

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia



Proyecto de trabajo de grado

Diseño de un plan de negocios de un hotel temático de fútbol en la ciudad de Bogotá.

Autor:

Jean Nicolás Alvarado Mora

Director:

Carlos Vizcaya

Bogotá D.C., marzo de 2019

Tabla de contenido

Introducción	4
Definición del problema.....	6
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Metodología	7
Fuentes y técnicas de recolección de información	7
Resumen Ejecutivo.....	9
1. Marcos de referencia	10
1.1. Marco teórico	10
1.2. Marco conceptual	15
2. Investigación y análisis de la metodología de planeación de negocio	18
3. Diseño del plan de negocios con el modelo <i>canvas</i>	23
3.1 Clientes.....	23
3.1.1 Análisis del sector	23
3.1.2 Análisis de la demanda.....	28
3.2 Propuesta de valor	39
3.2.1 Necesidades y deseos del segmento de mercado	39
3.2.2 Atributos.....	39
3.2.3 Enfoque estratégico	40
3.2.4 Propuesta de valor y factores de diferenciación.....	40
3.3 Canales de distribución y canales de comunicación	41
3.3.1 Definición de los diferentes canales.....	41
3.4 Relación con clientes.....	43
3.4.1 Proceso de venta.....	43
3.4.2 Estrategias para atraer a los clientes actuales y atraer clientes potenciales	44
3.5 Flujo de ingresos	45
3.5.1 Precio óptimo	45
3.5.2 Capacidad instalada.....	46
3.5.3 Fuentes de ingresos	47
3.6 Recursos clave.....	48
3.6.1 Recursos físicos.....	48
3.6.2 Recursos económicos	53
3.6.3 Recursos humanos.....	54
3.6.4 Recursos intelectuales	55
3.6.5 Marco legal.....	56

3.7 Actividades clave	60
3.7.1 Lineamiento y estrategia de precios	60
3.7.2 Diagrama de flujo de los principales procesos.....	60
3.7.3 Ficha técnica del servicio	61
3.7.8 Factor de sostenibilidad.....	61
3.8 Asociaciones clave	64
3.9 Estructura de costos.....	65
3.9.1 Costos de inversión	66
3.9.2 Costos salariales	66
3.9.3 Gastos directos e indirectos.....	68
4. Estados financieros proyectados	70
4.1 Indicadores financieros	73
Conclusiones	75
Referencias	76
Anexos.....	83

Introducción

La presente investigación contempla el diseño de una idea de negocio que consiste en un hotel temático enfocado al fútbol ubicado en la ciudad de Bogotá. Esto debido a que la ciudad no tiene diversidad en productos hoteleros dedicados al fútbol donde se presten los diferentes servicios a través de elementos ambientados y alusivos al deporte; y que a su vez cuenta con un espacio aparte donde se ofrezca un servicio de hospedaje personalizado con las condiciones básicas para los deportistas, simpatizantes y clubes de fútbol que acudan a la ciudad.

En el contexto mundial actual, es notorio el surgimiento de nuevos segmentos turísticos, donde el practicar diferentes disciplinas deportivas y el presenciar diversos eventos deportivos se perfilan como unos nuevos elementos claves para tener en cuenta (Ibáñez, 2011). Por consiguiente, el turismo y el deporte son dos elementos que presentan gran desarrollo y crecimiento de acuerdo con las nuevas preferencias del mercado. Conforme a lo anterior, se encuentra la oportunidad de generar nuevos productos estratégicos que se adapten a la demanda, ya que los acontecimientos deportivos son un medio ideal para encontrar un mejor posicionamiento, tanto de un destino como de una empresa (Ibáñez, 2011).

Ahora bien, en el ámbito local, y conforme a las constantes participaciones de los equipos de fútbol bogotanos en competiciones internacionales, es notorio el incremento de visitas por parte de diferentes conjuntos de fútbol provenientes de los diversos países del continente con el fin de llevar a cabo compromisos deportivos en la ciudad de Bogotá (Rodríguez, 2015). Así mismo, la notable mejora en la estructura del fútbol colombiano es un factor determinante para el progreso del deporte en el país, por lo que se considera que el fútbol ha alcanzado un mayor reconocimiento y competitividad respecto a otros países (Romero, 2016).

Por otro lado, es posible afirmar que la demanda y oferta hotelera en Colombia se encuentra en auge, esto debido a que entre los años 2004 y 2010 se construyeron 11.600 habitaciones nuevas y se remodelaron 11.700, logrando un incremento del 25% de la oferta total (ProColombia, 2010). Sin embargo, conforme a los datos anteriores también se estima que tan solo el 32% de los hoteles existentes corresponden a las categorías de 4 o 5 estrellas, por lo que la reciente inversión se ha visto intensificada para este segmento, viendo en él mejores oportunidades. (ProColombia, 2010).

Adicionalmente, según el informe hecho por ProColombia en el año 2010 se posiciona a Bogotá como el primer destino del país con más oportunidades de inversión debido a que se considera un centro industrial, económico y comercial en América Latina; por lo que sus principales oportunidades se enfocan en más centros para espectáculos, hoteles de lujo y hoteles con servicios limitados en zonas específicas (ProColombia, 2010).

En este orden, para el año 2018 la ciudad de Bogotá no cuenta con un establecimiento hotelero temático dedicado al fútbol, por lo que el plan de negocios tendría la oportunidad de ofrecer un servicio de hospedaje especializado, que tendría una gran acogida y beneficiará a un segmento interesado en adquirir un producto ambientado con el fútbol, así como a los diferentes deportistas, aficionados y delegaciones de fútbol que vengan a la ciudad de Bogotá con el objeto de participar en compromisos deportivos.

Por ende, el desarrollo del presente plan de negocios tendría consecuencias positivas debido a que aportaría a impulsar el desarrollo del turismo deportivo, especialmente de fútbol, en la ciudad de Bogotá. Igualmente, promovería los hoteles temáticos en la ciudad y el país.

Definición del problema

¿Cómo satisfacer las necesidades de alojamiento de un público interesado en el fútbol en la ciudad de Bogotá?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios de un hotel temático de fútbol en la ciudad de Bogotá, que ofrezca servicios especializados para los turistas deportivos, a través de elementos ambientados con el deporte.

Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado donde se identifiquen las nuevas tendencias, características y servicios más valorados por los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá.
- Especificar las operaciones necesarias para el funcionamiento de un hotel temático de fútbol.
- Definir las estrategias y enfoques administrativos adecuados para un hotel temático de fútbol.
- Evaluar la viabilidad económica de un hotel temático de fútbol.

Metodología

Los métodos de investigación a utilizar serán los métodos cuantitativo, deductivo y descriptivo. En este orden, el método cuantitativo consta de la medición de las diferentes características y variables, por lo que es necesario tener una muestra suficiente que represente la población que será objeto de estudio. Dicho método facilita la realización de un plan con el fin de probar una o varias hipótesis a través de una medición y un análisis de distintas variables en un contexto específico (Gómez, 2006), lo cual se verá reflejado tras la recolección de información en el análisis de los clientes y la demanda.

En segundo lugar, es importante tomar las distintas tendencias globales para luego aplicarlas en el plan de negocios, por lo que es relevante llevar a cabo un análisis de la oferta y demanda ya existentes. Así, el método deductivo consiste en la formulación de hipótesis que sirvan como posibles soluciones a una problemática planteada y en corroborar si la información existente se relaciona con las mismas (Cegarra, 2012). Lo anterior se visualiza en los resultados acerca de la viabilidad económica del proyecto hotelero.

Adicionalmente, el método descriptivo busca especificar las propiedades, características y los perfiles de cualquier fenómeno que sea capaz de someterse a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). De esta forma, es relevante describir la realidad del contexto donde se planea llevar a cabo la idea de negocios, lo cual se denota en el respectivo análisis del sector hotelero en Bogotá.

Por otro lado, aunque existen diversos métodos para moldear un plan de negocio y que serán analizados en el segundo capítulo del proyecto, la presente investigación se desarrollará tomando como referencia el modelo de negocio *canvas*. Dicho modelo se basa en integrar 9 distintos elementos de gran aporte para el progreso y ejecución de un negocio; los componentes a los que se les hace referencia son: clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes por implementar en el presente proyecto serán de carácter primario y secundario. En lo concerniente a las fuentes primarias, se tendrá en cuenta la información recolectada en las encuestas semiestructuradas a los clientes potenciales del hotel temático en la ciudad. Por otro lado, en cuanto a las fuentes secundarias a utilizar, se tendrán en cuenta la

recolección de datos y estudios realizados previamente por entidades públicas, privadas y distintos autores con el propósito de enriquecer los aportes de la investigación.

En cuanto a las técnicas de recolección de información para el desarrollo del plan de negocios se llevarán a cabo encuestas semiestructuradas a la población interesada en adquirir un producto hotelero ambientado con el fútbol, considerándolos como clientes potenciales, con el fin de reconocer los principales gustos, motivaciones, comportamientos y preferencias característicos, así como los servicios más valorados y relevantes para dicho segmento. Adicionalmente, se acudirá a publicaciones online, artículos de diferentes revistas académicas, libros y estudios previos realizados por diversos autores y entidades privadas y públicas con el fin de conocer información concerniente al contexto nacional e internacional, comportamiento de la oferta y demanda del mercado, nuevas tendencias globales y enfoques a tener en cuenta. Así mismo, se consultarán guías para elaboración de planes de negocios.

Resumen Ejecutivo

<p>Socios clave.</p> <p>Se manifiestan en los proveedores de materia prima esencial para la prestación de servicios como alojamiento, alimentos y bebidas, recreación y masajes. Igualmente, la cooperación y el trabajo en conjunto con la comunidad local de la ciudad permite un adecuado desarrollo y evolución de la organización y de la sociedad. Además, las alianzas con las empresas del sector hotelero de Quinta Paredes constituyen un componente determinante para el posicionamiento de la zona. Por otra parte, contar con buenas relaciones y buena comunicación con las entidades distritales vinculadas al deporte incrementan el reconocimiento del hotel en el mercado.</p>	<p>Actividades clave.</p> <p>Se caracterizan por la aplicación de tarifas dinámicas para los clientes de acuerdo con la estacionalidad de Bogotá como destino turístico. Además, es importante el control y seguimiento a los procesos de interacción con los huéspedes con el objeto de brindar un servicio de alta calidad enfocado en la atención al cliente y la creación de experiencias satisfactorias para los turistas. A su vez, el factor sostenibilidad es un elemento de gran relevancia conforme a sus 3 componentes claves: social, ecológico y económico, por lo que la aplicación de la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 brinda los requerimientos necesarios por cumplir en una organización hotelera.</p>	<p>Propuesta de valor.</p> <p>Ser un hotel temático de fútbol que ofrece un servicio de alojamiento de lujo para los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá, caracterizado por brindar un producto especializado en el bienestar y la comodidad de los clientes garantizando el descanso y el entretenimiento de los huéspedes mediante nuevas experiencias temáticas relacionadas con el fútbol y el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Relación con clientes.</p> <p>Un proceso de venta del producto hotelero que va desde la oferta de los servicios ofrecidos, hasta las acciones realizadas durante la postventa para fidelizar a los clientes y posicionar a la organización. Cabe resaltar que durante la interacción directa de los consumidores con el hotel debe prevalecer siempre una atención al cliente profesional y especializada en el segmento atendido; además, el uso de herramientas tecnológicas como bases de datos, mailing y las redes sociales contribuyen a mantener una adecuada relación entre el hotel y sus huéspedes.</p>	<p>Clientes.</p> <p>Todos los turistas deportivos, especialmente deportistas, aficionados y clubes de fútbol, en la ciudad de Bogotá que se encuentren en las edades entre los 18 y 35 años, pertenecientes a cualquier género y que se sean solteros. Así mismo, cabe destacar que los hoteles de lujo se encuentran en auge en la capital colombiana y su vez, la ciudad carece de un producto hotelero enfocado especialmente en turistas que viajen por motivos deportivos.</p>
<p>Recursos clave.</p> <p>Destacan la ubicación del hotel en la zona de Quinta Paredes y la implementación de áreas enfocadas en el bienestar de los clientes a través de una decoración temática con elementos relacionados con el deporte. Dentro de los recursos económicos, el valor de la inversión inicial corresponde a \$18.144.666.491, por lo que es necesario solicitar un crédito de apoyo empresarial a Bancóldex. Los recursos humanos se componen por un total de 15 empleados. Mientras que los recursos intelectuales se evidencian tras la elección del nombre "Hotel Experiencia Fútbol" para el proyecto. Por último, los recursos del marco legal se componen por los trámites registrales, los trámites laborales y los trámites específicos para el funcionamiento del hotel.</p>		<p>Canales de distribución y canales de comunicación.</p> <p>Plataformas tecnológicas de propiedad del hotel, donde destacan la implementación de una página web y redes sociales como Facebook e Instagram donde se disponga de información general del hotel y faciliten la comunicación directa con los consumidores. Igualmente, el uso de intermediarios, como lo son las OTA's, permite incrementar la distribución del producto hotelero y favorece a su posicionamiento en el mercado.</p>		
<p>Estructura de costos.</p> <p>Los costos de inversión necesarios para la creación del proyecto hotelero representan un valor de \$18.184.666.491; mientras que los gastos indirectos de preapertura que significan un monto de \$3.774.292, además de los gastos directos relacionados con honorarios, servicios subcontratados, mantenimiento, publicidad, papelería, seguros e impuestos. Por otra parte, los costos salariales se fundamentan en la distribución dentro de los niveles presentes en el organigrama, los cuales son el estratégico, el táctico y el operacional; contando con contratos laborales y de prestación de servicios.</p>		<p>Flujo de ingresos.</p> <p>Precios dinámicos, donde la tarifa promedio ofrecida por el hotel es de \$248.840 por noche donde se incluye el desayuno de los huéspedes y el acceso a los servicios de entretenimiento y bienestar de los visitantes. Las áreas de alojamiento y alimentos y bebidas representan los ingresos operativos del proyecto hotelero, los cuales incrementan con el paso del tiempo de acuerdo con el posicionamiento del hotel y el incremento de la demanda.</p>		

Figura 1. Elaboración propia a partir de información final del proyecto. Modelo *canvas* del proyecto hotelero.

1. Marcos de referencia

1.1. Marco teórico

El marco teórico por desarrollar se compone de dos partes: en la primera se tocan elementos claves para la productividad y el posicionamiento de una organización hotelera en el contexto actual, los cuales son la competitividad y la innovación, ya que una empresa puede funcionar y sostenerse a través del tiempo si tiene un conocimiento acerca de los medios para desarrollar sus actividades. Además, se tienen en cuenta teorías relacionadas con el concepto de experiencia, ya que una organización temática fundamenta la calidad de su servicio al cliente en la interacción con los consumidores, y el fútbol como una actividad amplia más allá de la disciplina.

Primeramente, se plantea la teoría de competitividad expuesto por René Villareal (2002), donde se hace referencia a un proceso que supera el concepto de la productividad, buscando promover la generación y el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizacionales con el objeto de afrontar de manera apropiada los constantes cambios del entorno, obteniendo así más ventajas competitivas y a su vez alcanzando unos elevados niveles de desarrollo (Quero, 2006).

Paralelamente, se habla de dos tipos de factores determinantes para la competitividad de las empresas; el primero consiste en ofrecer un bien o servicio a un precio menor que los demás, donde también exista una reducción de costos como parte de la estrategia (Berumen, 2006). Por otra parte, se hace referencia a los elementos relacionados con la calidad de los productos y servicios, la implementación de nuevas tecnologías, la eficiencia de los flujos de producción y la formación de los empleados (Berumen, 2006).

En adición, el Manual de Oslo publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas [Eurostat] en el año 2006, basándose en la definición de innovación hecho por Schumpeter, afirma que dicho criterio hace referencia a la introducción de un nuevo, o considerablemente mejorado, bien o servicio; así como también lo puede ser un proceso, un método de comercialización o un nuevo y diferente método organizativo al mercado y la sociedad.

Conforme a lo anterior y al artículo escrito por Carlos García (2002), cabe resaltar que “las empresas tienen el deber de encargarse de gestionar adecuadamente la innovación con el fin de alcanzar una posición competitiva en un mercado global” por lo que la innovación tecnológica implica llevar actividades de marketing, producción y adquisición y generación

de conocimiento en las empresas con el fin de garantizar procesos científicos, organizativos, financieros y comerciales que faciliten la implementación de la innovación (García, 2002).

Ahora bien, se encuentra que Pine y Gilmore (2000) trataron la economía de la experiencia, donde afirman que uno de los factores para darle valor a una empresa es el centrarse en el cliente; por lo que, generar experiencias es una alternativa viable para crear valor económico. Por ello, hacen una comparación de clientes con consumidores, donde el vivir experiencias que involucren nuevas sensaciones van a generar recuerdos positivos y serán catalogados como momentos memorables y extraordinarios (Consolación y Sabaté, 2008).

Además, las organizaciones que se encargan de interesar a su público objetivo, captarlo apropiadamente y venderle el producto o servicio, se caracterizan por presentar un marketing transaccional; mientras que las que añaden una correcta satisfacción de las necesidades y una fidelización de los clientes, han desarrollado un marketing relacional. Ahora, las empresas que además de cumplir todo ese proceso, involucran a los clientes en el procedimiento cumplen con un marketing experiencial ya que los consumidores se transforman en embajadores de la marca y son capaces de involucrarse en el diseño y mejoramiento de los productos y servicios disfrutados (Consolación y Sabaté, 2008).

De ahí que surge el marketing experiencial concebido por Schmitt (2000), en donde se centra en las experiencias de consumo o el conjunto de interacciones entre el cliente y el producto o empresa. El individuo encargado de participar se encarga de realizar una comparación entre las expectativas propias y la experiencia vivida a través de los estímulos recibidos (Moral y Fernández, 2012). Así, Schmitt identificó cinco factores claves que contribuyen a la creación de experiencia:

- “1. Sensaciones. Estímulos sensoriales percibidos a través de los sentidos.
2. Sentimientos. Emociones y sentimientos más íntimos del consumidor, con el objeto de generar una experiencia afectiva hacia la marca o empresa.
3. Pensamientos. Desarrollo de un pensamiento creativo y positivo hacia la marca o empresa.
4. Actuaciones. Experiencias físicas o corporales, basándose en los estilos de vida de los consumidores o en actos alternativos a los desarrollados habitualmente.

5. Relaciones. La relación entre el anhelo de mejorar por parte de los consumidores y el deseo de ser percibidos positivamente por su entorno; conduciendo de esta manera a una mejor relación con la marca o empresa.” (Moral y Fernández, 2012, pp. 244).

Y como consecuencias de los 5 diferentes tipos de experiencias nacen también 5 tipos de marketing experiencial, los cuales se definen así:

- “1. Marketing de Sensaciones. Con el objeto de proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción a través de la estimulación sensorial.
2. Marketing de Sentimientos. Con la finalidad de despertar sentimientos positivos en el cliente durante los momentos de consumo del producto o servicio.
3. Marketing de Pensamientos. Con el objeto de evocar un pensamiento creativo y elaborado, combinando sorpresas y la intriga, hacia la marca o empresa.
4. Marketing de Actuaciones. Con la finalidad de crear experiencias basadas en aspectos corporales, pautas de comportamientos y estilos de vida de los consumidores o en actos alternativos a los desarrollados habitualmente.
5. Marketing de Relaciones. En este caso las experiencias van ligadas al contexto social y cultural de la marca, donde el cliente interactúa con otras personas o grupos sociales.” (Moral y Fernández, 2012, pp. 245).

Por consiguiente, es relevante hacer referencia a la experiencia de marca, que definen como la agrupación de sensaciones, sentimientos cogniciones y respuestas conductuales presentadas tras los estímulos provocados por la implementación de una marca luego del diseño de la identidad de la marca, su proceso de comunicación y el entorno en el que se encuentra. Dichas experiencias generadas y recordadas por los consumidores afectan su nivel de satisfacción, y por ende su grado de lealtad con la marca (Muñoz y Orrego, 2015).

En síntesis, para una organización hotelera es de vital importancia tener un conocimiento acerca de los principales factores internos y externos con el fin de hacer buen uso de sus fortalezas para presentar una productividad apropiada, acomodándose a los constantes cambios de su entorno. Igualmente, si se maneja la tematización a su interior, la generación de experiencias y la atención al cliente de calidad, fundamentan la creación de valor económico para la organización.

Para finalizar, en el año 2016 afirmaba Gianni Infantino, presidente de la Federación Internacional de Fútbol Asociación [FIFA], que el fútbol tiene una capacidad de contribuir a mejorar la vida de muchas personas. Lo anterior se evidencia en el poder de fuerza del deporte

para alcanzar un cambio social positivo, esto debido a que tiene grandes repercusiones en todos los sectores de la sociedad, permite construir relaciones colectivas más fuertes, su práctica beneficia a la salud física y mental, facilita la resolución de conflictos y propende por la formación de valores y aptitudes en las personas (FIFA, 2016).

Paralelamente, el fútbol también es visto como una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes. Así pues, es importante ver al deporte como un hecho social ya que posee funciones sociales, políticas, económicas y culturales que se imponen y trascienden, dejando de ser una actividad de ocio y transformándose en un espectáculo global más allá de los involucrados en el terreno de juego (Iribarra, 2015). En este orden, el fútbol es un fiel reflejo de la cultura a través de la exposición de las ideas, costumbres y acciones de una comunidad en un lugar y tiempo determinado; así como un fruto de la interacción social debido a que existe un proceso de comprensión y entendimiento entre los involucrados, contribuyendo en los sentimientos y acciones de los demás (Iribarra, 2015).

Adicionalmente, según un estudio realizado por la consultora KPMG, es posible afirmar que diversidad de negocios tales como hoteles, restaurantes, bares, transportadoras, telecomunicaciones y prensa son sectores vinculados directa e indirectamente con el deporte rey, como es conocido el fútbol. Dicho deporte tiene la capacidad de mover grandes cifras de dinero para las ciudades teniendo en cuenta que si existe un acontecimiento futbolístico implica dinero para los negocios de la ciudad, estimula la creación de empleo, promociona y posiciona el destino y significa ingresos para el erario (KPMG, s.f.).

Tal es el impacto y el alcance del deporte, específicamente del fútbol, que en el año 2006 Kofi Annán, el entonces secretario general de la Organización de las Naciones Unidas [ONU], afirmó que la Copa del Mundo realizada cada 4 años es una muestra auténtica del único juego de carácter mundial, debido a que es practicado en todos los países sin distinción de raza, sexo o religión (López, 2006). Por ello, un dato a tener en cuenta es que la FIFA cuenta con 211 federaciones afiliadas, mientras que el organismo de la ONU presenta 193 miembros (López, 2006).

Ahora bien, en el ámbito nacional la Federación Colombiana cuenta un amplio respaldo empresarial debido a que son 10 las empresas aliadas. En este orden, las dos marcas consideradas como patrocinadores oficiales son *Coca-Cola* y *Cerveza Águila* aportando aproximadamente 12 millones de dólares cada 4 años con el compromiso de usar sus

distintivos en los diferentes uniformes, elementos de entrenamiento, partidos, estadios y demás actividades de la organización deportiva (Chiquiza, 2018). Además, cabe resaltar que, por medio de la compañía cervecera, se creó la Fundación Selección Colombia donde se busca alejar a la sociedad del vicio y la violencia, y a su vez integrar a hijos de los involucrados en el conflicto armado en las distintas regiones del país (Chiquiza, 2018).

