,00	GR	\$	4,4444	\$ 44,44
6	TOMILLO	20,00	GR	\$	70,7368	\$ 1.414,74
7	AGUA ACUEDUCTO	300,00	CC	\$	-	\$ -
8	PIMIENTA NEGRA MOLIDA	10,00	GR	\$	208,9407	\$ 2.089,41
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.362,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 37.836,30
PESO DE UNA PORCIÓN		340,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 9.459,08
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 945,91
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 10.404,99
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		35%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 29.728,54
PRECIO CARTA				200		\$ 32.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 29.815,00
				IMPUESTO		\$ 2.385,00
				%CMP INICIAL		31,73%
				%CMP ESPERADO		34,90%

### Anexo 28.

RECETA		N°	9	PAX		4
POLLO EN SALSACRIOLLA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	ACEITA DE OLIVA	10,00	CC	\$	23,6316	\$ 236,32
2	AJO	5,00	GR	\$	4,4444	\$ 22,22
3	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	300,00	GR	\$	2,1000	\$ 630,00
4	TALLOS APIO	30,00	GR	\$	12,2000	\$ 366,00
5	PIMENTON ROJO	60,00	GR	\$	5,4737	\$ 328,42
6	TOMATE	1.000,00	GR	\$	1,0737	\$ 1.073,68
7	LAUREL	5,00	GR	\$	70,7368	\$ 353,68
8	SAL	20,00	GR	\$	1,1600	\$ 23,20
9	AJI	5,00	GR	\$	8,4211	\$ 42,11
10	POLLO	1.200,00	GR	\$	8,6667	\$ 10.400,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2.635,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 13.475,63
PESO DE UNA PORCIÓN		658,75	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 3.368,91
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 336,89
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 3.705,80
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		20%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 18.529,01
PRECIO CARTA				200		\$ 20.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 18.704,00
				IMPUESTO		\$ 1.496,00
				%CMP INICIAL		18,01%
				%CMP ESPERADO		19,81%

### Anexo 29.

RECETA		N°	10	PAX	6
TORTA DE ALMOJABANA				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	ALMOJABANA	9,00	UND	\$ 2.000,0000	\$ 18.000,00
2	LECHE DESLACTASODA	80,00	CC	\$ 2,8571	\$ 228,57
3	AZUCAR	90,00	GR	\$ 3,7647	\$ 338,82
4	MANTEQUILLA ALPINA SIN SAL	100,00	GR	\$ 41,8667	\$ 4.186,67
5	HUEVO	4,00	UND	\$ 315,7895	\$ 1.263,16
6	BOCADILLO	2,00	UND	\$ 658,3333	\$ 1.316,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		285,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 25.333,89	
PESO DE UNA PORCIÓN		47,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 4.222,32	
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>	<b>\$ 422,23</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>	<b>\$ 4.644,55</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>	<b>35%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>	<b>\$ 13.270,15</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200 \$ 14.400,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>	<b>\$ 13.333,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 1.067,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>	<b>31,67%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>	<b>34,84%</b>

### Anexo 30.

RECETA		N°	11	PAX	6
MERENGON				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	HUEVO	5,00	UND	\$ 315,7895	\$ 1.578,95
2	LIMON	2,00	UND	\$ 222,2222	\$ 444,44
3	AZUCAR	500,00	GR	\$ 3,7647	\$ 1.882,35
4	EXTRACTO DE VAINILLA	30,00	CC	\$ 53,8889	\$ 1.616,67
	FRESA	600,00	GR	\$ 13,4737	\$ 8.084,21
	CREMA DE LECHE	200,00	GR	\$ 12,1667	\$ 2.433,33
	AZUCAR EN POLVO	20,00	GR	\$ 114,2105	\$ 2.284,21
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.357,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 18.324,16	
PESO DE UNA PORCIÓN		226,17	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 3.054,03	
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>	<b>\$ 305,40</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>	<b>\$ 3.359,43</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>	<b>36%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>	<b>\$ 9.331,76</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200 \$ 10.200,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>	<b>\$ 9.444,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 756,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>	<b>32,34%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>	<b>35,57%</b>