Continuando con los aliados claves, la federación cuenta con 4 socios oficiales, los cuales son *Adidas*, *Movistar*, *Homecenter* y *Bancolombia* desembolsando cada uno un monto de 6 millones de dólares en un periodo de 4 años (Chiquiza, 2018). Dichos socios se encargan de proveer de indumentaria deportiva para los equipos de la organización, desarrollar y operar la aplicación tecnológica de la selección, producción de campañas publicitarias y fomentar actividades de inclusión, equidad e identidad de país a través de la práctica del fútbol (Chiquiza, 2018).

En una tercera línea se encuentran los 4 proveedores oficiales, donde se encuentran compañías como *Servientrega*, *Allianz*, *Avianca* y *Caracol TV* y cada una aporta cerca de 3 millones de dólares cada 4 años (Chiquiza, 2018). Dentro de las contribuciones de los proveedores destacan la prestación del servicio de transporte vía aérea del equipo nacional y los derechos de transmisión televisiva de los partidos de las selecciones juveniles, mayores, femeninas y masculinas (Chiquiza, 2018).

Por último, la División Mayor del Fútbol Colombiano [DIMAYOR] es el ente encargado de organizar, administrar y reglamentar los 5 actuales campeonatos profesionales de fútbol colombiano. Dichos torneos son la Liga Águila, donde compiten 20 equipos de la primera categoría y se proclaman 2 campeones por año; la Liga Profesional Femenina Águila, que cuenta con la participación de 23 clubes femeninos en un campeonato por año; el Torneo Águila, donde se enfrentan 16 clubes de la segunda categoría y ascienden 2 equipos anualmente; la Copa Águila, que integra los 36 equipos de las categorías “A” y “B” del fútbol profesional colombiano; y la Superliga Águila, donde se enfrentan los 2 campeones de la Liga Águila de cada año (DIMAYOR, s.f.).

1.2. Marco conceptual

El marco conceptual está compuesto por dos partes. La primera se caracteriza por desarrollar una serie de conceptos que tienen relación con las nuevas tendencias del turismo deportivo, ya que son herramientas que permiten diferenciar este nuevo segmento turístico. Mientras que la segunda parte se fundamenta por identificar las propiedades y particularidades de un establecimiento de hospedaje, en especial del concepto hotel temático, ya que es el que direccionará el desarrollo del presente proyecto de investigación.

En primer lugar, es importante definir el deporte como algo más que una práctica de actividades físicas, o una forma de canalizar el tiempo libre y los espacios de ocio, sino que llega a ser un elemento educativo que constituye un fenómeno social (Noguera, 1995). De igual forma, Gómez Mora (2003) explica el concepto como una actividad lúdica la cual está regida por una serie de reglas ya establecidas y controladas por organismos internacionales y que se practica de manera individual o colectiva, conforme se haya decretado.

Igualmente, cabe hacer referencia a los eventos deportivos, los cuales según Delpy (2003) son definidos como las diferentes actividades o competiciones deportivas que tienen la capacidad de atraer una cantidad significativa de visitantes, ya sea para participar en los mismos o únicamente para asistir en el papel de espectadores. Siendo así, se considera que los eventos deportivos son el principal componente del turismo deportivo debido a que son los que generan mayor cantidad de turistas, por lo que su impacto económico es favorable para los diferentes destinos y a la vez se busca colaborar al desarrollo de las comunidades (Getz, 2003).

Por otro lado, el concepto de hotel hace referencia a un establecimiento edificado, generalmente con estructuras verticales, que cuenta con las características mínimas para ser considerado un establecimiento turístico; dichas características están relacionadas con la capacidad de ofrecer un servicio de alojamiento permanente en habitaciones o suites, además de brindar servicios complementarios, como lo pueden ser espacios sociales, piscina, restaurante, bar, entre otros, de acuerdo a los demandados por sus usuarios (Secretaría de Turismo de México, s.f.).

Ahora bien, con el paso del tiempo la industria hotelera ha venido mostrando nuevas e interesantes propuestas para toda clase de público, una de ellas son los hoteles boutique, los cuales muestran un estilo diferenciador debido a su exclusividad y a la forma en que personalizan sus servicios. Surgieron en la década de los 80's con el objetivo de ofrecer un

nuevo producto distinto a las grandes cadenas hoteleras que ofrecían un sello estándar (Tord, 2013). Si bien es cierto que una ubicación en un área urbana no es determinante, lo que sí es importante resaltar es que los hoteles con concepto prosperan en zonas activas, vibrantes y donde hacen un uso provechoso de su entorno local (Hinojosa, 2015).

De igual manera, los establecimientos hoteleros boutique se caracterizan por ser únicos en su estilo, auténticos, orientados al diseño, de carácter independiente o asociados a un sistema de marca y generalmente cuentan con una cantidad de habitaciones que oscila entre 40 y 300 (Hinojosa, 2015) ya que una generalmente son organizaciones de pequeño tamaño y su funcionamiento no se fundamenta en la cantidad, sino en la calidad del servicio. Ahora bien, en un artículo de hoteles boutique en Bogotá se afirma que los establecimientos hoteleros de esta categoría de la ciudad deben tener entre 10 y 100 habitaciones con el objeto de conservar su personalidad y concepto (Redacción El Tiempo, 2016).

Por otro lado, aunque las experiencias personales son el principal factor determinante de los establecimientos boutique, una correcta implementación de las nuevas tecnologías conducen a brindar un servicio de mayor calidad mejorando las experiencias a los huéspedes y facilitando los procesos de control a los hoteleros (Hinojosa, 2015). Paralelamente, Craig Greenber, presidente de 21c Museum Hotels, afirma que al crear nuevos espacios comunes donde se promueva la interacción entre los mismos huéspedes es un pequeño detalle que genera un momento memorable, lo que provoca valor para los nuevos clientes (Hinojosa, 2015).

En este orden, es necesario vincular los conceptos de hotel boutique y hotel temático, por lo que es posible afirmar que se trata de un establecimiento que brinda el servicio de hospedaje y que cuenta con espacios íntimos, lujosos y no convencionales prestando una atención de alta calidad y personalizados; en éstos se da prioridad a pequeños detalles de decoración que generen una personalidad propia al ambiente, donde la infraestructura y el servicio brindado tengan una relación armoniosa llevando a ofrecer una experiencia única dentro de las instalaciones del hotel (Redacción El País, 2010).

Paralelamente, la opción de ofrecer experiencias al público como centro del servicio prestado significa una ventaja competitiva que facilita la atracción y fidelización de clientes (Boné, Rey y Fusté, 2015). En este orden, la tematización en los establecimientos hoteleros puede ser una estrategia que promueve el desarrollo del turismo, ya que es un medio que

reinventa los productos y servicios que se ofrecen, viéndose como una forma de innovación aplicable en múltiples entornos turísticos (Boné, Rey y Fusté, 2015).

Por ello, se debe hablar de hotel temático, por lo que se le puede considerar como un establecimiento donde se puede cubrir tanto las necesidades básicas, tales como dormir, descansar, comer, entre otras; así como necesidades complementarias en un lugar distinto al habitual, fuera de lo común y con la opción de vivir experiencias únicas y diferentes; todo ello a través de una alta calidad de los servicios. Es un tipo de alojamiento que va dirigido a un público que busca un establecimiento ambientado de forma experiencial (Boné, Rey y Fusté, 2015).

Por consiguiente, hotel temático es un término que permite identificar a las distintas atracciones organizadas en una misma línea argumental, es decir una ambientación dirigida a un mismo enfoque en cuanto a diseño, creatividad e innovación, sin dejar de lado la calidad de la prestación del servicio; posibilitando la caracterización del hotel a través de la generación de una identidad y un espíritu propio (Sainz y Vallejo-Trujillo, 2015). El objeto del hotel temático es transmitir su concepto mediante la recreación de ambientes y paisajes que lo remitan a las culturas o épocas a las que se haga alusión (Sainz y Vallejo-Trujillo, 2015).

Un hotel temático debe cumplir con el objetivo de transmitir una idea principal o un concepto, mientras que la misión del hotel es encargarse de que los huéspedes disfruten su estadía en un lugar diferente que ofrece mucho más que una simple habitación (Hosteltur, 2009). La tematización facilita la oferta de un producto mucho más personalizado y que contribuye a la segmentación del mercado; por lo que no basta con únicamente decorar las habitaciones, sino que es necesario un estudio de mercado donde se identifiquen los deseos y necesidades de los clientes, para luego destinar un producto conforme al perfil del usuario (Hosteltur, 2009).

Gran parte de los hoteles temáticos ofrecen a los visitantes un ambiente único, una escenografía particular, una atención especializada por parte de los trabajadores y ante todo brindan un servicio de hospedaje exclusivo. En cuanto a la forma de tematizar el hotel existen diversas posibilidades, desde el ambientar únicamente algunas zonas o servicios del establecimiento, hasta la decoración y vestimenta del personal (Boné, Rey y Fusté, 2015).

2. Investigación y análisis de la metodología de planeación de negocio

El presente capítulo consta de dos partes: en la primera se presentan y se explican las principales características de algunos modelos y métodos a seguir para la ejecución y planificación de un plan de negocios. Por otro lado, la segunda parte consiste en la explicación del modelo de negocio seleccionado para llevar a cabo la presente investigación, donde se dan a conocer los aspectos más relevantes de dicho modelo y la metodología que más se ajusta para la consecución de un proyecto de una organización hotelera temática de fútbol.

Por ello, para comenzar es indispensable definir el término de plan de negocio; por ello, teniendo en cuenta lo establecido por las Guías de gestión de la pequeña empresa (1994), se puede definir como un documento principalmente de planificación orientado a las acciones y decisiones futuras. Asimismo, es una herramienta importante con la cual se tienen en cuenta los recursos disponibles, los resultados esperados y los diferentes medios para ejercer control durante todo el proceso de estructuración, con el fin de obtener una adecuada gestión administrativa y de viabilidad financiera (Guías de gestión de la pequeña empresa, 1994).

Conforme a ello, el definir y seleccionar un modelo de negocio es el primer paso para iniciar con la elaboración de una idea de negocio. Es una herramienta que generalmente permite definir el producto o servicio a ofrecer, conocer el mercado potencial al que se apunta, detallar los diferentes procesos y evaluar la viabilidad del proyecto (Escudero, 2017). El objetivo de implementar un modelo de negocio es tener una cadena lógica que sea capaz de responder a la motivación de responder uno o varios objetivos determinados (Llorens, 2010).

Según afirma Rodolfo Carpintier (2017), fundador de Digital Assets Deployment, un modelo de negocio es un instrumento que ayuda a generar un plan de actividades organizadas secuencialmente, identificar los actores involucrados, conocer los posibles beneficios y determinar los distintos gastos y costos que implican la realización del plan de negocios. Se debe propender por elegir un modelo flexible y dinámico, capaz de redefinir el enfoque del negocio de acuerdo a lo que se va encontrando y a los constantes cambios del entorno (Escudero, 2017).

En adición, de acuerdo a Gregory Llorens (2010), los modelos de negocios en conjunto con la estrategia son la base fundamental para tener éxito o fracasar en un emprendimiento. Contribuyen a la diferenciación en relación con la competencia, al aprovechamiento de las ventajas competitivas, a estructurar la cadena de valor y a adaptarse a

los cambios del medio. Un modelo de negocio es un atractivo para las empresas ya que muchos lo consideran como una “receta” para lograr el éxito, donde se relacionan entre si una serie de componentes, generando un *output* a partir de los *inputs* que obtiene (Llorens, 2010).

Cabe aclarar que, al adoptar un modelo de negocio previo a la puesta en marcha del proyecto, es visto más como una guía para saber el método de abordar un negocio y estructurar una organización, ya que lo más probable es que durante la realización sufrirá una serie de mejoras independientes de cada idea, las cuales facilitarán la obtención de un modelo de éxito depurado (Llorens, 2010).

Ahora bien, Eric Ries (2011) autor del libro *The Lean Startup* o *El método Lean* basa dicho modelo en los clientes, donde la interacción con la población potencial a consumir el producto o servicio es el comienzo de todo. Cuenta con una estructura en la que se hace alusión a la conducción de un automóvil, donde consta de los siguientes 3 pasos: la visión, la conducción y la aceleración (Ries, 2011).

En este orden, el aspecto de la visión en *el método Lean* se califica como personas innovadoras a aquellas que propenden los distintos proyectos como emprendedores, donde parten de un conocimiento adquirido a través de las experiencias pasadas y cada esfuerzo debe tener frutos para no considerarse un gasto inútil; seguido a ellos está la etapa de conducción, donde cada esfuerzo es un aprendizaje que será implementado en el desarrollo del proyecto mediante la interacción directa con los clientes para entender verdaderamente sus deseos y necesidades; por último, la fase aceleración hace énfasis en trabajar en pequeños procesos y áreas para tener mayor facilidad de ejercer control y corregir a tiempo, lo que posibilita un crecimiento constante de la organización (Ries, 2011).

En segundo lugar, el Fondo Emprender (2014) desarrolló una guía que facilita el proceso de formulación de planes de negocio la cual lleva por nombre *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación*. La guía cuenta con las herramientas mínimas para formular un plan de negocio coherentemente; y se divide en los módulos de mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impactos, resumen ejecutivo y anexos (Fondo Emprender, 2014).

En vista de lo expuesto anteriormente, el aspecto de mercados abarca desde la justificación del proyecto hasta el análisis del sector, la demanda del producto o servicio y la estrategia de operación considerando las herramientas de marketing a implementar; en el módulo de operación se describe el plan de producción a desarrollar. Por otro lado, la

herramienta de organización comprende un análisis DOFA, la estructura organizacional y los aspectos legales a tener en cuenta (Fondo Emprender, 2014).

Para concluir la estructuración de la *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación*, en la herramienta de finanzas se plasman los ingresos, egresos y el capital de trabajo proyectados. El plan operativo consta de un cronograma de actividades y las metas sociales del proyecto; por otra parte, los impactos abarcan conceptos económicos, regionales, sociales y ambientales. Adicionalmente, el resumen ejecutivo contiene conclusiones acerca del concepto del negocio, ventajas competitivas y propuesta de valor y evaluación de la viabilidad (Fondo Emprender, 2014).

En tercer lugar, se encuentra la *Guía para la formulación y elaboración de tu Plan de empresa*, la cual hace parte del programa “Bogotá Emprende”, a cargo de la Cámara de Comercio de Bogotá (2011). Dicha guía metodológica presenta una estructura que propende por una recopilación de información sistemática con el fin de analizar y comprender los aspectos claves de una nueva organización; y consta de los siguientes 7 módulos: presentación, mercadeo, producción y calidad, organización y gestión, jurídico-tributario, financiero y valoración (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Así pues, el aspecto de presentación tiene como objetivo dar a conocer el proyecto a realizar y las personas que lo impulsan; seguido a ello, en el componente de mercadeo se exponen las características generales del mercado al que se enfrentará el proyecto y la caracterización del público potencial. El módulo de producción y calidad hace referencia a los procesos y tecnologías que serían implementadas en el proyecto, mientras que el módulo de organización y gestión se configura por la planificación y programación de actividades a desarrollar durante los primeros 3 años del proyecto (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Continuando con los módulos propuestos en la *Guía para la formulación y elaboración de tu Plan de empresa*, la figura jurídico-tributaria implica la selección de una forma jurídica para la organización que se está planeando, los aspectos laborales y de seguridad social para los trabajadores y las licencias y obligaciones tributarias. En el módulo financiero es necesario llevar a cabo un análisis económico-financiero para determinar la viabilidad del proyecto y su financiación. Para terminar, el componente de valoración se traduce en argumentar la factibilidad de la realización del proyecto (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Para finalizar, la presente investigación se desarrollará tomando como referencia el modelo de negocio *canvas*. Dicho método se consideró el más apropiado ya que se basa en integrar 9 distintos elementos de gran aporte para el progreso y ejecución de un negocio; los cuales son capaces de cubrir los 4 principales aspectos de una organización: los clientes, la oferta, las infraestructuras y la viabilidad económica. Los componentes a los que se les hace referencia son: clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para aplicar el modelo de negocio *canvas*, es necesario comenzar por definir el segmento de mercado al que se dirigirá la empresa y precisar las principales necesidades a satisfacer de dicho público. En relación con la propuesta de valor, se deben concretar los aspectos diferenciadores a ofrecer. En cuanto a los canales de distribución, se requiere establecer los medios directos e indirectos por los cuales se promocionará la empresa. Continuando con las premisas, es importante precisar los medios y métodos por los cuales se instaurará una buena y duradera relación con los clientes. En lo concerniente a las fuentes de ingresos, se evaluarán los principales elementos que un cliente estaría dispuesto a pagar por los servicios de un hotel temático (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los recursos claves hacen referencia a los activos indispensables para operar el modelo de negocio, mientras que las actividades claves son las acciones internas que facilitarán la entrega de la propuesta de valor; por otro lado, las alianzas claves se justifican en las principales relaciones y socios que beneficien al posicionamiento de la organización. Finalmente, el último elemento a tener en cuenta es la estructura de costos, la cual servirá como herramienta de evaluación de costos, gastos e ingresos proyectados para el funcionamiento del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Adicionalmente, ya que se seleccionó la propuesta *canvas* con el objetivo de modelar un negocio, en el ámbito nacional es necesario incorporarle los siguientes aspectos: jurídico, ambiental y financiero. Lo anterior se debe a que un plan de negocios debe estar regido y regulado bajo la normativa colombiana, este elemento debe ser incorporado como un recurso clave. De igual forma, en el contexto actual, todas las organizaciones deben estar orientadas al desarrollo de actividades y prácticas sostenibles, con el fin de proteger el entorno en el que se encuentran y sostenerse a través del tiempo; por ende, será visto como una actividad clave del proyecto hotelero.

Finalmente, en cuanto al aspecto financiero, es necesario que un plan de negocio formule una proyección de sus finanzas con sus respectivos estados financieros e indicadores económicos, con el fin de medir la viabilidad del proyecto; por lo que es importante vincularlo a la estructura de costos. La descripción anterior corresponde a la estructura del modelo *canvas* aplicada al proyecto hotelero temático de fútbol a concebir (ver anexo A).

Se optó por seleccionar el modelo de negocio *canvas* debido a que la organización de los 9 elementos facilita una mayor facilidad a la hora de su elaboración e interpretación. A su vez, presenta un desarrollo integral al componerse de elementos internos y externos de una organización y es fácilmente aplicable a una microempresa o grandes negocios dependiendo del enfoque del emprendedor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Es un modelo que se adapta cómodamente a los cambios y está orientado a brindar soluciones rápidas que promuevan la generación de ideas innovadoras y diferenciadoras (Osterwalder & Pigneur, 2011).

3. Diseño del plan de negocios con el modelo *canvas*

3.1 Clientes

El componente del análisis del segmento de mercado tiene como finalidad el determinar la situación actual del sector hotelero en Bogotá, tomando como referencia el estado y el comportamiento de los hoteles de la ciudad, en especial las organizaciones enfocadas en brindar un servicio temático y de lujo. Adicionalmente, es necesario realizar un análisis de mayor profundidad de los hoteles que hospedan a los turistas deportivos que arriban a la capital colombiana.

Por otro lado, es importante llevar a cabo un análisis de las nuevas tendencias de turismo deportivo a nivel global, para así lograr caracterizar al turista deportivo que visita la ciudad de Bogotá. Dicha caracterización enfatiza en la segmentación psicográfica y conductual de los turistas interesados en adquirir un producto hotelero temático ambientado con el fútbol.

3.1.1 Análisis del sector

En lo concerniente al análisis del sector, es importante resaltar la principal referencia para la presente idea de negocio, la cual se encuentra en la ciudad de Buenos Aires, donde para el año 2012 se inauguró el primer hotel temático de fútbol, éste es el Hotel Boca Juniors. Dicho hotel es una base fundamental de aportes para la investigación debido a que muestra una forma de integrar el alojamiento, tanto para turistas en general como para futbolistas profesionales, con detalles temáticos de calidad (Europa Press, 2012). Adicionalmente, la acogida del establecimiento es evidente ya que no solo es visitado por turistas interesados en el club de fútbol al que está ambientado, sino que también es utilizado por clubes de fútbol que acuden a Buenos Aires con el fin de disputar eventos deportivos (López, 2016).

Sin embargo, en el continente europeo también existe un hotel que puede ser utilizado como referencia, el *Hotel Football* ubicado en la ciudad de Manchester en Inglaterra cuenta con una colocación clave ya que es justo frente al estadio *Old Trafford*, hogar del Manchester United (Hull, 2015). El mencionado establecimiento cuenta con un bar, un restaurante y un café dedicados al club de fútbol y sus principales referentes, sin dejar de lado que en el último piso se encuentra un campo de juego para los visitantes (Hull, 2015). El hotel está liderado por Ryan Giggs y Gary Neville, dos leyendas del club inglés, y buscan centrarse específicamente en el fútbol y no enteramente en el club (Hull, 2015).

En relación con los atractivos e incentivos para invertir en infraestructura hotelera en el país son altos debido a los beneficios del sector. Lo anterior se debe a que el sector turismo es un sector dinámico y que se encuentra en constante crecimiento ya que los destinos colombianos están siendo posicionados a nivel mundial, y por ende el flujo de turistas internacionales incrementa año tras año (Procolombia, s.f.).

Adicional a ello, en relación a la oferta hotelera, cabe destacar que la inversión en la hotelería es positiva debido a la llegada de nuevas empresas multinacionales al país como lo son los casos de éxito de las cadenas Hilton, IHG, NH Hotels, Four Seasons, Accor y Marriott; ampliando la oferta de hoteles en función del incremento de la demanda de llegada de turistas a Colombia (Procolombia, s.f.). Además, otro de los aspectos que benefició a la inversión en el sector, es la exención del impuesto a la renta por un periodo de tiempo de 30 años para servicios hoteleros desde el año 2003 hasta diciembre de 2017 (Procolombia, s.f.).

Por otra parte, el segmento de lujo se encuentra en auge en Colombia, ya que en la actualidad presenta un número superior a 20 hoteles de este tipo divididos entre las ciudades de Bogotá y Cartagena (Procolombia, s.f.). Igualmente, el portal de inversión oficial de Colombia de Procolombia clasifica a los productos de la industria del entretenimiento como una oportunidad de inversión en infraestructura hotelera y turística, principalmente en locaciones como Bogotá, Santander, Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca y el paisaje cultural cafetero.

Ahora bien, con el propósito de identificar las principales zonas con mayor promedio de ocupación hotelera en el país, la ciudad con la mejor cifra es San Andrés presentando un 79,48%, seguido del departamento de Antioquia con un 65,74%, después de ellos sigue la ciudad de Cartagena con 57,35%, la capital del país muestra un porcentaje de ocupación del 56,83% siendo la cuarta zona con mejor ubicación; después está los departamentos del Magdalena con un 56,3%, Atlántico con un 56,25%, Valle del Cauca con un 50,78%, Santander con un 45,05%, y por último el triángulo del paisaje cultural cafetero compuesto por Caldas, Risaralda y Quindío con un 45% (Cotelco, 2015, citado en Procolombia, s.f.).

Así pues, la ciudad de Bogotá cuenta con aproximadamente 600 establecimientos de alojamiento y hospedaje, donde 463 son hoteles y en total ofrecen 22.263 habitaciones y a su vez, 33.270 camas disponibles para los visitantes (Redacción Bogotá, 2016). Según el Informe Mensual de Indicadores Hoteleros hecho por la Asociación Hotelera de Colombia

[COTELCO] para diciembre del año 2015 publicado en el mes de enero de 2016, los establecimientos hoteleros de Bogotá tuvieron en promedio un porcentaje de ocupación del 56,83% durante todo el año 2015.

Paralelamente, la tarifa promedio ofrecida en la capital colombiana fue de \$252.205, y en promedio se recibió \$109.290 por habitación disponible, lo anterior en relación con las cifras acumuladas durante todo el año 2015. Ahora bien, a nivel nacional, los hoteles que presentan un mayor porcentaje de ocupación son los que tienen en sus instalaciones entre 101 a 150 habitaciones. No obstante, los establecimientos hoteleros dirigidos al segmento de ocio, turismo y recreación superan en 0,14 puntos porcentuales el porcentaje de ocupación promedio de los hoteles colombianos (COTELCO, 2016).

Ahora bien, en relación con la oferta de hoteles que presenta la ciudad de Bogotá, es de vital importancia llevar a cabo una caracterización y descripción de los establecimientos hoteleros en los que se hospedan los turistas deportivos en la capital colombiana.

Por consiguiente, la principal referencia presente en la ciudad es la Villa Deportiva Colderportes, éste es el único establecimiento de hospedaje dirigido únicamente a deportistas en Bogotá; se encuentra ubicada dentro del Centro de Alto Rendimiento, en una de las principales zonas de influencia de la ciudad, y se inauguró el 30 de abril del año 2016 (Prensa Coldeportes, 2016). La función primordial de la villa es prestar el servicio de alojamiento como complemento a los demás servicios que se prestan en el Centro de Alto Rendimiento y cuenta con instalaciones con altos estándares de calidad para acoger deportistas convencionales y hasta paralímpicos (Prensa Coldeportes, 2016).

La Villa Deportiva Coldeportes cuenta con 40 habitaciones capaces de alojar un total de 112 usuarios y dentro de sus principales características están 2 salas de conferencias con capacidad para 60 personas cada una, un auditorio, una sala de descanso, un salón de descanso para contribuir con el esparcimiento de los deportistas, un restaurante capaz de albergar 72 comensales (Prensa Coldeportes, 2016). Además, existen áreas húmedas tanto para hombres como para mujeres con baños turcos, sauna, jacuzzi y un área de masajes, todo en pro del bienestar de los deportistas (Prensa Coldeportes, 2016).

Ahora bien, ya que no existen más organizaciones hoteleras enfocadas en el hospedaje de deportistas en la ciudad de Bogotá, se tendrán en cuenta los hoteles encargados de alojar equipos de fútbol locales, nacionales e internacionales. En este orden, en primer lugar se encuentra el Hotel Tequendama Bogotá, donde se llevan a cabo las concentraciones del

equipo bogotano Millonarios F.C., el cual se encuentra ubicado en el sector del centro financiero de la ciudad y ofrece un total de 573 habitaciones y todos los servicios innatos de un hotel 5 estrellas (Hotel Tequendama, s.f.).

Aunque el Hotel Tequendama está direccionado a ser un hotel de negocios, también atiende todo tipo de segmento y ofrece diversos servicios de alta calidad apoyándose en la utilización la última tecnología y haciendo uso de sus excelentes instalaciones (Hotel Tequendama, s.f.). Entre los principales servicios a los que pueden acceder sus clientes están las zonas húmedas compuesta por una piscina climatizada, spa con jacuzzi, sauna y masajes bajo pedido para disfrutar el tiempo de ocio y relajación; ofrece un gimnasio y un salón de belleza para sus huéspedes, wifi gratuito en todo el hotel, 39 salones para cualquier tipo de reunión, 3 restaurantes, una tienda de regalos y brindan la opción de cambio de divisas para quienes lo necesiten (Hotel Tequendama, s.f.).

El otro club de fútbol más emblemático de la ciudad, Independiente Santa Fe, lleva a cabo sus concentraciones en el Hotel Dann Carlton Bogotá, cuenta con una ubicación estratégica en el norte de la capital colombiana permitiendo una movilidad fácil a zonas comerciales, financieras y turísticas aledañas como lo pueden ser el parque de la calle 93, Usaquen, el *World Trade Center*, entre otras (Hoteles Dann, 2016). Sus instalaciones denotan un hotel de lujo con un estilo clásico, elegante y sobrio, ofrece un total de 139 habitaciones remodeladas y adecuadas a la última tecnología y 11 salones para la realización de eventos con una capacidad máxima de 1250 personas (Hoteles Dann, 2016).

Adicional a los 11 salones dispuestos para la realización de eventos, el Hotel Dann Carlton Bogotá tiene a disposición de sus clientes 4 tipos de habitaciones, planes por día para diferentes segmentos como parejas, vacaciones en familia, ofertas de fines de semana, etc., y los servicios de restaurante, red de wifi, gimnasio, parqueadero, aire acondicionado, lavandería y una sala de estética a la que se puede acceder por un costo adicional (Hoteles Dann, 2016).

Igualmente, clubes de fútbol profesionales del ámbito local, como Atlético Nacional y América de Cali, se han hospedado en el Hotel Wyndham Bogotá Art durante sus visitas a la ciudad de Bogotá con motivo de compromisos deportivos. Dicha organización hotelera presenta una ubicación clave dentro del complejo empresarial Capital Towers, en la zona del Salitre al occidente de la ciudad muy cerca del aeropuerto internacional El Dorado, a escasos metros de la Embajada de Estados Unidos y a poca distancia de los principales atractivos

turísticos, comerciales, culturales y centros de negocio de la capital colombiana (Wyndham Bogotá Art, 2016).

En cuanto a los servicios que se ofrecen en el Hotel Wyndham Bogotá Art cabe aclarar que en su mayoría provienen de alianzas estratégicas con otros socios debido a que no se cuentan con grandes espacios dentro del hotel, y se busca constantemente un servicio de alta calidad y de lujo, por ende es posible encontrar wifi para los huéspedes y en las salas de eventos, un *business center* con disponibilidad de computadores, impresión y fotocopias durante las 24 horas del día, acceso al gimnasio, peluquería, plazoleta de comidas y al spa con diversa oferta de tratamientos (Wyndham Bogotá Art, 2016).

De igual manera, el club de fútbol argentino River Plate se hospedó en el Radisson Ar Hotel Bogotá Airport durante su estadía en territorio bogotano en el año 2016 en ocasión de un evento deportivo que disputaba. Este es un hotel de tipología de negocios con un total de 199 habitaciones y suites, y se encuentra ubicado en el sector de Salitre al occidente de la ciudad a pocos metros del centro comercial Gran Estación, la embajada de Estados Unidos y Corferias (Radisson, 2017).

Entre los servicios que ofrece el hotel Radisson Ar destacan su restaurante con oferta de comida típica colombiana en internacional, un lounge privado con barra de bebidas y pasabocas, 5 salones para reuniones y eventos con la última tecnología y capacidad hasta para 600 personas, un spa de alta calidad, red wifi en todas sus instalaciones, gimnasio abierto las 24 horas del día y un *business center* para todos los empresarios que se hospeden allí (Radisson, 2017).

En consecuencia, es posible afirmar que los clubes de fútbol provenientes de fuera de la ciudad tienden a hospedarse en hoteles ubicados en zonas aledañas al aeropuerto El Dorado y al estadio de fútbol El Campín con el propósito de obtener más facilidades a la hora de movilizarse para llevar a cabo sus compromisos deportivos. En relación con los servicios encontrados en común en las organizaciones analizadas, el restaurante, la conexión wifi, los espacios para reuniones, el gimnasio y las zonas de relajación y spa son las que más destacan.

Para terminar de caracterizar la oferta del sector, es importante revisar la presencia de organizaciones temáticas hoteleras en la ciudad de Bogotá. Por ello, cabe hacer referencia al Hotel Muisca, el cual es el primer hotel temático precolombino del centro histórico de la ciudad. Ubicado en el tradicional barrio de La Candelaria, el hotel es una antigua casa

restaurada que se encarga de realizar un homenaje a la cultura muisca-chibcha a través del diseño de su arquitectura colonial (Hotel Muisca, s.f.).

Así mismo, la cadena hotelera *Blue Doors* ofrece 2 diferentes establecimientos orientados a la tematización en la ciudad de Bogotá. El primero es el hotel 104 Art Suites, el cual ofrece grandes, lujosos y cómodos apartamentos al norte de la ciudad en el barrio Chicó, caracterizado por ser residencial, cada una de las habitaciones y las áreas sociales del hotel fueron intervenidos por un artista colombiano dando como resultado majestuosas obras de arte al interior del mismo (Hotel 104 Art Suites, 2017).

La otra apuesta de *Blue Doors* es el hotel *Celebrities Suites & Residences* que se encuentra situado en el centro financiero de Bogotá y se encarga de rendir un homenaje a reconocidos famosos y celebridades del mundo como actores, cantantes y artistas a través de grandes apartamentos y una excelente atención (*Celebrities Suites*, 2017).

3.1.2 Análisis de la demanda

De la mano de la globalización mundial, viene consigo la expansión de nuevos segmentos turísticos, donde el turismo deportivo se visualiza como un nuevo protagonista (Ibáñez, 2011). Conforme a Ayala (2009), dentro del turismo deportivo se incluyen todos los “acontecimientos deportivos internacionales de diversas disciplinas, así como las actividades de competencia, entrenamiento, juegos y participación en deportes específicos, que también movilizan a viajeros hacia diferentes destinos fuera de su entorno habitual”. Sin embargo, también es importante precisar que existen turistas que llevan a cabo actividades deportivas, lúdicas y de juegos en sus desplazamientos, viéndolas como nuevas alternativas o de complemento en sus viajes de ocio y recreación (Ayala, 2009).

Además, hay que hacer referencia a tres principales segmentos que predominan y son posibles de reconocer dentro del turismo deportivo. En primer lugar, se encuentra el segmento llamado actividades de turismo deportivo, el cual hace referencia a las actividades donde el turista se encuentra en participación activa dentro del deporte. En segundo lugar, está el segmento deportivo de nostalgia, donde el turista se encarga de visitar museos, realizar recorridos y dirigirse a construcciones que tienen relación con el ámbito deportivo. En último lugar, se consideran a los eventos deportivos en el que el turista llega al destino con el fin de presenciar específicos eventos, de pequeña o gran escala (Ramírez, 2013).

Adicionalmente, existen componentes que favorecen a la expansión del turismo y el deporte en la actualidad. En primer lugar, el factor sociodemográfico indica que las personas

cuentan con un mejor estado de salud y la jubilación les facilita la obtención de tiempo libre para desarrollar actividades físicas o vacacionales; el elemento social indica que las áreas urbanas para deporte y turismo se expanden rápidamente y el incremento del número de parejas sin hijos hacen surgir nuevas necesidades y alta cantidad de recursos dirigidos al ocio (Latiesa y Paniza, 2006).

En cuanto a los factores culturales, se considera que al incrementar el nivel educativo de las personas, éstas querrán viajar por cultura o curiosidad y también tendrán mayor disposición a practicar deportes dentro de las sociedades desarrolladas; y en relación con el agente económico, los avances de los medios de transporte y las telecomunicaciones favorecerán la conexión entre el deporte y el turismo (Latiesa y Paniza, 2006).

Conforme a lo expuesto anteriormente, los autores Latiesa y Paniza (2006) consideran que la tendencia de turismo deportivo es creciente debido a que el deporte es un factor que toma relevancia en los destinos turístico debido a su aporte diferenciador y competitivo en el marco internacional. Así mismo, los deportistas profesionales representan un mercado de importancia que no ha sido tratado, mientras que los grandes eventos deportivos son un elemento que contribuyen a la imagen de un destino (Latiesa y Paniza, 2006).

El auge del deporte y el turismo es causado por los nuevos hábitos de consumo, de información y de prioridades por parte de los consumidores actuales. De igual manera, las empresas tienen la oportunidad de especializarse e incrementar los servicios y experiencias a ofrecer (Latiesa y Paniza, 2006).

Igualmente, entre los factores más relevantes para los turistas deportivos es posible destacar la presencia de un personal capacitado y conocedor de los servicios ofrecidos, comidas y bebidas de calidad, tratos amables y cordiales por parte del capital humano de las empresas, atención personalizada, instalaciones en condiciones óptimas, precios competitivos en el mercado, espacios para desarrollar actividades deportivas, establecimiento con una buena imagen y una ubicación acorde y habitaciones cómodas, entre otras (Díaz y Vásquez, 1997, citado en Blázquez, 2014).

Por ello, Blázquez (2014), relaciona las necesidades primordiales de los turistas deportivos con los deseos emocionales enfocándose principalmente en elementos relacionados con el placer, salud, seguridad, exclusividad, autenticidad, desarrollo de las capacidades sociales y el entretenimiento. A su vez, el vínculo entre el turismo y el deporte

debe garantizar su relación mediante el desarrollo sostenible, es decir disminuir al mínimo los impactos negativos de sus acciones (Blázquez, 2014).

Además, entre las 10 principales tendencias del sector cabe destacar la coordinación de esfuerzos entre las organizaciones privadas y públicas con el objetivo de desarrollar servicios y destinos más conectados entre sí y sostenibles (Latiesa y Paniza, 2006). Así como la implementación de la innovación y la creatividad en los procesos, la oferta de nuevas experiencias para los consumidores, la utilización de medios digitales por parte de las empresas y el generar un legado que involucre la generación de valor social para los destinos (Redacción Tourinews, 2015).

Por otra parte, con los objetivos de caracterizar a la demanda potencial e identificar las principales necesidades, deseos y preferencias de los consumidores potenciales de un hotel temático de fútbol se optó por aplicar una encuesta semiestructurada dirigida a los turistas interesados en alojarse en una organización de esta tipología, y a partir de ello determinar algunas estrategias y planes de acción apropiadas para el desarrollo del proyecto.

Así pues, debido a que la población de estudio hace referencia a los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá y las cifras existentes corresponden únicamente a datos acerca del total de turistas que arriban a la capital colombiana; la manera más apropiada para determinar la cantidad de encuestas a realizar es mediante de una fórmula que no es válida estadísticamente aplicada a una población de estudio infinita.

En este orden, se realizó una prueba piloto a una población al azar de 40 personas, cuestionando acerca de la disposición de cada uno para hospedarse en un hotel temático de fútbol, ya que es la principal finalidad de la encuesta, a lo cual el 65% de los encuestados, lo que corresponde a 26 personas, respondió afirmativamente, mientras que el restante de los encuestados dio una respuesta negativa. Tras ello, se determinó que el tamaño de la muestra apropiado, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, es de 88 encuestas.

Tras delimitar el número necesario de encuestas a realizar y con la intención de recolectar una información acorde a la opinión del segmento objetivo, se consideró apropiado aplicar las encuestas en distintos eventos deportivos, centros de entrenamientos de deportistas y lugares de la ciudad comúnmente visitados por turistas deportivos nacionales e internacionales. Por ello, tras efectuar un total de 100 encuestas (ver anexo B) en los

escenarios mencionados, se obtuvieron los siguientes resultados conforme a las siguientes preguntas.

El cuestionario inicia con una serie de interrogativas que contribuyen a la caracterización del perfil de los clientes potenciales de un hotel temático de fútbol. La primera pregunta hace referencia al género de cada uno de los encuestados, donde el 60% respondió masculino y el 40% femenino. Esto quiere decir que los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá se inclinan a ser hombres (ver figura 2).

1 ¿Cuál es su género?

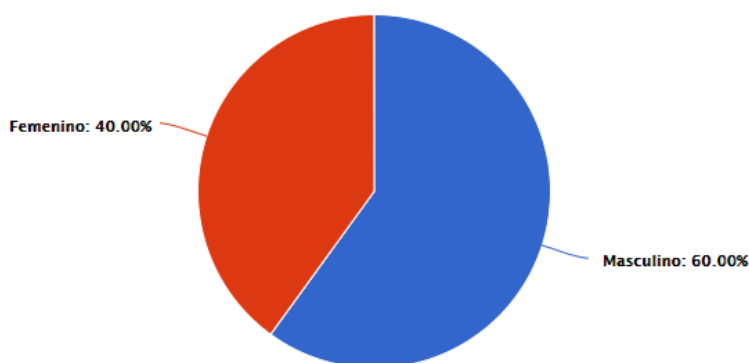


Figura 2. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Clasificación por género de los turistas deportivos.

La siguiente pregunta se encargaba de clasificar a los encuestados dentro de un rango de edad, donde el 42% se encontraba entre los 18 y 25 años, seguido de los turistas con edad superior a los 46 años que significaron un 24%, mientras que los que tenían entre 26 y 35 años son un 19%. Lo anterior permite establecer que los turistas deportivos que visitan la capital colombiana no se caracterizan por encontrarse dentro de una edad específica, aunque los menores de 25 años llegan en mayor medida (ver figura 3).

2 ¿A cuál de los siguientes grupos de edad pertenece usted?

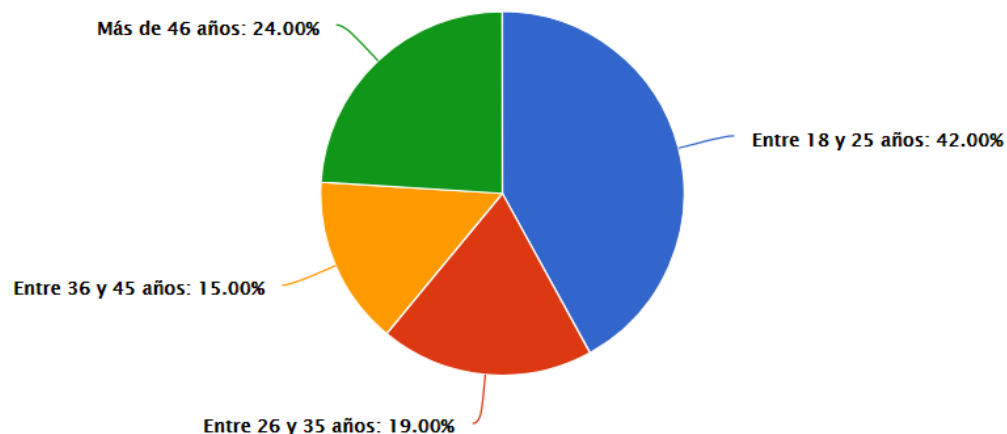


Figura 3. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Clasificación por rango de edad de los turistas deportivos.

La tercera pregunta cuestionaba acerca de la ocupación actual de los encuestados, donde un 43% son empleados, seguido por los estudiantes con un 35% y un 15% de ellos son trabajadores independientes (ver figura 4).

3 ¿Cuál es su ocupación actual?

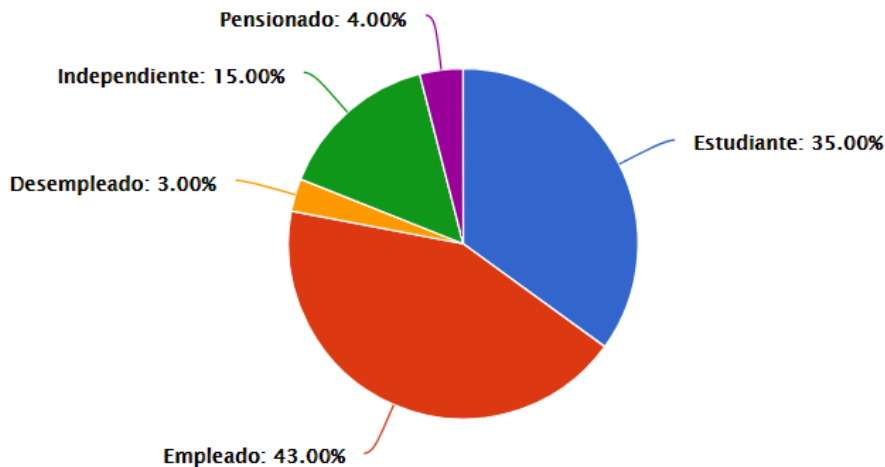


Figura 4. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Clasificación según ocupación de los turistas deportivos.

La siguiente pregunta interrogaba acerca del estado civil actual en el que se encontraba la población encuestada. En este caso, las personas solteras significan la mayor parte de los turistas alcanzando un 63%, mientras que los casados lograron un 22%. Este cuestionamiento permite definir que los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá son en su mayoría solteros (ver figura 5).

4 ¿Cuál es su estado civil?

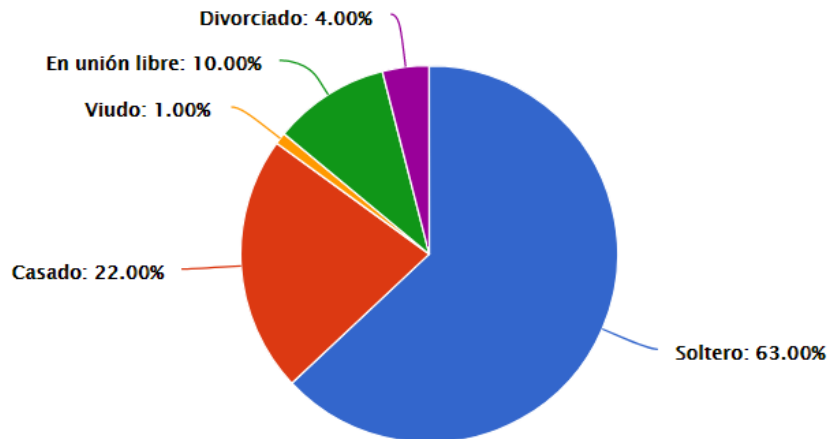


Figura 5. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Clasificación según estado civil de los turistas deportivos.

La segunda sección del cuestionario permite llevar a cabo una evaluación de los atributos más destacados por parte de los consumidores. Por ello, la quinta pregunta del cuestionario interrogaba acerca de los lugares donde se hospedan los encuestados en las ocasiones que se encuentran de viaje con motivos deportivos. A ello, un 70% de la población se hospeda generalmente en hoteles, un 13% en hostales y un 10% opta por rentar un apartamento. Lo anterior permite determinar que los establecimientos hoteleros continúan siendo la primera opción a la hora de seleccionar un lugar de hospedaje, a pesar de las nuevas tendencias donde los hostales van tomando mayor protagonismo (ver figura 6).

5 ¿Dónde se hospeda generalmente cuando se encuentra de viaje con motivos de eventos deportivos?