### Anexo 31.

RECETA		N°	12	PAX	1
TRILOGIA DE HELADO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	HELADO DE GULUPA	15,00	CC	\$ 30,0000	\$ 450,00
2	HELADO DE GUANABANA	15,00	CC	\$ 28,5000	\$ 427,50
3	HELADO DE ARAZA CHOCOLATE MA	15,00	CC	\$ 31,1111	\$ 466,67
4	GALLETA DE ALMENDRA	10,00	GR	\$ 59,0000	\$ 590,00
5	SALSA FRUTOS ROJOS	5,00	GR	\$ 45,9444	\$ 229,72
PESO TOTAL PREPARACIÓN		60,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	\$ 2.163,89
PESO DE UNA PORCIÓN		60,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	\$ 2.163,89
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>	<b>\$ 216,39</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>	<b>\$ 2.380,28</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>	<b>35%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>	<b>\$ 6.800,80</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200 \$ 7.400,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>	<b>\$ 6.852,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 548,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>	<b>31,58%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>	<b>34,74%</b>

### Anexo 32.

RECETA		N°	13	PAX	1
JUGO COPOAZU				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)
1	AGUA ACUEDUCTO	12,00	CC	\$ -	\$ -
2	AZUCAR	7,00	GR	\$ 3,7647	\$ 26,35
3	COPOAZU	120,00	GR	\$ 7,7778	\$ 933,33
PESO TOTAL PREPARACIÓN		139,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	\$ 959,68
PESO DE UNA PORCIÓN		139,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	\$ 959,68
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>	<b>\$ 95,97</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>	<b>\$ 1.055,65</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>	<b>13%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>	<b>\$ 8.120,37</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200 \$ 8.800,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>	<b>\$ 8.148,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 652,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>	<b>11,78%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>	<b>12,96%</b>

### Anexo 33.

RECETA		N°	14	PAX		1
JUGO COROZO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	12,00	CC	\$	-	\$ -
2	AZUCAR	7,00	GR	\$	3,7647	\$ 26,35
3	COROZO	120,00	GR	\$	7,7778	\$ 933,33
PESO TOTAL PREPARACIÓN		139,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 959,68
PESO DE UNA PORCIÓN		139,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 959,68
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 95,97</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 1.055,65</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>13%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 8.120,37</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 8.800,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 8.148,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 652,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>11,78%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>12,96%</b>

### Anexo 34.

RECETA		N°	15	PAX		2
LIMONADA DE COCO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	HIELO	300,00	GR	\$	1,1579	\$ 347,37
2	LECHE DE COCO	300,00	CC	\$	25,1111	\$ 7.533,33
3	LIMON	3,00	UND	\$	222,2222	\$ 666,67
4	AZUCAR	7,00	GR	\$	3,7647	\$ 26,35
PESO TOTAL PREPARACIÓN		610,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 8.573,72
PESO DE UNA PORCIÓN		305,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.286,86
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 428,69</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 4.715,55</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>45%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 10.478,99</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 11.400,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 10.556,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 844,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>40,61%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>44,67%</b>



### Anexo 35.

RECETA		N°	16	PAX		1
JUGO DE MORA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	12,00	CC	\$	-	\$ -
2	AZUCAR	7,00	GR	\$	3,7647	\$ 26,35
3	MORA	120,00	GR	\$	3,3333	\$ 400,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		139,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 426,35
PESO DE UNA PORCIÓN		139,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 426,35
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 42,64</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 468,99</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>10%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 4.689,85</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 5.200,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 4.815,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 385,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>8,85%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>9,74%</b>