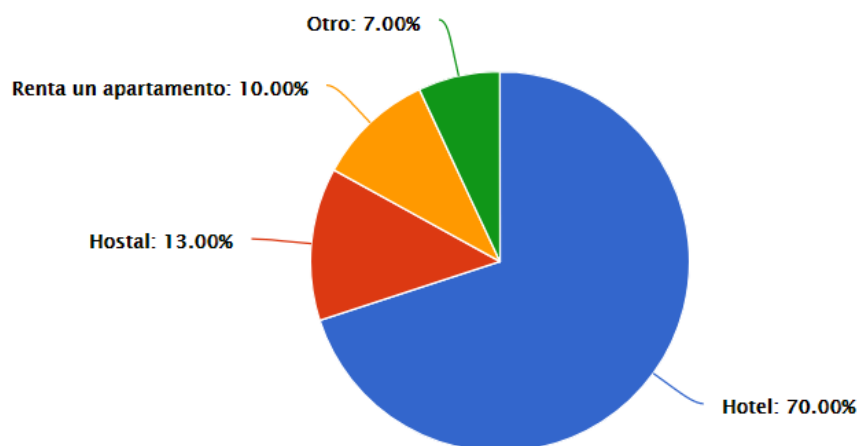


Figura 6. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Clasificación según estado civil de los turistas deportivos.

La siguiente pregunta hace referencia a si se considera necesaria la aplicación de políticas de sostenibilidad dentro de la organización hotelera, considerando las nuevas tendencias por el cuidado del medio ambiente. Así pues, el 95% de la población encuestada está de acuerdo y estima necesaria la aplicación de prácticas de sostenibilidad al interior de la organización (ver figura 7).

8 ¿Considera usted que en el contexto actual, es esencial que un hotel presente políticas y prácticas de sostenibilidad?

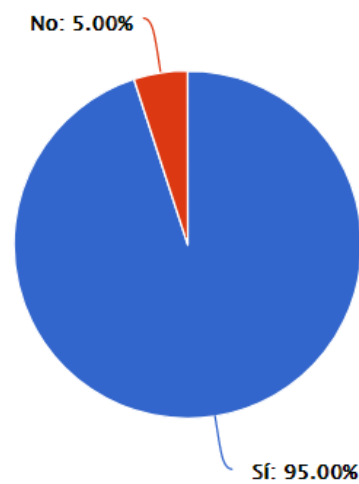


Figura 7. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Consideración de políticas de sostenibilidad por parte de los turistas deportivos.

Ahora bien, con el objetivo de determinar una oferta de servicios acordes a los deseos y necesidades de nuestro mercado potencial, se realizaron una serie de preguntas dentro de la encuesta para medir las principales preferencias de los turistas deportivos que llegan a la ciudad de Bogotá. Por ello, debido a que el proyecto es una organización temática se consultó acerca de los elementos decorativos más demandados; obteniendo como resultado un interés mayor por la presencia de una tienda de *souvenirs* y la existencia de figuras que hagan alusión al deporte (ver figura 8).

9 ¿Qué elementos de decoración le gustaría encontrar en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones.

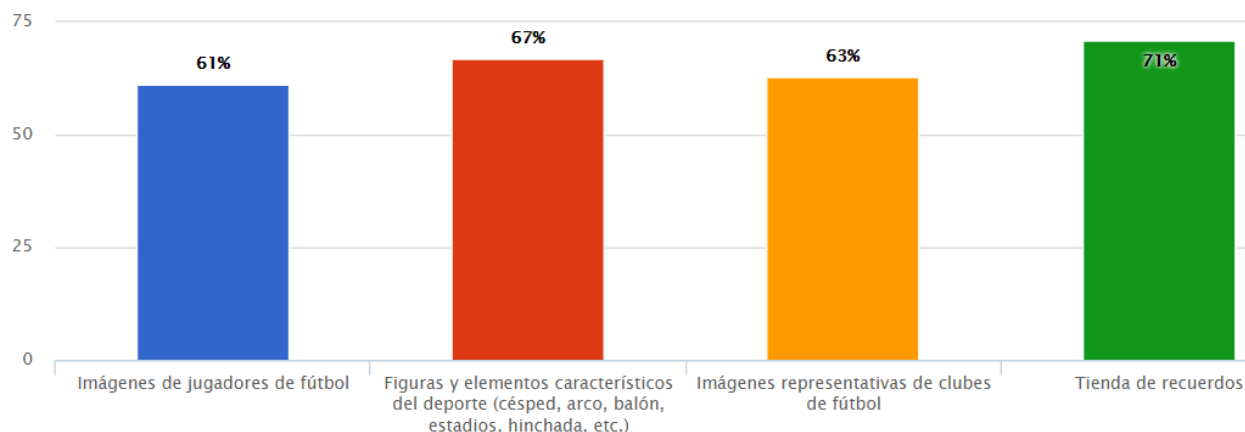


Figura 8. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Principales elementos decorativos más demandados por parte de los turistas deportivos.

Por otro lado, la siguiente pregunta de la encuesta es una herramienta que contribuye a la definición de los servicios complementarios, con exclusión de los servicios habituales, más demandados para ofrecer en un hotel temático de fútbol. Allí, cobraron mayor importancia la implementación de una zona de entretenimiento y juegos y las zonas húmedas del hotel. Aunque el gimnasio fue el servicio menos elegido por los turistas encuestados, es un elemento que cobra importancia para los viajeros que se desplazan a la ciudad a llevar a cabo competiciones deportivas (ver figura 9).

10 ¿Qué servicios complementarios le gustaría encontrar en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones

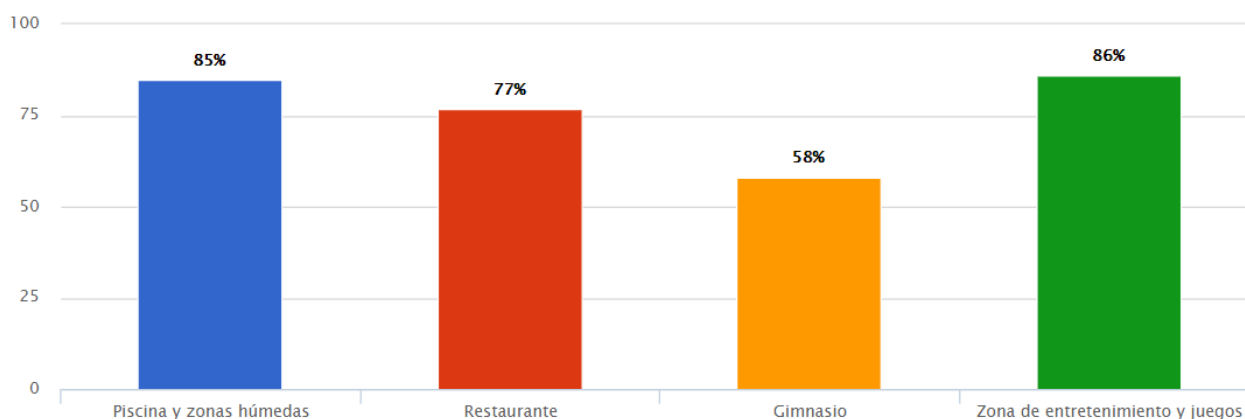


Figura 9. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Servicios complementarios más demandados por parte de los turistas deportivos.

Seguido a esto, la posterior pregunta tiene relación con el precio al que están dispuestos a pagar los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá por una noche en un hotel con una temática de fútbol. En este caso, un 53% de los encuestados tienen disposición a

pagar un valor entre un rango de \$150.000 y \$180.000, mientras que un 30% cuenta con la voluntad de pagar por un precio entre \$181.000 y \$210.000 y tan solo un 6% de los encuestados tendrían la capacidad de pagar un valor superior a \$240.000 (ver figura 10).

11 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por una noche de hospedaje en un hotel temático?

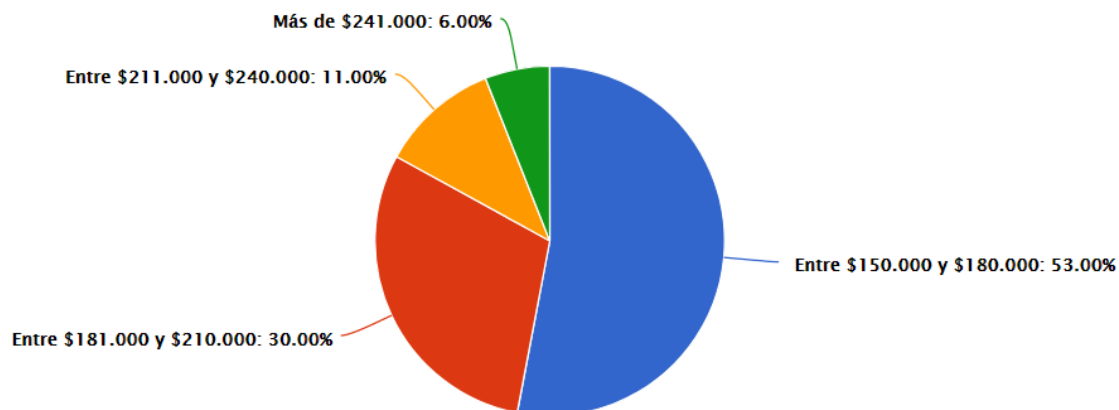


Figura 10. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Capacidad de pago por un hotel temático por parte de los turistas deportivos.

Además, la siguiente pregunta se relaciona con las principales motivaciones por parte de los turistas deportivos en la ciudad en el momento de escoger un hotel temático para hospedarse. A ello, el motivo más seleccionado fue el gusto hacia el deporte con un 67% de los encuestados, seguido del interés por conocer nuevas ofertas hoteleras con un 62% (ver figura 11). Lo anterior permite identificar el deporte combinado con la hotelería tendría repercusiones positivas.

12 ¿Por qué razón se hospedaría en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones



Figura 11. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Razones para alojarse en un hotel temático de fútbol por parte de los turistas deportivos.

Luego, se les preguntó a los encuestados acerca de la importancia del factor precio a la hora de elegir un hotel temático para hospedarse. A esto, un 84% respondió que es un elemento importante o muy importante, por lo que es posible afirmar que será un factor determinante para la concepción de la idea de negocio (ver figura, 12).

13 Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es “muy importante” y 1 “nada importante en absoluto”, ¿qué tan importante es el precio para seleccionar un hotel temático en el que puede hospedarse?

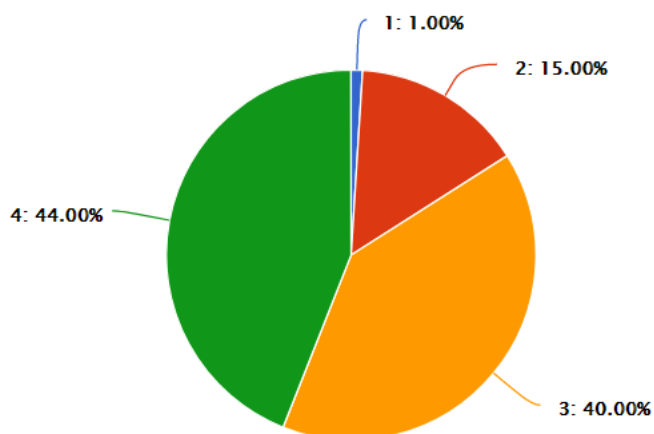


Figura 12. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Valoración del factor precio en un hotel temático de fútbol por parte de los turistas deportivos.

Adicionalmente, en relación con el factor de atención al cliente, cabe destacar que es uno de los más valorados por la población encuestada debido a que tan solo el 3% como un elemento poco o nada relevante. Así pues, es otro factor determinante ya que la organización se debe encargar de ofrecer un servicio de excelente calidad. (ver figura 13).

15 Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es “muy importante” y 1 “nada importante en absoluto”, ¿qué tan importante es la atención al cliente para seleccionar un hotel temático en el que puede hospedarse?

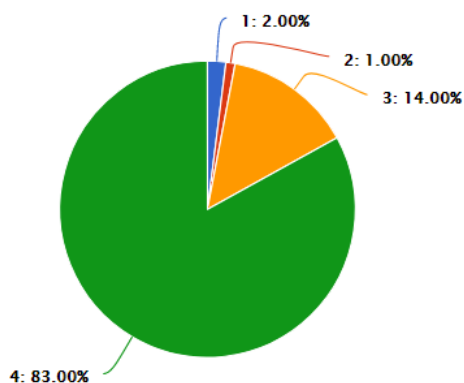


Figura 13. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Valoración del factor atención al cliente en un hotel temático de fútbol por parte de los turistas deportivos.

Por último, la encuesta relaciona sus 2 preguntas finales con la influencia de la publicidad a la hora de tomar la elección de un hotel temático, donde el 84% de las personas encuestadas le da una importancia alta (ver figura 14).

17 Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy influyente" y 1 "nada influyente", ¿qué tanto influye la publicidad al momento de elegir un hotel temático?

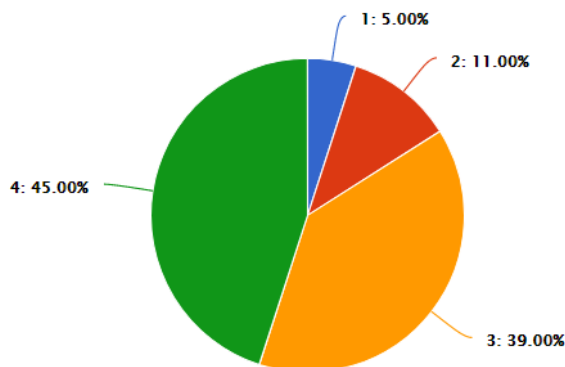


Figura 14. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Importancia de la publicidad como factor de selección de un hotel temático por parte de los turistas deportivos.

Mientras que la segunda interrogativa consulta acerca de los medios más apropiados para divulgar la información del hotel temático, a los que un 91% de la población encuestada eligió el internet, las redes sociales y una página web, y un 52% también considera correcto recibir información a través de televisión (ver figura 15).

18 ¿En cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información publicitaria acerca del hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones

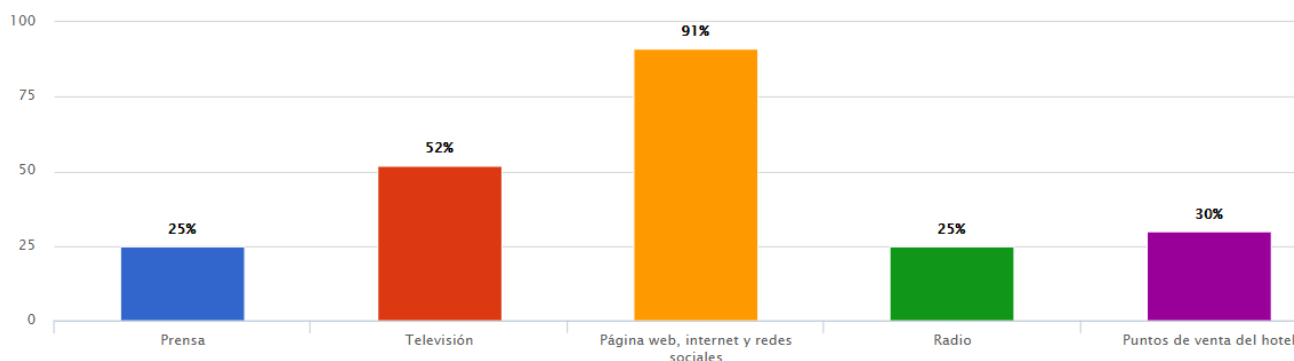


Figura 15. Elaboración propia con información a partir de las encuestas realizadas. Medios más preferidos para recibir información de un hotel temático por parte de los turistas deportivos.

Conforme a la información obtenida a través de las encuestas realizadas, es posible determinar cuáles son las principales de los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá, sus comportamientos de compra, los atributos más determinantes y los servicios que esperan recibir en un hotel temático de fútbol. Los anteriores factores son elementos claves para la idealización del proyecto hotelero.

Así pues, el componente de clientes se define como *todos los turistas deportivos, especialmente deportistas, aficionados y clubes de fútbol, en la ciudad de Bogotá que se encuentren en las edades entre los 18 y 35 años, pertenecientes a cualquier género y que se sean solteros. Así mismo, cabe destacar que los hoteles de lujo se encuentran en auge en la capital colombiana y su vez, la ciudad carece de un producto hotelero enfocado especialmente en turistas que viajen por motivos deportivos.*

3.2 Propuesta de valor

Tras identificar los diferentes gustos y hábitos de los clientes potenciales del proyecto hotelero, el paso a seguir es identificar sus principales deseos y necesidades a satisfacer. Lo anterior tiene como objetivo el idealizar un producto hotelero atractivo, capaz de brindar soluciones a las necesidades de los clientes, y que cuente con una serie de atributos que despiertan el interés de los turistas deportivos cumpliendo así con las expectativas de los visitantes.

3.2.1 Necesidades y deseos del segmento de mercado

En primer lugar, se identifica la necesidad por parte de los clubes de fútbol que visitan la capital colombiana de alojarse en una organización que ofrezca el servicio de hospedaje especializado en su descanso, preparación y recuperación. Así mismo, los deportistas necesitan de un hotel que cuente con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus prácticas físicas previas y posteriores a las competiciones.

Además, con el propósito de incluir a los turistas deportivos en general, mediante la inclusión de aquellos que viajan con el objetivo de presenciar eventos deportivos es importante tener en cuenta los deseos de obtener nuevas experiencias a través de la prestación de servicios interactivos vinculados con el deporte.

Por ello, es vital brindar un servicio de alojamiento alternativo basado en la adquisición de nuevas experiencias mediante elementos decorativos e interactivos en las actividades de descanso, acondicionamiento, entretenimiento y relajación de los turistas deportivos, especialmente futbolistas.

3.2.2 Atributos

Ser una alternativa de hospedaje que fundamenta la prestación de los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, spa y entretenimiento a través de la oferta de nuevas experiencias de una manera sostenible.

A través de la oferta de un establecimiento hotelero adaptado a la temática deportiva se busca ofrecer un servicio de lujo a través de una decoración única y mediante la interacción de los huéspedes con las instalaciones del hotel.

Ahora bien, el servicio al cliente será uno de los pilares del hotel con el propósito de diferenciarse por el trato especializado a los turistas deportivos y conocimiento necesario para recibir a todo tipo de deportista.

3.2.3 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico del proyecto estará basado en la diferenciación, ya que entrar a competir en el mercado a través una política de precios y costos no es lo indicado debido a que ya existen varias empresas posicionadas en el sector a las que no sería indicado enfrentar. Por ello, el principal enfoque estará relacionado con los beneficios no tangibles para los consumidores.

De acuerdo con lo anterior y tras analizar las empresas competidoras con el proyecto, con el objeto de identificar los aspectos innovadores y diferentes del producto hotelero, la estrategia de diferenciación se transmite a través de la originalidad del proyecto ya que se concebirá un hotel enfocado en la reciente tendencia de turismo deportivo, un segmento sin explorar en la ciudad complementando el estilo de vida de los clientes.

El hotel ofrecerá una amplia lista de actividades relacionadas al deporte, las cuales, crearán nuevas experiencias para los visitantes. Las instalaciones ambientadas con el fútbol brindarán la satisfacción suficiente durante la estadía de las turistas ya que se tendrá una atención especializada para los deportistas, siendo este uno de los principales factores que nos diferencia de las demás organizaciones, debido a que se priorizará en el descanso, el entretenimiento, la salud física y emocional de los clientes.

3.2.4 Propuesta de valor y factores de diferenciación

El producto se define como un hotel temático de fútbol que se encarga de ofrecer una nueva alternativa de alojamiento fundamentada en la constante decoración de sus áreas mediante elementos relacionados con el deporte, y su vez brinda la posibilidad de adquirir nuevas experiencias a través de un servicio de hospedaje especialmente dirigido al bienestar y disfrute de los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá. De igual manera, es un hotel capaz de satisfacer las necesidades de alojamiento, alimentación, relajamiento, descanso, diversión,

concentración y recuperación de los huéspedes por medio del desarrollo de prácticas sostenibles.

Dentro de las ventajas competitivas cabe resaltar la utilización de una temática deportiva como instrumento innovador a la hora de caracterizar un servicio y la oferta de una atención especializada principalmente para deportistas, ya que es un nicho de mercado poco explorado en la hotelería. Igualmente, ofrecer una nueva experiencia de alojamiento enfocada en la satisfacción del cliente y la utilización de procesos sostenibles identifica los principales factores de diferenciación.

Tras lo anterior, la propuesta de valor final para los clientes es el *ser un hotel temático de fútbol que ofrece un servicio de alojamiento de lujo para los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá, caracterizado por brindar un producto especializado en el bienestar y la comodidad de los clientes garantizando el descanso y el entretenimiento de los huéspedes mediante nuevas experiencias temáticas relacionadas con el fútbol y el cuidado del medio ambiente.*

3.3 Canales de distribución y canales de comunicación

Luego de determinar el segmento de mercado del negocio y la propuesta de valor a entregar, los canales de distribución y de comunicación son el medio por el cual los clientes van a conocer y adquirir que los servicios hoteleros ofrecidos. Los canales de comunicación facilitan la adquisición de información sobre el producto hotelero para los clientes, para que así puedan evaluar y analizar sus beneficios; mientras que los canales de distribución ponen el proyecto hotelero a disposición de los consumidores y lo hacen llegar a sus clientes de una forma más efectiva. En este aspecto es relevante considerar los canales preferidos por el segmento de mercado (ver figura 14).

3.3.1 Definición de los diferentes canales

Dos elementos claves para el reconocimiento y posicionamiento del proyecto hotelero son la logística y la distribución. Por ello, el principal canal de distribución seleccionado para el hotel es el canal directo debido a que es un medio que no implica un elevado valor en costos para la empresa, facilita la relación del cliente con la organización directamente, y porque es el canal más preferido por el segmento potencial, según el análisis del consumidor realizado previamente.

En este orden, se busca tener una página web propia que se caracterice por ser dinámica, de fácil accesibilidad y constantemente actualizada para que los clientes conozcan

el hotel y tengan la posibilidad de realizar las reservas directamente. Ahora bien, la presencia en redes sociales, tales como *Facebook* e *Instagram*, serán fundamentales para que los posibles consumidores conozcan fotos, videos e información general del hotel; dichas plataformas permiten el pago de publicidad para segmentar el mercado deseado y promocionar *hashtags* y ubicaciones del hotel; lo anterior tiene como propósito presentar una mayor notoriedad en los medios digitales.

Ahora bien, los costos de publicidad en estos medios digitales representan un total de \$800.000 y a su vez es necesaria la implementación de publicidad directa como lo pueden ser volantes, folletos, *mailing* y diferentes campañas de publicidad significan un valor de \$750.000. Así pues, dichas estrategias servirán para promocionar las ofertas y descuentos que ofrece el hotel para así buscar la fidelización de sus clientes.

Por otro lado, el canal a 1 etapa también se eligió con el propósito de ampliar la cobertura del hotel mediante el incremento de la participación en las diversas *Online Travel Agency* [OTA's] debido a su facilidad de acceso; y así, alcanzar un posicionamiento en un mercado concentrado, debido a que se trata del nicho específico como lo son los turistas deportivos en la ciudad de Bogotá.

3.3.1.1 Definición de intermediarios

La labor de los intermediarios se caracteriza por hacer llegar el producto hotelero a los consumidores interesados y brindar facilidades para su adquisición. En este orden, los intermediarios que brinden apoyo a la organización serán las OTA's y diferentes sistemas de reservas de hoteles en línea como lo pueden ser *Trivago*, *TripAdvisor*, *Xpedia*, y *Booking*. Estos buscadores cobran importancia en el mercado internacional, debido a que su cobertura es mayor y, por ende, la captación de clientes potenciales se puede incrementar. Además, un adecuado posicionamiento y la presencia de comentarios positivos acerca del hotel en dichas plataformas permitirán una mejor percepción del producto y sus servicios.

Debido a la gran importancia de los intermediarios mencionados anteriormente, es necesaria una actualización constante, la promoción de los descuentos ofrecidos y el emitir alertas de disponibilidad que aporten al buen uso de las herramientas y al posicionamiento en el mercado. Por otra parte, en relación con los requisitos por parte del hotel están las respectivas inscripciones y registros en las OTA's, y la creación del usuario y contraseña correspondiente al hotel para así poder acceder a todo el contenido de las plataformas. Así pues, los costos de publicidad en estos canales representan un total de \$350.000.

Entre los principales beneficios de contar con estos intermediarios se encuentra la obtención de nuevos clientes para el hotel a causa de las redes y alianzas que poseen dichos buscadores con agencias de viajes, grupos de viajeros, agencias online y demás. Sin embargo, es de gran relevancia tener cierta precaución a la hora de establecer las tarifas al público para no incurrir en grandes diferencias de precios en las plataformas; y también es importante llevar a cabo una revisión y actualización constante para evitar cancelaciones o problemas en el proceso de reserva.

Puesto que el proyecto hotelero tendrá presencia en diferentes buscadores, como lo son las OTA's, es importante crear e implementar palabras o frases claves que faciliten el posicionamiento del hotel dentro de los mismos. En este orden, se considera participar con frases como las siguientes: “hotel para deportistas en Bogotá”, “hotel de fútbol”, “hotel temático de lujo” y “hotel de entretenimiento y experiencias deportivas”.

Finalmente, los canales de distribución y de comunicación serán principalmente *plataformas tecnológicas de propiedad del hotel, donde destacan la implementación de una página web y redes sociales como Facebook e Instagram donde se disponga de información general del hotel y faciliten la comunicación directa con los consumidores. Igualmente, el uso de intermediarios, como lo son las OTA's, permite incrementar la distribución del producto hotelero y favorece a su posicionamiento en el mercado.*

3.4 Relación con clientes

Por consiguiente, el ítem de las relaciones con los clientes tiene como fin decretar el tipo de relaciones que sostendrá el hotel con sus clientes, así como la determinación del inicio y la culminación de dicha relación. Las relaciones cobran gran importancia a la hora de captar nuevos clientes, fidelizar a los consumidores actuales y estimular las ventas de la organización. Así pues, es necesaria la implementación de diversas estrategias para captar un mercado más grande y brindar distintas alternativas conforme a lo esperado por los clientes.

3.4.1 Proceso de venta

El proceso de venta del proyecto hotelero se compone por 4 fases fundamentales. En primer lugar, es importante el reconocimiento del hotel; por ello, el diseño, los servicios ofrecidos y las facilidades que ofrece el hotel son los principales aspectos para así atraer a los clientes potenciales y mantener los actuales. Además, el correcto manejo de las redes sociales de la organización y la implementación de reservas mediante las OTA's cobran importancia a la hora de expandirse a nuevos mercados.

La segunda fase del proceso de venta comienza desde el momento en que los clientes realizan el proceso de reserva a través de los distintos canales del hotel hasta cuando se alojan y hacen uso de las instalaciones del mismo. En este caso existe el primer contacto del cliente con el personal de la organización, por lo que debe primar la amabilidad, la calidez y la actitud de servicio por parte de los empleados del hotel; además, en la llegada de los huéspedes se les explicará la funcionalidad de la organización, los servicios a disfrutar y el horario de los mismos.

En tercer lugar, el cierre de ventas comprende principalmente el proceso de *check out* de los huéspedes, donde el personal del hotel debe tener claro el valor de los consumos adicionales durante la estadía, esto mediante la revisión de las bases de datos con las que contará la organización y que tienen la capacidad de almacenar información correspondiente a cada cliente. Tras ello, se procede a realizar la facturación donde también debe prevalecer la amabilidad, la calidez y la actitud de servicio por parte del personal del hotel; en este proceso el hotel aceptará diferentes medios de pago como lo son efectivo, tarjetas débito y crédito y *Paypal*, entre otros.

Finalmente, la última etapa hace referencia a la postventa, dicho proceso cobra relevancia debido a que permite fidelizar a los huéspedes del hotel. Por ello, se propenderá por realizar algunas encuestas de satisfacción a los clientes una vez finalizada su estadía, comunicación mediante correo electrónico para agradecer por la visita y recibir comentarios de retroalimentación y descuentos especiales para los clientes frecuentes. Además, es importante la repitente revisión de los comentarios y calificaciones dadas por los consumidores en los distintos metabuscadores del sector hotelero, ya que actualmente son uno de los principales medios donde el mercado refleja su opinión.

3.4.2 Estrategias para atraer a los clientes actuales y atraer clientes potenciales

De igual manera, otras formas de aproximarse a los clientes actuales y potenciales de la organización son mediante la creación de bases de datos, actualizadas periódicamente, con los datos de los usuarios del hotel, para así tener mayor conocimiento sobre las características de los visitantes.

Además, la estrategia de *mailing* no solo debe estar enfocada en el proceso postventa, sino que también puede ser una herramienta útil previa al arribo de los huéspedes ya que es un medio acorde para brindar indicaciones y recomendaciones de interés de los clientes de cara a la llegada a la ciudad y a la prestación de los servicios presentes en el hotel.

Adicionalmente, en la sociedad actual, las redes sociales son un instrumento clave en el diario vivir por lo que es apropiada fomentar a los clientes a dejar opiniones, recomendaciones y sugerencias en los medios del hotel, así como compartir la ubicación y registrar la visita durante su estadía o el uso de etiquetas, o *hashtags*, que reconozcan y posicionen a la organización. En este caso, es de vital importancia utilizar las redes sociales para atraer gente que tenga en común el interés hacia el deporte, especialmente el fútbol, con el fin de brindar información actualizada de los diferentes eventos para atraer a los clientes potenciales del hotel y así construir bases de datos a utilizar dentro de la organización.

Por último, compartir volantes atractivos y dinámicos a los huéspedes una vez finalice su visita al hotel con el objetivo de que los compartan con sus allegados para compartir su experiencia, y a su vez recomendar el producto hotelero, sirviendo como apoyo al marketing voz a voz.

En suma, la relación con los clientes del hotel se caracteriza por *un proceso de venta del producto hotelero que va desde la oferta de los servicios ofrecidos, hasta las acciones realizadas durante la postventa para fidelizar a los clientes y posicionar a la organización. Cabe resaltar que durante la interacción directa de los consumidores con el hotel debe prevalecer siempre una atención al cliente profesional y especializada en el segmento atendido; además, el uso de herramientas tecnológicas como bases de datos, mailing y las redes sociales contribuyen a mantener una adecuada relación entre el hotel y sus huéspedes.*

3.5 Flujo de ingresos

Paralelamente, los flujos de ingresos representan todas aquellas fuentes de ingreso generadas por la prestación de los servicios hoteleros. Por ello, el primer aspecto a tener en cuenta es la determinación de la tarifa promedio a ofrecer a los clientes teniendo en cuenta los precios ofertados por el set competitivo y el margen de retribución esperado. A su vez, es relevante establecer la capacidad a utilizar del proyecto y su comportamiento a futuro.

3.5.1 Precio óptimo

La fijación de precios tiene como fin incrementar las utilidades del proyecto mediante la maximización de las ventas y el aumento en la participación en el mercado con el transcurso del tiempo.

Como se referenció anteriormente, la tarifa promedio que se ofrece en la ciudad de Bogotá es de \$252.205 en relación con las organizaciones hoteleras presentes (COTELCO, 2016). De igual forma, para determinar el precio óptimo se tuvo en cuenta el set competitivo

de la organización, por lo que se incluyeron los hoteles de la Villa Deportiva Coldeportes, el hotel Dann Carlton, el hotel Wyndham y el hotel 104 Art Suites; donde se evaluaron los atributos que presentará el proyecto, la importancia de cada uno y la valoración actual de acuerdo a su desarrollo (ver anexo C).

Ahora bien, la estrategia de fijación de precios basado en el set competitivo es conveniente debido a que la oferta hotelera en Bogotá es considerablemente alta y por ello es necesario ofrecer valores similares a la competencia directa del proyecto. A pesar de ello, el hotel ofrecerá precios un poco más altos que sus competidores debido a que tiene una mayor evaluación en los atributos propuestos (ver anexo D) para brindar una diferenciación en su servicio y a su vez demostrar una ventaja competitiva.

El precio justo de mercado proyectado para el hotel es de \$248.840, el cual es superior a los precios ofrecidos por la competencia y se asemeja un poco más a la tarifa promedio de la ciudad. Lo anterior se debe a que la calificación ponderada de la organización es mayor a la de los competidores debido a que éstos son los atributos más destacados a ofrecer por parte de la organización.

Por ello, los precios definidos para las diferentes habitaciones del proyecto serían de \$180.000 para la *standard*, \$250.000 para la *suite pequeña*, \$330.000 para la *standard doublé* y \$350.000 para la habitación *premium* teniendo en cuenta la acomodación de cada una de ellas. Cabe aclarar que dichas tarifas son por noche e incluyen desayuno y el acceso y uso de servicios complementarios como piscina y zonas húmedas, área de masajes, salones de reuniones, zona de juegos y entrenamiento, miniteatro y el gimnasio.

3.5.2 Capacidad instalada

Por otra parte, en cuanto a la capacidad real, que corresponde a la estimación promedio de la capacidad instalada que se está utilizando para el funcionamiento del hotel, se debe tener en cuenta primordialmente la tasa de ocupación como unidad de medida para establecer la producción y el nivel de ventas.

En una proyección de funcionamiento del proyecto hotelero para el primer año de operación, se estableció que para los primeros 4 meses de operación la capacidad utilizada inicie con un 35% y se espera que el crecimiento se mantenga y para final de año se alcance un 60% de la capacidad utilizada. De igual manera, a partir del segundo año de operación se espera presentar un 65% de ocupación conforme al posicionamiento del hotel.

Lo anterior se estableció de acuerdo con el Informe Mensual de Indicadores Hoteleros hecho por la COTELCO para diciembre del año 2015, donde en promedio el porcentaje de ocupación fue del 56,83% para los hoteles ubicados en la capital colombiana. En este orden, el promedio de la capacidad real para el primer año de operaciones debería ser de 43%, lo cual es positivo debido a que se presenta un comportamiento ascendiente mes a mes.

Para determinar la capacidad del proyecto fue necesario evaluar los factores más condicionantes, donde el mercado potencial fue el más relevante debido a que es un aspecto que permite proyectar un panorama a futuro acerca de la demanda que tendrá la organización.

3.5.3 Fuentes de ingresos

La proyección de los ingresos del área de alojamiento tiene una estrecha relación con la capacidad utilizada del hotel recordando que durante los primeros 4 meses de operación la capacidad utilizada inicie con un 35% y crezca progresivamente hasta alcanzar un 40% al sexto mes, mientras que se espera que el crecimiento se mantenga y para final del primer año se alcance un 60% de la capacidad utilizada; además, a partir del segundo año de operación se espera presentar un 65% de ocupación (ver anexo E). Los costos de venta para el área de alojamientos corresponden a un 10% correspondiente a los costos de los *amenities*, cócteles y detalles de bienvenida, elementos de limpieza de las habitaciones, servicio de lavandería de lencería de las habitaciones y periódicos y revistas dispuestos.

A su vez, los ingresos concernientes al área de alimentos y bebidas tienen un comportamiento similar, solo que los clientes de las organizaciones hoteleras tienden a consumir en mayor cantidad en horas de la noche debido a que durante su estadía no es usual que permanezcan en el hotel para el momento del almuerzo. Los costos de venta del área corresponden a un 30% debido al precio de los insumos para la preparación de alimentos (Editor La Barra, 2014). Cabe aclarar que todos los ingresos por operación, así como la tarifa promedio ofrecida, aumentan año tras año según el IPC (ver anexo E).

En conclusión, el flujo de ingresos se fundamenta en la oferta de *precios dinámicos*, donde la tarifa promedio ofrecida por el hotel es de \$248.840 por noche donde se incluye el desayuno de los huéspedes y el acceso a los servicios de entretenimiento y bienestar de los visitantes. Las áreas de alojamiento y alimentos y bebidas representan los ingresos operativos del proyecto hotelero, los cuales incrementan con el paso del tiempo de acuerdo con el posicionamiento del hotel y el incremento de la demanda.

3.6 Recursos clave

Ahora bien, los recursos clave son esenciales para analizar el interior del proyecto hotelero. También pueden ser considerados como los activos y capacidades estratégicas necesarias para garantizar el éxito del modelo de negocio creado. Dichos recursos tienen la capacidad de intervenir en el momento de entregar la propuesta de valor ofrecida a los consumidores. Por ello, es necesario considerar los recursos físicos, económicos, humanos, intelectuales y legales de la organización.

3.6.1 Recursos físicos

Primero, se ofrece una serie de espacios físicos para llevar a cabo una adecuada prestación de los servicios de alojamiento, alimentación, recreación, descanso, preparación y recuperación para los huéspedes. A partir de ello, las áreas del hotel son amplias para garantizar la comodidad y satisfacción de los clientes. En este orden, existirán 4 tipos de habitaciones con diferente acomodación, un restaurante, 2 salones para llevar a cabo reuniones o concentraciones, una tienda de recuerdos y regalos, un salón de entretenimiento y juegos, un mini teatro a disposición de los huéspedes, un gimnasio apto para la ejercitación de los clientes, y por último zonas húmedas y áreas de masajes para el bienestar de los visitantes.

Ahora bien, existirán elementos de ambientación y decoración por todas las zonas comunes del hotel como paredes, pinturas, camas, muebles, sillas, mesas; y además, figuras alusivas al fútbol como balones, césped artificial, figuras en formas de trofeos, elementos como hinchadas, arcos y estadios, entre otros.

3.6.1.1 Distribución en planta

Los diagramas de distribución en planta diseñados tienen como propósito lograr una distribución adecuada de las áreas de trabajo conforme a los procesos que se llevarán a cabo en la organización hotelera.

En este orden, cabe aclarar que el hotel contará de 8 niveles. En el primer piso se ubicará la recepción, el lobby, un restaurante con capacidad para más de 50 comensales con su respectiva cocina, 2 salones para reuniones capaces de albergar 20 y 30 personas respectivamente, una tienda de *souvenirs* y recuerdos, una heladería, una fuente de agua, una réplica de estadio en miniatura y un balón de fútbol a la entrada, con el propósito de ambientar las instalaciones y 2 terrazas abiertas para los usuarios (ver anexo F).

De igual manera, en el segundo nivel se ubicará un mini teatro con capacidad para 40 personas, donde se podrán exponer partidos de fútbol y demás competiciones deportivas, así

como un amplio salón de juegos donde se encontrarán cerca de 10 televisores con sus respectivas consolas de videojuegos, ya que son algunos de los elementos más deseados por parte de los clientes según los datos obtenidos en las encuestas realizadas, 4 tableros de fútbol de mesa y 2 espacios adecuados para canchas de fútbol-tenis.

Por otro lado, el tercer piso se compondrá de una sala de descanso apta para la relajación y el esparcimiento de los huéspedes y de un gimnasio equipado con la maquinaria necesaria para los trabajos de preparación, recuperación y trabajo físico de los clientes, especialmente los turistas alojados. Paralelamente, el octavo nivel estará destinado a las zonas húmedas donde existirá una piscina climatizada, terrazas aledañas, área de *snacks*, baños, duchas, sauna, vestidores y 3 jaccuzzis de lujo, donde 2 serán de agua caliente y 1 de agua fría para los tratamientos de los deportistas (ver anexo F).

Por último, los pisos cuatro al séptimo contendrán las 36 habitaciones del hotel, donde cada nivel se compondrá de 3 *standard*, 3 *standard double*, 2 *premium* y 1 *suite pequeña*. Además, dichos niveles contarán con una zona de masajes para contribuir al bienestar de los huéspedes, una sala destinada al descanso, terrazas y una pequeña área de entretenimiento con distintos juegos de mesa y una mesa de ping pong (ver anexo F).

Las 12 habitaciones *standard* ideales para una acomodación individual, las cuales cuentan con un espacio de 28 m², una cama semidoble, un baño privado, aire acondicionado, conexión a red wifi, una mesa de noche, un tv pantalla plana, minibar y un pequeño armario. A su vez, se compone por 12 habitaciones *standard double* capaces de alojar hasta 4 huéspedes ya que presentan un espacio total de 40 m², con una cama semidoble, 2 camas individuales y los mismos accesorios que una habitación *standard*.

Además, el tercer tipo hace referencia a 8 habitaciones *premium* con un promedio de 46 m² en cada una, compuestas por una cama King Size, un sofá cama adicional en un área social independiente, un armario adicional y los demás complementos de las habitaciones *standard* y *standard double*, facilitando la acomodación de hasta 3 personas. Finalmente, el número total de habitaciones es de 36, por lo que las 4 faltantes son las *suites pequeñas*, donde hay una cama King Size, un sofá y los elementos adicionales de las habitaciones *standard* y *standard double* lo que la hace una habitación de lujo para 2 personas.

3.6.1.2 Localización del proyecto

La localización permite ubicar al proyecto hotelero en el lugar más apropiado y conveniente para llevar a cabo su operación. En este orden, es importante comenzar por la

macrolocalización, la cual hace referencia a la región o ciudad donde tendrá lugar el proyecto, y pasar a la microlocalización, que nos permite identificar el punto preciso donde se situará el hotel.

En primer lugar, cabe recordar que el presente proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá; por ello, es importante caracterizar a la capital colombiana. En este orden, Bogotá se encuentra ubicada en el centro del país, en la cordillera central, con una extensión de aproximadamente 33 kilómetros de sur a norte y de 16 kilómetros de este a oeste. Ya que Bogotá está situada entre montañas, éstas cumplen la función de barrera natural restringiendo el flujo de humedad, influyendo en las dos épocas de lluvia con las que cuenta; en el primer semestre del año durante marzo, abril y mayo y en la segunda mitad del año durante los meses de septiembre, octubre y noviembre (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

Así mismo, Bogotá se encuentra a una altura media de 2.625 metros sobre el nivel del mar y se caracteriza por presentar un clima moderadamente frío, con aproximadamente 14° C. en promedio. Además, de acuerdo al censo realizado en el año 2015 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] el número de habitantes de la ciudad se encuentra alrededor de 7.878.783 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

De igual forma, de acuerdo con el Instituto Distrital de Turismo [IDT] es posible afirmar que la capital colombiana se está consolidando como la principal ciudad receptora de turismo internacional en el país; lo cual se ve evidenciado en un incremento del 10,3% en cuanto al número de extranjeros que acudieron a Bogotá durante los tres primeros meses del año 2016 en comparación con el 2015 (Redacción Bogotá, 2016).

Según la directora del IDT, Adriana Gutiérrez, Bogotá se consolida como el primer destino turístico del país y se afirma como uno de los más importantes del continente ya que presenta un dinamismo fortalecido por la gran asistencia que se presenta en los diversos espectáculos artísticos, los diferentes eventos de negocios planificados y la variedad de actividades culturales. Por las razones mencionadas, la ciudad se logró posicionar como el segundo destino de Suramérica para negocios y como la segunda mejor estrategia para Inversión Extranjera Directa (Redacción Bogotá, 2016).

Ahora bien, en cuanto a la microlocalización, el proyecto estará situado en la zona hotelera del occidente de la capital colombiana, más precisamente sobre el conglomerado de hoteles presente en la Avenida Calle 26, en el barrio Quinta Paredes en la localidad de Teusaquillo. Esta zona acoge los establecimientos hoteleros cercanos al aeropuerto

internacional El Dorado de categoría media y alta, y es un espacio estratégico que conecta los terminales de transporte terrestre y aéreo, el centro histórico, el centro internacional y el norte de la ciudad (Sánchez, 2015).

El sector de Quinta Paredes tiene una proximidad con distintas entidades públicas de carácter nacional y distrital, la embajada de los Estados Unidos y el Centro Internacional de Ferias y Exposiciones (Corferias), lo que con el paso del tiempo ha posibilitado el incremento de turistas nacionales y extranjeros a la zona, aumentando a su vez la oferta de variados servicios como lo son restaurantes, medios de transporte, comercios en general y ante todo el fortalecimiento de la hotelería del sector (Sánchez, 2015).

Lo anterior hace que el sector de Quinta Paredes sea considerado como un eje estratégico que promueve el desarrollo de condiciones que aportan a la competitividad de Bogotá (Sánchez, 2015). Además, dicha ubicación estratégica impulsa el proceso de modernización urbanísticas y logísticas de la zona en su interior y las zonas que la rodean generando una valorización favorable (Sánchez, 2015).

Ahora bien, tras reconocer el sector donde se ubicará el proyecto, el punto para situar el proyecto aún no es exacto debido a los altos costos de los terrenos y la escasa disponibilidad de los mismos. Sin embargo, el espacio más libre más probable se encuentra sobre la Avenida la Esperanza con carrera 54, frente al Tribunal Administrativo de Cundinamarca y Bogotá. Además, otra posibilidad de ubicación podrían ser las casas de la comunidad que habita allí, que deseen venderlas con la finalidad de construir y remodelar las instalaciones.

3.6.1.3 Factores de localización

Los factores localizacionales son los componentes claves más importantes y que más influyeron en la decisión de la localización definitiva del hotel, dentro de los cuales se encuentran: cercanía a escenarios deportivos, cercanía a terminales de transporte, seguridad pública de la zona, cantidad de vías y medios de transporte urbano y la presencia de los principales atractivos turísticos de la ciudad. Por ello, se le otorgó un porcentaje de importancia a cada uno y se compararon 3 de las zonas hoteleras más destacadas de la ciudad, calificando la incidencia de cada factor con valores del 1 al 5 (ver tabla 1).

Tabla 1. Factores de localización.

Factor de Localización	Ponderación del factor	Quinta Paredes	La Candelaria	Zona Norte
Cercanía a terminales de transporte	12%	4,5	3,5	3
Cercanía a escenarios deportivos	30%	4,5	3,5	4
Seguridad Pública	20%	4	2,5	3,5
Vías y medios de transporte	18%	4	3	4
Presencia de atractivos turísticos	20%	3,5	5	4
	100%			

Nota: Elaboración propia a partir de información suministrada por noticias acerca de cada zona.

El factor al que se le asignó mayor valor fue la cercanía a escenarios deportivos, debido a que de acuerdo con la tipología de los clientes potenciales del negocio hace referencia a los turistas que viajan a la ciudad con motivo de eventos deportivos. Así pues, Quinta Paredes cuenta con una posición estratégica quedando cerca a lugares de interés deportivo como los estadios de fútbol El Campin y Techo, el Centro de Alto Rendimiento, el parque metropolitano Simón Bolívar, el Campo de Práctica Pública de Golf de Salitre, la Unidad Deportiva El Salitre y el Coliseo El Campin, entre los más destacados, por ello fue tuvo una calificación de 4,5. Igualmente, la zona hotelera ubicada al norte de la ciudad presentó una calificación de 4 puntos debido a ser una zona aledaña a los campos de entrenamiento de fútbol y de golf ubicados fuera de la ciudad por la salida norte.