### Anexo 36.

RECETA		N°	17	PAX		1
MOJITO				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	MENTA	5,00	GR	\$	60,0000	\$ 300,00
2	AZUCAR	10,00	GR	\$	3,7647	\$ 37,65
3	RON BLANCO	90,00	CC	\$	66,6667	\$ 6.000,00
4	LIMON	1,00	UND	\$	222,2222	\$ 222,22
5	HIELO	5,00	GR	\$	1,1579	\$ 5,79
6	SODA	234,00	CC	\$	2,0000	\$ 468,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		345,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 7.033,66
PESO DE UNA PORCIÓN		345,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 7.033,66
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 703,37</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 7.737,03</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>35%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 22.105,79</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 24.000,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 22.222,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 1.778,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>31,65%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>34,82%</b>

### Anexo 37.

RECETA		N°	18			1
SANGRIA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	VINO TINTO	750,00	CC	\$	49,2667	\$ 36.950,00
2	LIMON	1,00	UND	\$	222,2222	\$ 222,22
3	COGNAC	45,00	CC	\$	238,6667	\$ 10.740,00
4	DURAZNO	30,00	GR	\$	1,4737	\$ 44,21
5	NARANJA	30,00	GR	\$	1,8947	\$ 56,84
6	MANZANA	30,00	GR	\$	2,5263	\$ 75,79
7	AZUCAR	20,00	GR	\$	3,7647	\$ 75,29
8	CANELA	10,00	GR	\$	130,1020	\$ 1.301,02
9	GINGER	750,00	CC	\$	1,9267	\$ 1.445,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.666,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 50.910,37
PESO DE UNA PORCIÓN		1.666,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 50.910,37
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 5.091,04</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 56.001,41</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>40%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 140.003,52</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 151.400,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 140.185,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 11.215,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>36,32%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>39,95%</b>

### Anexo 38.

RECETA		N°	19			1
MARTINI				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	GINEBRA	75,00	CC	\$	117,8947	\$ 8.842,11
2	VERMOUTH SECO	15,00	CC	\$	39,1579	\$ 587,37
3	ACEITUNA	2,00	GR	\$	17,7632	\$ 35,53
4	HIELO	20,00	GR	\$	1,1579	\$ 23,16
PESO TOTAL PREPARACIÓN		112,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 9.488,17
PESO DE UNA PORCIÓN		112,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 9.488,17
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>				<b>10%</b>		<b>\$ 948,82</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 10.436,99</b>
				<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>		<b>48%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 21.743,72</b>
				<b>PRECIO CARTA</b>	<b>200</b>	<b>\$ 23.600,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 21.852,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 1.748,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>43,42%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>47,76%</b>

**Anexo 39.**

RECETA		N°	20			1
DAIQUIRI				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)		TOTALES (2 DECIMALES)
1	RON BLANCO	50,00	CC	\$	66,6667	\$ 3.333,33
2	HIELO	15,00	GR	\$	1,1579	\$ 17,37
3	FRESA	45,00	GR	\$	13,4737	\$ 606,32
4	LIMON	2,00	UND	\$	222,2222	\$ 444,44
5	AZUCAR	10,00	GR	\$	3,7647	\$ 37,65
PESO TOTAL PREPARACIÓN		122,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 4.439,11
PESO DE UNA PORCIÓN		122,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.439,11
<b>MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN</b>					<b>10%</b>	<b>\$ 443,91</b>
				<b>COSTO PORCIÓN FINAL</b>		<b>\$ 4.883,02</b>
<b>%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA</b>						<b>25%</b>
				<b>PRECIO POTENCIAL DE VENTA</b>		<b>\$ 19.532,08</b>
<b>PRECIO CARTA</b>				<b>200</b>		<b>\$ 21.200,00</b>
				<b>PRECIO REAL DE VENTA</b>		<b>\$ 19.630,00</b>
				<b>IMPUESTO</b>		<b>\$ 1.570,00</b>
				<b>%CMP INICIAL</b>		<b>22,61%</b>
				<b>%CMP ESPERADO</b>		<b>24,88%</b>