Ahora bien, el siguiente factor con mayor ponderación hace referencia a la seguridad pública, debido a que los turistas buscan hospedarse en un lugar donde estén protegidos con el propósito de brindar confiabilidad para movilizarse por la zona. De acuerdo a un testimonio de un patrullero de la Policía de Turismo encargado de la seguridad de Quinta Paredes, se establece que este sector es más seguro en comparación con las zonas norte y centro de la ciudad debido a que no es un lugar donde se presenten robos a los extranjeros (Forero, 2008).

Además, el factor de presencia de atractivos turísticos tiene un valor igual al de la seguridad pública. En este caso, la zona con más valoración fue La Candelaria debido a la presencia de los principales atractivos de la ciudad como el cerro de Monserrate, el chorro de Quevedo, gran cantidad de museos y arquitectura histórica, entre otros. Le sigue la zona norte debido a que allí se concentra gran parte de la vida nocturna que ofrece Bogotá para sus visitantes, así como el parque de la 93 y elegantes plazas gastronómicas.

Adicionalmente, el factor de las vías y medios de transporte es el cuarto elemento a tener a evaluar teniendo en cuenta que los consumidores necesitan una infraestructura que facilite su movilidad a distintas zonas de la ciudad. Por ende, Quinta Paredes fue el área mejor calificada debido a que cuenta con el servicio de Transmilenio por la Calle 26 y Carrera 30,

así como el fácil acceso al Sistema Integrado de Transporte Público por las calles principales del barrio alcanzando una cobertura del 100% en la prestación del transporte público (Carvajal, 2012).

De igual forma, para el año 2012 la Alcaldía Local de Teusaquillo llevo a cabo un cabildo participativo para consultar acerca del mantenimiento de la malla vial de la localidad, donde se creó un grupo con personas de la comunidad que se encargaron de vigilar las obras proyectadas para mejorar el estado de las vías (Carvajal, 2012).

Por último, se encuentra el factor la cercanía a los terminales de transporte, donde la zona de Quinta Paredes cuenta con una gran ventaja debido a que es un área aledaña a la principal Terminal de Transportes de Bogotá ubicada en el barrio Salitre, así mismo es la zona más cercana a la Terminal del Sur y en relación con el aeropuerto internacional El Dorado, se encuentra a 10 minutos de distancia.

Conforme a los factores anteriormente analizados, se determinó que la zona hotelera más favorable para ubicar el proyecto es Quinta Paredes con una ponderación total del 411%, seguida de la zona hotelera norte con un 378% y finalmente el área de La Candelaria con un 351% (ver tabla 2).

Tabla 2. Ponderación total de los factores de localización.

Factor de Localización	Ponderación del factor	Quinta Paredes	La Candelaria	Zona Norte
Cercanía a terminales de transporte	12%	54%	42%	36%
Cercanía a escenarios deportivos	30%	135%	105%	120%
Seguridad Pública	20%	80%	50%	70%
Vías y medios de transporte	18%	72%	54%	72%
Presencia de atractivos turísticos	20%	70%	100%	80%
Ponderación total	100%	411%	351%	378%

Nota: Elaboración propia a partir de información suministrada por noticias acerca de cada zona.

3.6.2 Recursos económicos

El principal aspecto por analizar es la inversión inicial para el proyecto hotelero, la cual requiere de un total de \$18.144.666.491 como capital de trabajo para la operación inicial, donde los rubros que más se destacan son la adquisición del terreno y la construcción de la infraestructura (ver anexo G). En este orden, se busca que una serie de accionistas interesados aporten un monto de \$14.200.000.000 y se solicite un préstamo de \$4.000.000.000.

El crédito se podría solicitar a Bancóldex, ya que el Gobierno Nacional dispone de un cupo especial de crédito por 100 mil millones de pesos a través de ellos, con el propósito de

ofrecer tasas de interés más bajas para financiar inversiones en infraestructura, tecnología e innovación en empresas del sector turismo como lo son hoteles, hostales, centros vacacionales, entre otros (Prensa Bancóldex, s.f.).

En este orden, la línea de crédito más acorde para la organización es la que tiene por nombre Capital de Trabajo y Sostenimiento Empresarial, ya que está destinada a micros, pequeñas y medianas empresas y facilita la cobertura de los costos y gastos de las organizaciones (Prensa Bancóldex, s.f.). Además, es una opción atractiva ya que tiene un plazo de hasta 5 años y permite un período de gracia de hasta 3 años lo que es una ventaja para los nuevos proyectos (Prensa Bancóldex, s.f.). La tasa de interés es una tasa compuesta y para el periodo entre 4 y 5 años es de 3,6% efectivo anual, más el Depósito a Término Fijo en Colombia que corresponde a un 5,66% efectivo anual (Banco de la República, 2017); por ello la tasa final es de 9,5% efectivo anual.

3.6.3 Recursos humanos

Con el objetivo de identificar los cargos necesarios para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los procesos, se decidió por un total de 15 empleados, donde 2 de ellos tendrán a cargo la recepción del hotel; 2 se encargarán de ser las camareras y del área de alojamiento; habrá un cocinero, dos ayudantes de cocina y dos meseros encargado del área de alimentos y bebidas; existirá un masajista dispuesto a atender las solicitudes de los huéspedes, especialmente deportistas y un encargado de los servicios complementarios y de las zonas de entretenimiento que se ofrecen dentro del hotel.

Por otro lado, es importante contar con un jefe del área de mantenimiento que verifique el estado de la diferente maquinaria e instalaciones del hotel, un encargado de las relaciones públicas y el área comercial de la organización, un contador capaz de controlar la contabilidad y las finanzas de la organización, y un gerente general que dirija y administre el hotel.

Ahora bien, el hotel debe incurrir en gastos por honorarios y servicios ya que debe subcontratar un servicio de vigilancia, a cargo de 3 personas en distintos turnos, que vele por la seguridad de las instalaciones del hotel y sus huéspedes; además es necesaria la presencia de una empresa de revisoría fiscal que revise y certifique la correcta elaboración de los estados financieros de la organización.

3.6.3.1 Organigrama por cargos

Dentro del organigrama de la organización es posible denotar 3 niveles diferentes en los que se ubican los trabajadores: el ápice estratégico a cargo del gerente general, el jefe de mercadeo y el contador; el nivel medio donde se ubican el jefe de mantenimiento y el chef del hotel; y el núcleo de operaciones compuesto por el jefe de entretenimiento, los recepcionistas, el masajista, las camareras, los ayudantes de cocina y los meseros (ver figura 16).

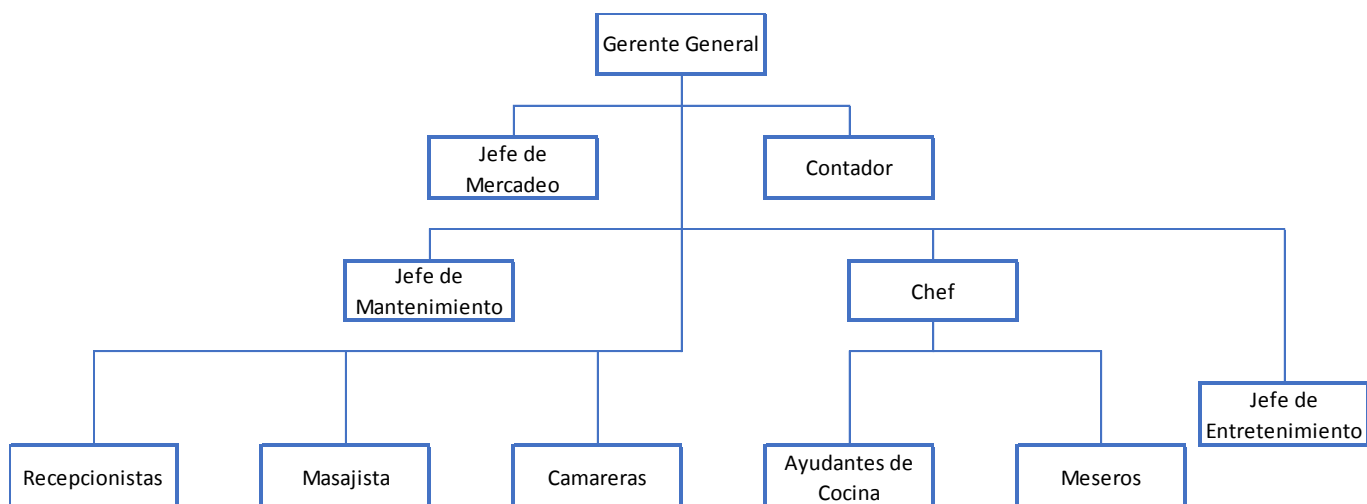


Figura 16. Elaboración propia. Organigrama por cargos del proyecto hotelero.

3.6.3.2 Descripción del perfil de cada trabajador

En este orden, es necesario definir el objeto o la misión de cada uno de los cargos, sus responsabilidades centrales y los requerimientos mínimos para que el proyecto hotelero cuente con un personal con las capacidades necesarias para brindar un servicio fundamentado en la atención al cliente (ver anexo H). Cabe destacar que todo el personal del hotel debe propender por tener amplios conocimientos sobre los deportes, principalmente sobre el fútbol.

3.6.4 Recursos intelectuales

Con el propósito de desarrollar las actividades económicas del hotel temático de fútbol, es necesario cumplir con una serie de trámites registrales. Por ello, se debe iniciar por consultar la disponibilidad de la razón social para el establecimiento de comercio, de acuerdo a la homonimia en la Cámara de Comercio de Bogotá a través del Registro Único Empresarial y Social [RUES], existe la disponibilidad del nombre *Hotel Experiencia Fútbol*, ya que no existe ningún registro existente. Dicha razón social expresa en tan solo 3 palabras el direccionamiento de la organización ya que hace referencia a la vivencia de experiencias mediante el deporte en un establecimiento hotelero temático.

Al ser una empresa prestadora de servicios turísticos, el hotel deberá generar el certificado del Registro Nacional de Turismo [RNT] que tiene un valor de \$117.100 para el año 2017, el cual es un impuesto de carácter departamental y que debe ser renovado todos los años, sometiéndose a sanciones por parte de la alcaldía si esto no se cumple a cabalidad (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

3.6.5 Marco legal

En lo concerniente al marco normativo y legal, la ley 300 de 1996 hace referencia a que los establecimientos hoteleros o de hospedaje son el conjunto de bienes orientados a brindar un servicio de alojamiento no permanente que no supere los 30 días, con la opción de ofrecer servicios complementarios o accesorios de hospedaje, a través de un contrato de hospedaje de carácter comercial y de adhesión. Los establecimientos hoteleros podrán ser categorizados de acuerdo con la asociación gremial correspondiente, asociaciones de consumidores o entidades turísticas privadas, por lo que es necesario inscribirse en el registro nacional de turismo y registrar las tarifas ofrecidas por el hotel (Ley 300, 1996).

Por otra parte, la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 habla acerca de la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento y hospedaje. En primer lugar, la clasificación está regida de acuerdo con la modalidad en la prestación de servicio, donde se encuentra lo siguiente: “albergue-refugio-hostal, apartahotel, apartamentos turísticos, alojamiento rural-lodge, hotel, posadas turísticas y camping” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2009). Además, la categorización de los hoteles consta de distintos elementos de evaluación, los cuales son: los requisitos de planta, que hacen referencia a las instalaciones con las que se cuenta; los requisitos de accesibilidad, donde se debe garantizar el ingreso a las distintas zonas del hotel; los requisitos de servicio, haciendo alusión a los servicios complementarios ofrecidos; y los requisitos de normatividad legal a los que están sometidos (ICONTEC, 2009).

Adicionalmente, la ley 905 de 2004 fomenta la creación y el funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, con el fin de promocionar y formar mercados altamente competitivos. Por ello, se propician diferentes actuaciones con el objeto de apoyar a las Mipymes; dentro de las cuales se propone implementar investigaciones de mercados y planes de exportaciones sectoriales y regionales, impulsar la creación de sistemas de financiamiento, promover la gestión tecnológica, fortalecer el acompañamiento y asesorías Mipymes y desarrollar programas de emprendimiento (Ley 905, 2004).

En relación con la ley de fomento a la cultura del emprendimiento (2006) busca promover el espíritu emprendedor en los distintos estamentos educativos del país, la cultura empresarial y la creación de empresa por parte de todos sus componentes, y el establecer un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional a través de la formación en competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales. Además, cabe resaltar el direccionamiento del sector económico del país mediante la promoción de procesos de creación de empresas competentes; así como la contribución al desarrollo local, regional y territorial (Ley 1014, 2006).

En cuanto a los principios, que sirven de reguladores a la actividad de emprendimiento, es importante destacar la formación integral y holística del ser humano promoviendo la formación y practica de los valores de este, así como la consolidación del trabajo asociativo y colaborativo, generando conciencia en el individuo y una responsabilidad social, cultural, ambiental y regional (Ley 1014, 2006).

Así mismo, existen una serie de obligaciones del Estado con el objetivo de garantizar el desarrollo, eficacia y cumplimiento de lo establecido en la ley 1014 de 2006. En primera instancia, se debe garantizar la colaboración entre el sistema educativo y el sistema productivo para garantizar la calidad de los servicios de capacitación. Seguido a ello, se debe asignar los recursos públicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento. Otro punto es, generar acuerdos con las distintas entidades financieras para la generación de créditos para los nuevos empresarios. Además, garantizar condiciones para que en las regiones del país existan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para la colaboración a las nuevas empresas (Ley 1014, 2006).

De igual manera, para la creación del hotel temático se establecerá una Sociedad en Comandita Simple a través de una escritura pública, con un término de duración fijo, entre un socio gestor y otros socios comanditarios o capitalistas, dónde el primero se encargará de responder solidaria e ilimitadamente por las operaciones de la organización; mientras que los socios capitalistas únicamente responderán de acuerdo con sus aportes. Por ende, el socio gestor será el encargado de las labores operativas y administrativas de la sociedad y los socios comanditarios será quien aporte el capital (C. Cubillos, comunicación personal, 23 de agosto de 2017). El certificado de Existencia y Representación Legal de Sociedades será el encargado de certificar la inscripción del contrato social, las reformas existentes y los nombramientos de los respectivos administradores (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Continuando con los trámites registrales, el formulario registro mercantil tiene un valor de \$5.200, mientras que la matrícula mercantil se causará año a año en relación a los derechos líquidos sobre el total de activos registrados por la empresa. El registro de la empresa, sus libros, actas y documentos deberá hacerse en la Cámara de Comercio de Bogotá una vez se tengan los formularios del Registro Único Tributario [RUT] en la DIAN con el propósito de identificar, ubicar y clasificar a la empresa, el formulario del RUES y el formulario de registro con otras entidades debido a que las actividades económicas a desarrollar están gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio [ICA] (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Todo lo anterior en función de identificarse como un establecimiento de comercio conformado por su enseña o nombre comercial, las marcas de sus productos, los derechos de los empresarios sobre sus invenciones, los derechos y obligaciones mercantiles derivados por las actividades económicas propias de la organización, el mobiliario, entre otras (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Entre los deberes del comerciante se encuentran el renovar el Registro Mercantil todos los años con sus respectivos libros, actos y documentos, llevar la contabilidad de sus negocios, conservar los documentos relacionados con sus actividades y evitar realizar actos de competencia desleal, ya que si incumple una de ellas, el Superintendencia de Industria y Comercio [SIC] tendrá la potestad de sancionar con una multa económica de hasta 17 Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMMLV) (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

En cuanto a los trámites laborales, es de vital importancia llevar a cabo una serie de afiliaciones con el propósito de cumplir con la normativa colombiana. En este orden, el aporte total para la Empresa Promotora de Salud [EPS] corresponde al 12% del salario de cada trabajador, donde el empleador se encarga de pagar el 8,5% y el empleado el 4%; el aporte a la Administradora de Fondo de Pensiones [AFP] es del 16% y la empresa paga el 12%; los aportes a la Administradora de Riesgos Laborales [ARL] tienen diferentes tarifas que dependen del nivel de riesgo de cada empleado de la organización y los paga la empresa en su totalidad; los aportes al Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA] que corresponde al 2% del salario del empleado, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF] corresponden al 3% del salario del empleado y a la caja de compensación elegida que corresponde 4% del salario del empleado, son pagadas en su totalidad por la empresa (Compensar, s.f.).

Cabe aclarar, según el Código Sustantivo del Trabajo, las empresas que presenten una cantidad superior a 5 trabajadores tienen el deber de llevar un registro con el ingreso de los empleados consignando la labor por la que se llevó a cabo el contrato, su remuneración y la duración de este (Decreto 2663, 1950).

Entre otros trámites a tener en cuenta por la organización hotelera, se encuentra el certificado del uso del suelo donde se constata los usos permitidos en un predio conforme a las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial [POT] de Bogotá (Secretaría Distrital de Planeación, s.f.).

Adicionalmente, en el Decreto 150 de 1963 ordena que para que un establecimiento comercial pueda funcionar en el distrito especial de Bogotá deben contar con una patente de funcionamiento que contenga el certificado de paz y salvo por concepto de Industria y Comercio, una patente de sanidad expedido en la Secretaría de Salud del Distrito, un certificado de cumplimiento de medidas de prevención y seguridad ante el Comando de Cuerpo de Bomberos de la ciudad y un acta de inspección hecha por el Inspector Distrital del sector seleccionado. Las multas y sanciones por no cumplir con los requisitos necesarios van desde los \$50.000 hasta los \$500.000 o la cancelación definitiva de la patente de funcionamiento y la clausura total del establecimiento (Decreto 150 de 1963).

Por otro lado, es un deber de la organización registrarse en la Organización Sayco-Acinpro [OSA] con el fin de obtener una licencia para la ejecución pública dentro del establecimiento de obras musicales. El formato de registro es gratuito y va dirigido a la Cámara de Comercio relacionando el número de equipos y medios con los que cuenta la empresa para la reproducción de contenido musical o visual y así determinar la tarifa a cancelar (OSA, s.f.).

Con el propósito de sintetizar los recursos clave involucrados en el proyecto hotelero es necesario indicar que dentro de los recursos físicos *destacan la ubicación del hotel en la zona de Quinta Paredes y la implementación de áreas enfocadas en el bienestar de los clientes a través de una decoración temática con elementos relacionados con el deporte. Dentro de los recursos económicos, el valor de la inversión inicial corresponde a \$18.144.666.491, por lo que es necesario solicitar un crédito de apoyo empresarial a Bancóldex.*

Los recursos humanos se componen por un total de 15 empleados. Mientras que los recursos intelectuales se evidencian tras la elección del nombre “Hotel Experiencia Fútbol”

para el proyecto. Por último, los recursos del marco legal se componen por los trámites registrales, los trámites laborales y los trámites específicos para el funcionamiento del hotel.

3.7 Actividades clave

Continuando con el análisis interno de la organización hotelera, el componente de las actividades clave comprende todas actividades y procesos estratégicos involucrados en la transmisión de la oferta de valor a los clientes, la comunicación con los mismos y la constante generación de ingresos para el proyecto. Dichas acciones son consideradas factores determinantes para el funcionamiento del hotel.

Cabe resaltar que dentro de las actividades claves se establecen unas estrategias para llegar al segmento de mercado, se describen procedimientos internos claves y la interacción con los huéspedes durante su estadía cobra una importancia mayor. Igualmente, la implementación de prácticas sostenibles representa unas actividades que generan valor en el contexto actual.

3.7.1 Lineamiento y estrategia de precios

El lineamiento de precios estará enfocado en la oferta de valor por parte del hotel con el propósito de brindar servicios diferenciados de las demás organizaciones hoteleras que acogen turistas deportivos. La estrategia de descremación de precios es la más adecuada para recuperar las inversiones de manera rápida (Cerem Comunicación, 2016). Sin embargo, hay que tener en cuenta que la demanda es elástica, es decir que tiene la opción de variar, subir o disminuir, dependiendo de la estacionalidad presente. Por ello, también se aplicarán tarifas dinámicas que cambien y se adecuen conforme a los periodos de mayor estacionalidad de la ciudad.

La estrategia de precios descremados consiste en presentar un precio elevado desde el momento en que es lanzado con el objetivo de cubrir gran parte de los gastos a partir de los clientes capaces de cubrir este precio, es decir quienes están dispuestos a pagar precios altos. A partir de ello, es posible medir la demanda dispuesta a disfrutar de servicios exclusivos y de alta calidad a cambio de un valor alto, por ello es que la organización debe enfocarse en los comportamientos y emociones de los consumidores (Cerem Comunicación, 2016).

3.7.2 Diagrama de flujo de los principales procesos

El diagrama de flujo más acorde para la descripción de los diferentes procesos es el *blueprint*, allí se reflejan los procedimientos internos y externos de la organización, los

momentos de verdad donde se interactúa con los clientes, así como los espacios donde se desarrollan las actividades (ver anexo J).

El proceso parte desde la oferta de precios de las habitaciones disponibles para los clientes mediante un sistema de *management* hotelero que fija las tarifas a ofertar. Luego, los huéspedes hacen el proceso de selección de hospedaje y realizan la reserva y así arriban al hotel para alojarse y disfrutar de sus instalaciones. Es importante destacar que dentro de los procesos internos existe una base de datos que relaciona los consumos de los clientes y la disposición de habitaciones y elementos a distribuir al interior de la organización.

3.7.3 Ficha técnica del servicio

Una ficha técnica tiene como fin describir las diferentes características técnicas del servicio a ofrecer, ya sean insumos, periodos de tiempo, procesos, maquinaria requerida, etc. Igualmente, facilita la medición de costos, rentabilidad, factibilidad, sostenibilidad y demás indicadores de interés para la empresa como para el consumidor. Para el caso del proyecto hotelero se diseñó una ficha técnica específica del proceso de *check in* debido a que es uno de los que cobra mayor relevancia al ser una organización hotelera (ver anexo I).

3.7.8 Factor de sostenibilidad

En primer lugar, es de vital importancia identificar el desarrollo sostenible como un concepto donde se impulse el crecimiento económico mediante el fortalecimiento de la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad, sin acabar la base de recursos naturales en los que se soporte, ni deteriorando el medio ambiente o comprometiendo su uso para las futuras generaciones (Ley 99, 1993).

En este orden, cabe reconocer la sostenibilidad a través de 3 componentes claves, que deben ser integrados y aplicados íntegramente, como lo son la viabilidad económica, la equidad social de los involucrados y el respetar el medio ambiente y la naturaleza (Artaraz, 2001). Por ello, los principales pilares del desarrollo sostenible están relacionados con la conservación de los recursos naturales, mantener los niveles de consumo y producción, resguardar el capital humano y físico y propender por la integridad de los procesos (Artaraz, 2001).

Así pues, el concepto de equidad se encuentra implícito en el factor social, debido a que es importante tener en cuenta a todos los grupos de la sociedad a la hora de tomar decisiones ya que sus consecuencias pueden afectar negativa o positivamente y directa e

indirectamente a la población, allí es fundamental considerar a las generaciones futuras y a los grupos más desfavorecidos (Artaraz, 2001).

Por otro lado, la dimensión ecológica propende por aplicar y diseñar sistemas productivos y estrategias en donde se utilicen los recursos y energías renovables con el fin de no comprometerlos en el futuro; además, se debe trabajar por producir la menor cantidad de residuos debido a que éstos regresan a la naturaleza con posibilidades de contaminarla y perjudicarla (Artaraz, 2001).

Igualmente, el componente económico tiene una gran relación con la protección del medio ambiente, ya que los recursos naturales no son ilimitados y una expansión económica depende del uso de estos con el objeto de hacer frente a nuevos desafíos. De igual forma, el desarrollo económico se basa en la esperanza de vida de las personas, su nivel educacional y el ingreso per cápita (Artaraz, 2001).

Ahora bien, con el propósito de aplicar los factores anteriormente descritos para un hotel temático de fútbol es de vital importancia contemplar en la toma de decisiones a cada uno de los *stakeholders* o proveedores de materiales para el hotel, la comunidad local de la ciudad de Bogotá, los establecimientos que se encuentren en el sector donde se sitúa el proyecto y las entidades gubernamentales que puedan tener un vínculo con el hotel temático, los cuales serán analizados debidamente en el componente de asociaciones claves del modelo *canvas*.

Adicionalmente, el elemento ecológico se manifiesta a través de la aplicación de la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002, la cual contiene los diferentes requerimientos de sostenibilidad para los establecimientos de alojamiento en el país. Así pues, la organización debe contar con una política de sostenibilidad y programas de gestión de sostenibilidad tras la identificación de las actividades, productos y servicios que tengan un impacto significativo con el fin de promover beneficios y disminuir los impactos ambientales, socioculturales y económicos negativos (ICONTEC, 2006).

Además, es importante crear programas de gestión al interior de la organización con el fin de minimizar los impactos ambientales donde se tenga en cuenta a los responsables directos, recursos a utilizar, actividades a realizar, indicadores y plazos de tiempo para su consecución (ICONTEC, 2006). Adicionalmente, el establecimiento hotelero debe documentar y hacer un seguimiento a los respectivos programas de gestión para cumplir con

la Norma Técnica Sectorial; ejecutando continuamente acciones y estrategias para su constante mejoramiento (ICONTEC, 2006).

Paralelamente, en el proceso de compras del hotel se deben identificar y preferir los bienes y servicios con mayor impacto favorable sobre la sostenibilidad, además de propender por comunicarle a los proveedores sobre las políticas de sostenibilidad (ICONTEC, 2006). Así mismo, es relevante informar a clientes y huéspedes acerca de las prácticas sostenibles dentro de la organización, así como una debida capacitación a los empleados para el cumplimiento de la norma (ICONTEC, 2006).

En este orden, dentro de los requisitos específicos de tipo ambiental, el hotel debe tener información de las áreas naturales de interés turístico de la ciudad y promover comportamientos responsables de sus clientes en el entorno. En el caso de tener flora y fauna al interior de las instalaciones, es necesario identificarlas con su nombre local y científico y evitar comercializar o consumir especies vedados por la ley (ICONTEC, 2006).

En cuanto a la gestión del agua, se debe contar con un programa de uso eficiente donde se involucren a huéspedes, clientes y empleados en el que se fijen metas de ahorro y se monitoree periódicamente el consumo; contar con un sistema de tratamiento de aguas residuales; realizar actividades de mantenimiento preventivo en equipos y redes de agua para asegurar su calidad. Dentro de la gestión de energía, también debe existir una gestión de ahorro donde participen huéspedes, clientes y empleados llevando un registro de consumo periódico y llevando el correspondiente mantenimiento preventivo a la maquinaria. (ICONTEC, 2006).

A su vez, es relevante llevar un registro del consumo de insumos empleados en la organización y minimizar el manejo de productos químicos; implementar un programa integral de residuos sólidos. De igual forma, se debe identificar y ejercer control sobre la contaminación atmosférica, auditiva y visual en el hotel. Por último, la organización hotelera debe participar continuamente en programas de mejora ambiental en sus zonas aledañas y en la ciudad en general (ICONTEC, 2006).

Por último, el componente económico se refleja en la generación de rentabilidad para la organización hotelera, la cual se refleja en la mejora de la competitividad de esta, incrementando su rendimiento y alcanzando un mayor posicionamiento en el mercado. Dentro de las estrategias más valoradas por parte de los clientes se encuentran la formación en temas

medioambientales a los trabajadores, la incorporación de productos ecológicos, la presencia de procesos de reciclaje y la disminución de los impactos en el entorno (Vargas, 2016).

En este orden, es posible afirmar que la aplicación de la sostenibilidad contribuye favorablemente en los resultados de un hotel, debido a que se mejora la satisfacción tanto de clientes como de empleados, existe mayor posibilidad de innovación y fidelización, se abre a nuevos segmentos y la cuota de mercado se incrementa, y se mejora la imagen y reputación de la organización (Vargas, 2016).

En suma, las actividades claves del proyecto hotelero *se caracterizan por la aplicación de tarifas dinámicas para los clientes de acuerdo con la estacionalidad de Bogotá como destino turístico. Además, es importante el control y seguimiento a los procesos de interacción con los huéspedes con el objeto de brindar un servicio de alta calidad enfocado en la atención al cliente y la creación de experiencias satisfactorias para los turistas. A su vez, el factor sostenibilidad es un elemento de gran relevancia conforme a sus 3 componentes claves: social, ecológico y económico, por lo que la aplicación de la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 brinda los requerimientos necesarios por cumplir en una organización hotelera.*

3.8 Asociaciones clave

Luego, es necesario identificar la red de proveedores y los socios clave para desarrollar el plan de negocio, ya que una organización hotelera no es autosuficiente y requiere de una red de asociados y grupos de interés que contribuyan a la efectiva transmisión de la propuesta de valor, para así alcanzar el éxito deseado del proyecto. La importancia de las alianzas tiene relación con la optimización de las empresas, la reducción de riesgos y la adquisición de recursos necesarios para la operación

Para una organización hotelera es de vital importancia la relación con los diferentes grupos de interés ya que constituyen una parte fundamental para la normal operación del hotel, el cumplimiento a cabalidad de los procesos internos y externos de la empresa y las distintas actividades regulares que desempeña el hotel.

Por ello, es relevante la selección de unos *stakeholders* apropiados, que contribuyan al constante crecimiento y desarrollo del proyecto hotelero, para así construir relaciones beneficiosas para ambas partes y que tengan la capacidad de prevalecer en el tiempo. Igualmente, el proyecto hotelero debe contar con las competencias necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés.

En este orden, los principales *stakeholders* son todos aquellos que proveen a la organización hotelera de materia prima. Debido a que la ubicación es en la ciudad de Bogotá, existe gran variedad de marcas y distribuidores con productos relacionados con los alimentos y bebidas para el restaurante, *amenities* e implementos de aseo para las habitaciones, artículos necesarios para los masajes de los clientes, entre otros.

Paralelamente, la comunidad local es otro grupo de interés que debe tener en cuenta el proyecto hotelero, pues hace parte del recurso humano utilizado dentro de la organización y por esto es relevante mantener una relación de mutuo beneficio, pues a cambio de gozar de sus servicios, se les brinda capacitaciones y formación de gran valor para su futuro. Además, en la zona de venta de *souvenirs* se fomentará y se expondrá el trabajo de pequeños empresarios o artesanos que elaboren recuerdos u objetos relacionados con el deporte.

Adicionalmente, debido a que el proyecto hotelero se situaría en la zona hotelera de Quinta Paredes, es pertinente tener una buena cooperación y comunicación con los demás hoteles del área con el propósito de propender por la seguridad en conjunto, incrementar la promoción turística de la zona y a su vez, evitar la competencia desleal entre las empresas involucradas.

Por último, gestionar y mantener buenas relaciones con entidades relacionadas con el deporte en la ciudad, como lo pueden ser Coldeportes, el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, promueven y dan a conocer el hotel debido a su enfoque por el bienestar de los deportistas.

Para concluir, las asociaciones claves del proyecto hotelero *se manifiestan en los proveedores de materia prima esencial para la prestación de servicios como alojamiento, alimentos y bebidas, recreación y masajes. Igualmente, la cooperación y el trabajo en conjunto con la comunidad local de la ciudad permiten un adecuado desarrollo y evolución de la organización y de la sociedad. Además, las alianzas con las empresas del sector hotelero de Quinta Paredes constituyen un componente determinante para el posicionamiento de la zona. Por otra parte, contar con buenas relaciones y buena comunicación con las entidades distritales vinculadas al deporte incrementa el reconocimiento del hotel en el mercado.*

3.9 Estructura de costos

Finalmente, el ítem de estructura de costos para el proyecto hotelero no se limita únicamente a establecer los costos y gastos en lo que se debe incurrir para el funcionamiento

de la empresa, sino que es necesario llevar a cabo un análisis financiero más detallado. Por ello, es importante proyectar hacia el futuro los distintos estados financieros para así determinar algunos indicadores económicos que permitan establecer si el hotel temático es viable o no en materia financiera.

3.9.1 Costos de inversión

Los costos de inversión son aquellos que hacen referencia a los costos necesarios para la concepción del hotel. El valor más representativo es la construcción del inmueble, seguido del valor del terreno donde se construirá. Lo anterior se debe a que la zona conocida como Centro Nariño establece que el precio promedio por metro cuadrado para construcción es de \$4.429.825 (Moreno, 2017) y se requiere edificar aproximadamente 430 metros cuadrados por cada nivel, por lo que el área total del hotel sería de 3440 metros cuadrados. Seguido a esto, se consultó acerca del valor de cada uno de los elementos que se necesitan para el funcionamiento y la decoración del hotel.

Por ello, el costo total necesario para la inversión inicial es de \$18.184.666.491, el cual se divide entre los productos necesarios para el área de recepción, lobby, restaurante y salones de reuniones con un valor de \$91.950.000; mientras que el equipamiento de las habitaciones representa un \$197.920.000; y las demás zonas del hotel, donde se encuentra la adquisición del terreno, la construcción de la infraestructura y la adecuación de áreas como gimnasio, miniteatro, zonas húmedas y salón de juegos, entre otros, significan un valor de \$17.894.796.491 (ver anexo G).

3.9.2 Costos salariales

Los salarios se definieron de acuerdo con los tres niveles organizaciones que se encuentran presentes en el hotel y que se pueden apreciar en el organigrama por cargos elaborados. Así pues, en el nivel estratégico de la organización se encuentran el gerente general, el jefe de mercadeo y el contador; en el nivel táctico están el jefe de mantenimiento y el chef del hotel; mientras que el nivel operativo se compone por el jefe de entretenimiento, los recepcionistas, el masajista, las camareras, los ayudantes de cocina y los meseros.

Para el personal que se encuentra vinculado directamente con el hotel (ver figura 16) se contarán con contratos laborales a término fijo, de acuerdo con la legislación laboral de Colombia, donde es de obligatorio cumplimiento la afiliación y los aportes a seguridad social y el pago de prestaciones sociales (M. Puentes, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

Sin embargo, los servicios de vigilancia y revisoría fiscal que son subcontratados serán pactados a través de contratos de prestación de servicios, los cuales se rigen por las normas civiles y comerciales del país, debido a que nos desarrollan actividades propias del hotel. Por ello, no se deben pagar las diferentes prestaciones sociales y la seguridad social está a cargo del contratista (M. Puentes, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

Dentro de las obligaciones salariales y contractuales se encuentran el auxilio de transporte, que corresponde a un valor de \$83.140, y las dotaciones personales de los empleados, que tiene un monto de \$250.000 cada 4 meses conforme a las disposiciones legales, para todos los empleados que devenguen menos de 2 salarios mínimos legales (M. Puentes, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

Además, las horas extras diurnas tienen van en el horario comprendido entre las 6 a.m. y las 9p.m. y se calculan multiplicando el valor de la hora ordinaria de cada trabajador por 1,25; las horas extras nocturnas se toman desde las 9 p.m. hasta las 6 a.m. y su valor se calcula multiplicando el valor de la hora ordinaria del empleado por 1,75; a su vez, el recargo nocturno que hace referencia al trabajar su jornada o parte de ella durante el periodo comprendido entre las 9 p.m. y las 6 a.m. tiene un incremento que se calcula multiplicando el valor de las horas trabajadas por 1,35; por último, los recargos dominicales o festivos se calculan multiplicando el valor de las horas trabajadas por 2 (M. Puentes, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

Por otra parte, dentro de los aportes a la seguridad social se encuentran la salud, la pensión y los riesgos laborales que corresponden a los porcentajes de 12,5%, 16% y 0,52% respectivamente del total devengado por cada trabajador. Igualmente, los aportes parafiscales compuestos por el SENA, el ICBF y la caja de compensación presentan los porcentajes de 2%. 3% y 4% del total devengado por cada empleado. Finalmente, las provisiones prestacionales comprenden las cesantías por un 8,33%, los intereses a las cesantías por un 1%, las vacaciones con un 4,17% y las primas con 8,33% del total devengado por cada trabajador (M. Puentes, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

Para cuantificar el valor total de la nómina es necesario aclarar que el horario del hotel debe ser de lunes a sábados de 6 a.m. a 12 p.m. y los domingos de 8 a.m. a 5 p.m. y los cargos con más de un empleado tendrán un carácter rotativo.

Por ello, la recepción tendrá un turno de 6 a.m. a 4 p.m. donde el recepcionista devengará 2 horas extras diurnas, mientras que el segundo turno comprenda desde las 4 p.m.

hasta las 12 p.m. y el recepcionista contará con 3 horas de recargo nocturno de lunes a sábado; los domingos la recepción será la única área que funcione de 6 a.m. a 9 p.m. con el propósito de atender los *check-in* y los *check-out* de los huéspedes, así cada recepcionista trabajará un turno de 8 horas.

Ahora bien, las camareras y el chef contarán con un turno de 8 a.m. a 5 p.m. por lo que solo incurrirán en 8 horas extras dominicales. El horario del masajista será de 11 a.m. a 8 p.m. con una hora de almuerzo. Mientras que el jefe de entretenimiento trabajará los días lunes a sábado de 11 a.m. a 10 p.m. incurriendo en una hora extra diurna y una hora extra nocturna, y los días domingo estará disponible de 10 a.m. a 7 p.m. con una hora de almuerzo. Además, los ayudantes de cocina y los meseros tendrán un turno de 6 a.m. a 2 p.m. y otro de 1 p.m. a 9 p.m. todos los días, devengando 8 horas extras dominicales cada uno.

Finalmente, el gerente, el contador, el jefe de mantenimiento y el jefe de mercadeo trabajarán de lunes a sábado en el horario de 8 a.m. a 5 p.m., con una hora de almuerzo, por lo que no se les pagarán horas extras. Por ende, el costo total mensual por concepto de nómina para el proyecto hotelero será de \$34.101.885 (ver anexo K) teniendo en cuenta los salarios de cada uno de los trabajadores, sus diferentes recargos y sus respectivas prestaciones.

Paralelamente, al multiplicar el anterior valor mensual por 12, se determinó que el costo de la nómina para el primer año sería de \$415.222.614. Con el propósito de proyectar el costo de la nómina para los primeros 5 años de operación del hotel, se optó por incrementarla año a año teniendo en cuenta la variación del Índice de Precios al Consumidor [IPC] que es de 4,05% (Banco de la República, s.f.) y sumándole un punto porcentual, lo que garantizaría un aumento de los salarios del personal de la organización en un nivel superior al incremento del salario mínimo mensual año a año (ver anexo L).

Adicionalmente, el valor mensual del servicio de vigilancia será de \$5.250.000 debido a que es necesaria la seguridad las 24 horas del día; además, la revisoría fiscal representaría un valor de \$1.200.000 al mes. Conforme a lo anterior, el total de gastos por honorarios y servicios al año sería de \$77.400.000 y este valor incrementaría año tras año según el IPC total nacional (ver anexo L).

3.9.3 Gastos directos e indirectos

Dentro de los gastos de preapertura que debe cancelar el proyecto hotelero están el registro mercantil, el certificado de existencia y representación legal, el registro de libros contables, el pago por Sayco y Acinpro, el Registro Nacional de Turismo y el certificado de

bomberos, los cuales son de obligatorio cumplimiento para el funcionamiento del hotel y representan un total de \$3.774.292 (ver tabla 3).

Tabla 3. *Gastos de Preapertura del hotel.*

GASTOS DE PREAPERTURA	\$	3.744.292
Registro mercantil, certificado de existencia y representación legal y registro de los libros contables	\$	3.323.425
Sayco y Acinpro	\$	291.767
Registro Nacional de Turismo	\$	117.100
Certificado de bomberos	\$	12.000

Nota: Elaboración propia.

Además, desde el primer año de operación el proyecto hotelero debe cumplir con ciertos gastos directos, gastos por honorarios y servicios a cargo de los servicios subcontratados, gastos por aspectos de mantenimiento, publicidad, papelería, seguros e impuestos y contribuciones de carácter legal (ver anexo M). Dentro de los gastos directos se incluyeron los servicios públicos, los cuales constituyen un valor mensual de \$10.500.000.

En el rubro de impuestos y contribuciones se hace referencia al impuesto predial, el impuesto de industria y comercio y la contribución parafiscal al turismo, los cuales son de obligatorio cumplimiento. Sin embargo, el único que presenta un valor fijo es el impuesto predial ya que corresponde al 9,5 por mil del valor del inmueble construido, que corresponde a \$17.698.596.491 teniendo en cuenta el valor del terreno adquirido y la construcción (ver anexo G).

En resumen, la estructura de costos se basa en *los costos de inversión necesarios para la creación del proyecto hotelero representan un valor de \$18.184.666.491; mientras que los gastos indirectos de preapertura que significan un monto de \$3.774.292, además de los gastos directos relacionados con honorarios, servicios subcontratados, mantenimiento, publicidad, papelería, seguros e impuestos. Por otra parte, los costos salariales se fundamentan en la distribución dentro de los niveles presentes en el organigrama, los cuales son el estratégico, el táctico y el operacional; contando con contratos laborales y de prestación de servicios.*

4. Estados financieros proyectados

Dentro de los estados financieros a analizar se encuentran el estado de resultados y el estado de situación financiera de la organización; dichos estados financieros fueron proyectados año a año desde la preapertura del negocio, hasta finalizar sus primeros 10 años de funcionamiento. Por otro lado, cabe aclarar que el flujo de caja fue diseñado y proyectado a 25 años debido a que es un estado financiero clave para determinar diferentes indicadores que miden la rentabilidad del proyecto hotelero.

Por ello, el estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias, se encarga de mostrar los ingresos operacionales obtenidos y los costos y gastos que se producen como consecuencia de la operación. Lo anterior tiene como propósito determinar el beneficio o pérdida que ha generado el plan de negocio anualmente para así comparar el comportamiento del hotel.

Así pues, de acuerdo con el estado de resultados proyectado a 10 años (ver anexo M) es posible determinar que los montos correspondientes a los gastos incrementan todos los años según el IPC, exceptuando el ICA y la contribución parafiscal al turismo que representan un porcentaje fijo en relación con los ingresos operacionales. Además, cabe aclarar que el impuesto de renta se causa todos los años, pero su valor se cancela hasta el año siguiente.

En cuanto a su análisis vertical, durante el primer año de operación el proyecto hotelero presenta una pérdida neta de \$233.137.970, lo que representa un 10,3% de los ingresos, debido a que la organización apenas comienza su captación de clientes y su posición en el mercado no es la mejor, por lo que el promedio de ocupación es bajo (ver anexo M).

Sin embargo, en el segundo año de operación la utilidad neta es de \$408.128.000, que significa un 12,3% de los ingresos obtenidos en dicho periodo (ver figura 17); a partir de allí, la utilidad neta presenta un crecimiento constante hasta alcanzar un 24% de los ingresos en el décimo año de operaciones (ver anexo M).

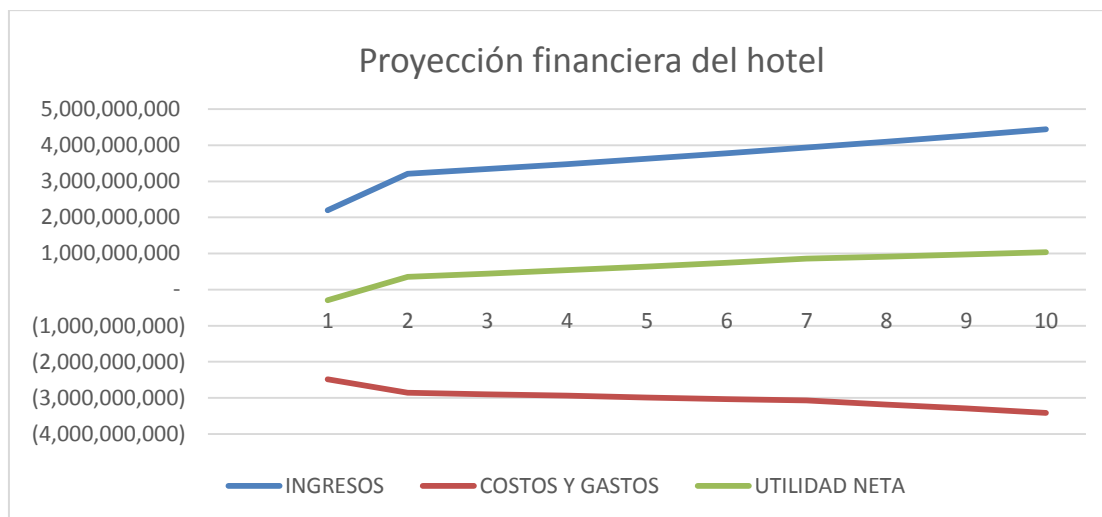


Figura 17. Elaboración propia. Proyección financiera del proyecto hotelero.

En relación con el préstamo solicitado a Bancóldex, los gastos por intereses para el proyecto se reflejan durante los primeros 6 años de operación debido a que se contrató a 5 años con un año de gracia. Por ello, el abono a capital se presenta desde el segundo año debido a que en el primer año no se contaban con los recursos necesarios para su pago. Además, los intereses nombrados anteriormente afectan negativamente el proyecto durante sus primeros años de operación, pero son necesarios para completar los recursos financieros del proyecto.

Por otro lado, el estado de situación financiera presenta las diferentes cuentas que componen los activos, los pasivos y el patrimonio de la organización. Por ello, la principal funcionalidad del estado de situación financiera es indicar los recursos con los que se cuenta y la manera en que están siendo utilizados.

Conforme a lo anterior, el estado de situación financiera que fue proyectado para 10 años (ver anexo N) muestra en su año 0, es decir antes de abrir el hotel al público, un total de activos por \$18.200.000.000 los cuales corresponden a la adquisición del terreno y a la construcción de la totalidad del hotel con todos sus equipamientos y muebles. Para dicha inversión, los accionistas aportaron un monto de \$14.200.000.000 que representa un 78%, mientras que el crédito significa el 22% restante.

Además, cabe aclarar que durante los 10 años proyectados las utilidades del negocio no serán repartidas entre sus socios, a pesar de representar cifras significativas, por lo que es posible observar que el incremento del patrimonio pasó de \$14.200.000.000 a \$20.951.158.814 demostrando un crecimiento del 45% (ver anexo N).

Igualmente, al finalizar el sexto año de operación, que es el periodo donde el proyecto hotelero termina de pagar el crédito solicitado en su totalidad, se puede ver que el total del patrimonio constituye un 97% mientras que el endeudamiento representa el 3% restante. Dicha repartición se mantiene constante para los siguientes años de operación del establecimiento hotelero.

Por otra parte, el flujo de caja libre es el encargado de medir la capacidad financiera de la organización para generar caja de una manera independiente a su estructura financiera. En otras palabras, indica el dinero disponible para repartir entre sus accionistas luego de pagar a los proveedores, adquirir compras para el activo fijo y cubrir las obligaciones financieras de la empresa.

Por ello, el flujo de caja libre fue proyectado a 25 años (ver anexo O), pues permite medir la viabilidad del proyecto financiero a corto, mediano y largo plazo. Así pues, el primer ítem a tener en cuenta es el EBITDA, que hace referencia a las ganancias del proyecto antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; el cual es positivo desde el primer año de operación del hotel con un valor de \$960.382.588. Conforme a lo anterior, durante los primeros 5 años de operación del negocio el EBITDA llega a ser de \$8.589.774.417 lo que demuestra su rápido crecimiento, por lo que al décimo año de operación se alcanza un valor acumulado \$19.880.817.844 (ver figura 18), siendo una cifra muy similar a la inversión inicial del negocio (ver anexo O).

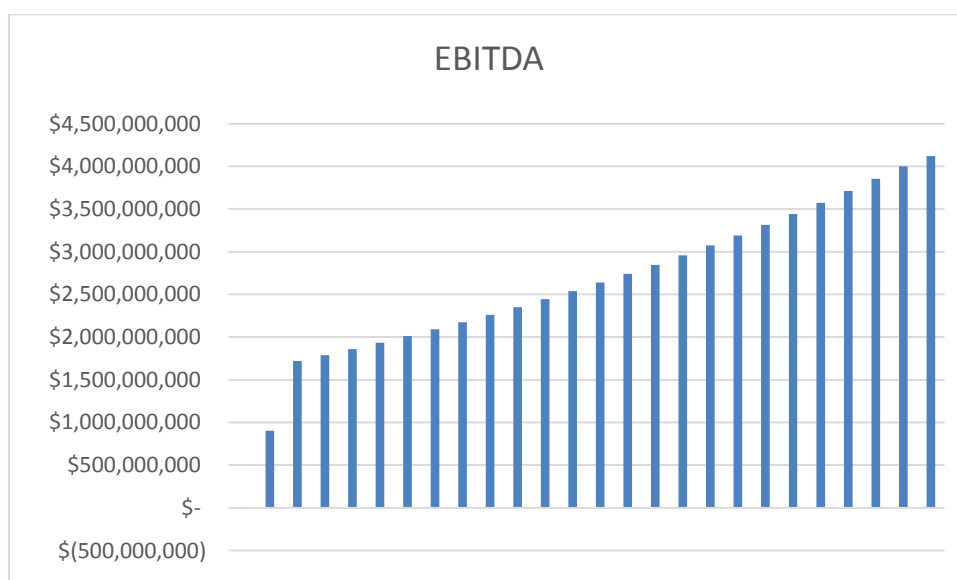


Figura 18. Elaboración propia. Proyección del EBITDA del proyecto hotelero.

Adicionalmente, la variación del KTNO es una cuenta que no representa grandes valores debido a las compras de materia prima no son por grandes montos, además que el

recaudo del proyecto es rápido debido a que la mayor parte de las ventas se hacen de contado. Lo anterior tiene una estrecha relación con las políticas de la organización ya que la rotación de cuentas por cobrar a clientes en promedio es de 15 días, la rotación del inventario es de 10 días y la rotación de cuentas por pagar a proveedores es de 45 días. (ver anexo O).

Por último, el flujo de caja libre es positivo todos los años de operación y crece constantemente año tras año (ver figura 19); sin embargo, fue necesario proyectarlo a un periodo tan largo de tiempo debido a que el valor de la inversión es tan alto que requiere de una recuperación a largo plazo (ver anexo O).

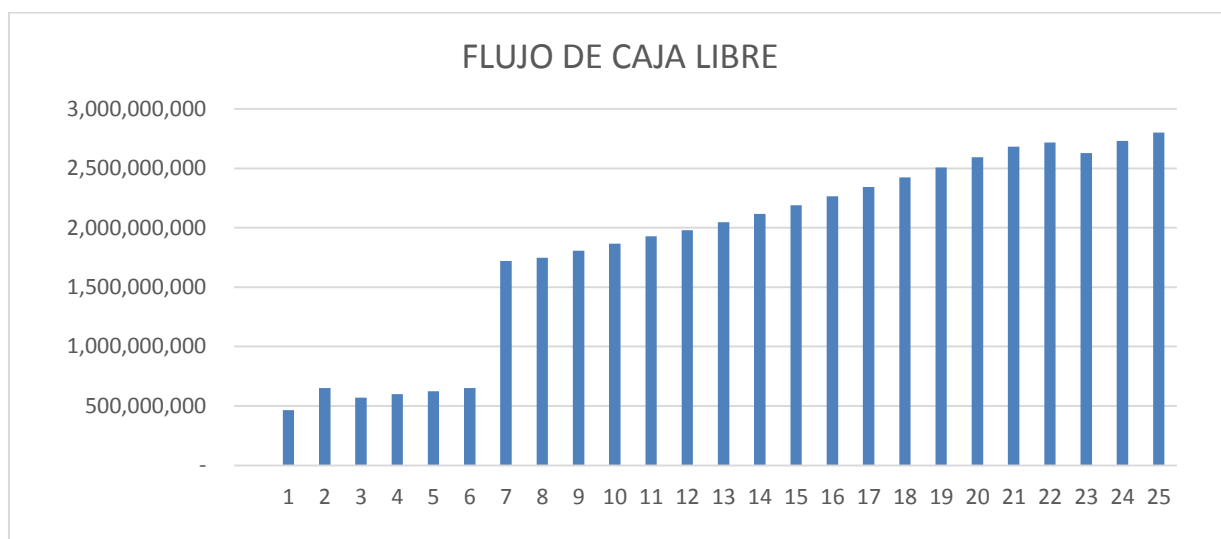


Figura 19. Elaboración propia. Proyección del flujo de caja libre del proyecto hotelero.

4.1 Indicadores financieros

Finalmente, el ítem de estructura de costos para el proyecto hotelero no se limita únicamente a establecer los costos y gastos en lo que se debe incurrir para el funcionamiento de la empresa y proyectar los distintos estados financieros, sino que es necesario llevar a cabo un análisis financiero más detallado. Por ello, es importante determinar algunos indicadores económicos que permitan establecer si el hotel temático es rentable o no en materia financiera.

En primer lugar, la tasa de rendimiento interno [TIR] que representa la tasa de interés real del proyecto hotelero, es de 9.15% durante los 25 años analizados. Lo anterior demuestra que la tasa de rentabilidad del proyecto es baja, lo que se debe al monto elevado de la inversión inicial; sin embargo, la inversión no genera riesgo debido a que el proyecto genera un flujo de caja positivo durante todos los años.

Por otro lado, el valor presente neto [VPN] de la inversión para el proyecto hotelero es positivo hasta después de los 25 años analizados y corresponde a un valor de \$560.860.435, el

cual se obtiene tras descontar los flujos de caja generados por el proyecto durante el periodo analizado y restándole a su vez la inversión inicial. En otras palabras, el VPN determina que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero hasta el año 24 de operación ya que hasta ese año el hotel es capaz de generar el dinero suficiente para recuperar la inversión de los accionistas.

Además, el beneficio-costos del proyecto hotelero es tan solo del 0,039, lo que se podría interpretar que, por cada peso invertido en el proyecto, se obtienen 0,039 pesos. Lo anterior puede ser visto como una ganancia muy baja para los accionistas, pero que a su vez no representa pérdidas para los socios. Adicionalmente, el plazo de recuperación del proyecto es de 13 años, ya que de acuerdo con los flujos proyectados hasta dicho periodo se recupera el capital inicial invertido y se paga el crédito solicitado.

Ahora bien, el punto de equilibrio, representado en los ingresos mínimos para cubrir todos los gastos, costos e inversión inicial de la organización, se calculó para los primeros 25 años de operación, donde se debe propender porque los ingresos se mantengan de acuerdo con los presupuestados ya que pueden disminuir entre un 3,19% y un 1,13% en los diferentes periodos presupuestados (ver anexo P).

Para concluir, el proyecto hotelero puede considerarse atractivo para los accionistas que busquen tener una inversión segura, con pocos riesgos, pero con una tasa de rentabilidad baja y con una recuperación en el largo plazo. Igualmente, la rentabilidad del proyecto puede incrementar si el hotel se sitúa en una zona donde los terrenos y el valor de la construcción del inmueble representen un menor costo, ya que estos son los principales rubros que hacen de la inversión inicial un valor tan elevado.

No obstante, cabe destacar que el comportamiento del proyecto durante los años de operación es positivo, ya que sus ingresos son lo suficientemente altos para generar un flujo de caja desde su apertura.

Conclusiones

- El turismo deportivo en Colombia, y en la ciudad de Bogotá, se ha venido consolidando durante los últimos años por lo que existe la oportunidad de aprovechar este segmento mediante la creación de un hotel temático enfocado en el fútbol.
- Con el propósito de brindar un servicio de alojamiento óptimo es importante brindar a los huéspedes un producto sostenible, caracterizado por ofrecer nuevas experiencias garantizando el descanso y el entretenimiento, mediante la innovación y creatividad, para así lograr un buen posicionamiento en el sector.
- La metodología *canvas* permite desarrollar integralmente la invención de una organización ya que cuenta con 9 elementos que conducen a la diferenciación, lo cual la hace una herramienta atractiva para emprendedores, pequeños empresarios e inversionistas.
- El proyecto hotelero en Bogotá conlleva dificultades en el momento de encontrar un lugar disponible para su construcción, debido a que hay pocas zonas disponibles para su cimentación, y éstas presentan costos demasiado altos.
- El proyecto del hotel temático puede llegar a ser competitivo mediante una apropiada gestión con cada uno de sus *stakeholders*, el aprovechamiento de las diferentes herramientas tecnológicas y la correcta aplicación de prácticas innovadoras y sostenibles.
- La organización hotelera tiene una pérdida neta durante el primer año de operación debido su posicionamiento en el mercado; sin embargo, a partir del segundo año de operación la utilidad representa un 12% de los ingresos de la empresa y crece progresivamente hasta un 24% en el décimo año de operación.
- El proyecto hotelero presenta un EBITDA positivo desde el primer año de operación y crece favorablemente año tras año, ya que al décimo año de operación su valor es similar al monto de la inversión inicial del proyecto.
- El proyecto del hotel temático de fútbol en la ciudad de Bogotá presenta una viabilidad a largo plazo, debido a que el tiempo de recuperación de la inversión es cercano a 25 años y cuenta con una tasa de rentabilidad baja.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (11 de febrero de 1963). *Decreto 150 de 1963*. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13282>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (07 de octubre de 2015). *Ubicación de la ciudad*. Recuperado de:
<http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>
- Artaraz, M. (Septiembre de 2001). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, (3).
- Asociación Hotelera de Colombia [COTELCO]. (21 de enero de 2016). *Informe Mensual de Indicadores Hoteleros No. 170* [Archivo PDF]. Recuperado de:
https://docs.cotelco.co/969c778d5290a19ef5581c5238cdbde41d32c19b/?_dwn=ok
- Ayala, C. (2009). Turismo deportivo: importancia actual y futura. *Retos Turísticos*, Vol. 8 (1), pp. 44-48.
- Banco de la República. (27 de octubre de 2017). *Tasas de captación semanales y mensuales*. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/df>
- Banco de la República. (s.f.). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado de:
<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración*, Vol. 19 (31), pp. 145-163.
- Blázquez, A. (2014). La comercialización del producto “turismo deportivo”. *Revista Dimensión Empresarial*, Vol. 12 (2), pp. 46-58.
- Boné, D., Rey, A. y Fusté, F. (Julio de 2015). Los hoteles temáticos: un caso descriptivo de creación de experiencias a través de ejemplos singulares españoles. *Papers de turismo*, 2(58), pp. 47 - 57.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Guía para la formulación y elaboración de tu Plan de empresa* [Archivo PDF]. Recuperado de:
http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1170/4565_cartillaguia_plande_empresa.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Inscripciones y renovaciones*. Recuperado de:
<http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones>

Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid, España: Edición Díaz de Santos.

Celebrities Suites. (2017). *Celebrities Suites*. Recuperado de:

<http://www.celebritiessuites.com/nosotros.htm>

Cerem Comunicación. (11 de abril de 2016). *Estrategias de precio descremado*. Recuperado de:

<https://www.cerembs.co/blog/estrategias-de-precio-descremado>

Chiquiza, J. (29 de junio de 2018). *Federación Colombiana de Fútbol recibe el apoyo de 10 empresas diferentes*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/mundial-empresarial/federacion-colombiana-de-futbol-recibe-el-apoyo-de-10-empresas-2743682>

Compensar. (s.f.). *Porcentajes de cotización (trabajadores y empleadores)*. Recuperado de:

<https://www.miplanilla.com/ventanasEmergentes/porcentajes-cotizacion-trabajador-empleador.aspx>

Congreso de la República. (5 de agosto de 1950). Código Sustantivo del Trabajo. [*Decreto 2663 de 1950*]. Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Congreso de la República. (22 de diciembre de 1993). *Ley 99 de 1993*. Recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html

Congreso de la República. (26 de julio de 1996). *Ley General de Turismo*. [*Ley 300 de 1996*].

Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>

Congreso de la República. (2 de agosto de 2004). *Ley 905 de 2004* [Archivo PDF]. Recuperado de:

http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

Congreso de la República. (26 de enero de 2006). *Ley de fomento a la cultura del emprendimiento*. [*Ley 1014 de 2006*]. Recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Consolación, C. y Sabaté, F. (5 de septiembre de 2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*. *XII Congreso de Ingeniería de Organización*, pp. 267-272.

- División Mayor del Fútbol Colombiano [DIMAYOR]. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de:
<http://dimayor.com.co/quienes-somos/>
- Editor La Barra. (12 de diciembre de 2014). *Manejo de costos en restaurantes*. Recuperado de:
<https://revistalabarra.com/noticias/manejo-de-costos-en-restaurantes/>
- Escudero, J. (5 de enero de 2017). *¿Para qué sirve un modelo de negocio?* Recuperado de:
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>
- Europa Press. (29 de abril de 2012). *El primer hotel temático de fútbol del mundo es el del Boca Juniors*. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/1400981/0/hotel-tematico-futbol/primero-mundo/boca-juniors/>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación [FIFA]. (6 de abril de 2016). *La FIFA amplía el alcance de su iniciativa mundial de desarrollo social*. Recuperado de:
<https://es.fifa.com/sustainability/news/y=2016/m=4/news=la-fifa-amplia-el-alcance-de-su-iniciativa-mundial-de-desarrollo-socia-2779843.html>
- Fondo Emprender. (2014). *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación*. SENA.
- García, C. (Julio de 2002). La innovación tecnológica: una deuda pendiente. *Anales de mecánica y electricidad*, Vol. 79 (4), pp. 2-7.
- Getz, D. (2003) Sport event tourism: planning, development and marketing. En S. Hudson. (Ed.), *Sport and Adventure Tourism* (pp. 49-88). New York: Estados Unidos: The Haworth Hospitality Press.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Gómez Mora, J. (2003). *Fundamentos biológicos del ejercicio físico*. Sevilla, España: Wanceulen.
- Guías de gestión de la pequeña empresa. (1994). *El plan de negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Hinojosa, V. (13 de abril de 2009). *Cinco tendencias de mercado en los hoteles boutique*.

Recuperado de: https://www.hosteltur.com/110619_cinco-tendencias-mercado-hoteles-boutique.html

Hotel Muisca. (s.f.). *Una experiencia de bienestar, cultura y diseño*. Recuperado de:

<http://www.hotelmuisca.com/>

Hotel Tequendama. (s.f.). *Hotel Tequendama Deluxe Collection*. Recuperado de:

<http://www.tequendamahotel.com/>

Hotel 104 Art Suites. (2017). *Hotel 104 Art Suites*. Recuperado de:

<http://www.104artsuites.com/es-es/>

Hoteles Dann. (2016). *Hotel Dann Carlton Bogotá*. Recuperado de:

<http://www.hotelesdann.com/dann-carlton-bogota/>

Hosteltur. (Abril de 2009). Tematizar para diferenciarse. *Hosteltur*, (182), pp. 22 – 23.

Hull, R. (12 de marzo de 2015). *Hotel Football, Old Trafford, Manchester: hotel review*.

Recuperado de: <https://www.theguardian.com/travel/2015/mar/12/hotel-football-old-trafford-manchester-united-review>

Ibáñez, R. (Diciembre de 2011). Globalización en el turismo: importancia y retos del turismo deportivo, contexto nacional e internacional. *TURyDes revista de investigación en turismo y desarrollo local*, Vol. 4 (11). Recuperado de:

<http://www.eumed.net/rev/turydes/11/rmip.html>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (10 de julio de 2006).

Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 [Archivo PDF]. Recuperado de:

http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (27 de agosto de 2009).

Norma Técnica Sectorial NTSH 006 [Archivo PDF]. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23891&name=NTSH006-2009.pdf&prefijo=file>

Iribarra, N. (12 de octubre de 2015). *El fútbol: herramienta de identidad en la sociedad*.

Recuperado de: <http://www.latribuna.cl/noticia.php?id=NTExMw==>

KPMG. (s.f.). *El fútbol, motor de la economía y el empleo*. Recuperado de:

<https://worldfootballsummit.com/el-futbol-motor-de-la-economia-y-el-empleo/>

Latiesa, M. y Paniza, J. (Mayo de 2006). TURISTAS DEPORTIVOS Una perspectiva de análisis. *Revista Internacional de Sociología*, Vol. 64 (44), pp. 133-149.

Llorens, G. (Mayo de 2010), *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios* [Archivo PDF]. Recuperado de:

<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

López, G. (22 de agosto de 2016). *Durmiendo en lo del enemigo*. Recuperado de:

http://www.ole.com.ar/fuera-de-juego/titulo_0_1636636343.html

López, J. (4 de agosto de 2006). *La FIFA y la ONU*. Recuperado de:

https://www.diariocordoba.com/noticias/opinion/fifa-onu_264001.html

Lord, M. (6 de mayo de 2013). *¿Qué es un hotel boutique y por qué se están haciendo tan conocidos?* Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>

Moral, M. y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia: revista interdisciplinar*, (4), pp. 237-251.

Muñoz, M. y Orrego, J. (18 de marzo de 2015). Caso Virgin Mobile: Una aproximación a la teoría del marketing experiencial. *RAN: Revista Académica & Negocios*, Vol. 1 (1), pp. 15-38.

Noguera, I. (Junio de 1995). Enseñanza del deporte y Educación Física. *Perfiles educativos*, (68).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas [Eurostat]. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación* [Archivo PDF].

Recuperado de: <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/uploads/2010/07/manualdeoslo.pdf>

Organización Sayco-Acinpro [OSA]. (s.f.). *Registre su establecimiento por primera vez*.

Recuperado de: <http://www.osa.org.co/registro-nuevo>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto S.A. Ediciones.

Prensa Bancóldex. (s.f.). *Beneficios en tasa para créditos del sector turismo*. Recuperado de: <https://www.bancoldex.com/Pagina-Principal/Beneficios-tasa-turismo.aspx>

Prensa Coldeportes. (29 de abril de 2016). *La Villa Deportiva Coldeportes abre sus puertas*. Recuperado de: http://www.coldeportes.gov.co/sala_prensa/noticias_coldeportes/la_villa_deportiva_coldeportes_abre

ProColombia. (2010). *Invierta en Colombia* [Archivo PDF]. Recuperado de: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/086_Brochure%20INV%20Turismo%20ESP-web.pdf

Procolombia (s.f.). *Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia*. Recuperado de: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, Vol. 10 (4), pp. 61-73.

Radisson. (2017). *Hotel de negocios en Bogotá cerca al Aeropuerto Internacional El Dorado*. Recuperado de: <https://www.radisson.com/bogota-hotel-co/colbear>

Ramírez, O. (Diciembre de 2013). Turismo deportivo: promoción para la diversificación de la oferta turística en Manzanillo, Colima. *TURyDes revista de investigación en turismo y desarrollo local*, Vol. 6 (15). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/curydes/15/manzanillo.html>

Redacción Bogotá. (20 de mayo de 2016). *Hasta marzo pasado, 293 mil turistas extranjeros visitaron Bogotá*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/hasta-marzo-pasado-293-mil-turistas-extranjeros-visitar-articulo-633504>

Redacción El País. (7 de octubre de 2010). *Los hoteles temáticos, una tendencia que crece*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/calí/los-hoteles-tematicos-una-tendencia-que-crece.html>

- Redacción El Tiempo. (27 de septiembre de 2016). *Guía de Hoteles Boutique para conocer en Bogotá*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/guia-de-hoteles-boutique-para-conocer-en-bogota-34738>
- Redacción Tourinews. (2 de noviembre de 2015). *Tendencias de futuro del turismo deportivo*. Recuperado de: https://www.tourinews.es/economia-y-politica-turismo/publicaciones/tendencias-futuro-turismo-deportivo_371781_102.html
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Crown Publishing Group.
- Rodríguez, W. (10 de diciembre de 2015). *Santa Fe internacional en 2016: serán 8 torneos el próximo año*. Recuperado de: http://colombia.as.com/colombia/2015/12/10/futbol/1449746964_345365.html
- Romero, P. (31 de julio de 2016). *El fútbol de Colombia, en ascenso con las copas internacionales*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/deportes/futbol/tecnicos-internacionales-analizan-el-ascenso-del-futbol-colombiano/16660126>
- Sainz, R. y Vallejo-Trujillo, L. (Marzo de 2015). Adaptación del benchmarking a la mejora continúa en el diseño temático de un hotel. *Ide@s CONCYTEG 10* (117), pp. 25 – 35.
- Sánchez, N. (17 de abril de 2015). *Hotelería y turismo: un sector en expansión*. Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=200#sthash.crPLp.dpbs>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). *Concepto de uso del suelo*. Recuperado de: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=26420>
- Secretaría de Turismo de México. (s.f.) *Glosario de términos turísticos*. Recuperado de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Vargas, A. (2 de febrero de 2016). *Los hoteles que incorporan la sostenibilidad en su estrategia mejoran su posicionamiento y rentabilidad*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/004677_los-hoteles-que-incorporan-la-sostenibilidad-en-su-estrategia-mejoran-su-posicionamiento-y-rentabilidadlos-hoteles-que-incorporan-la-sostenibilidad-en-su-estrategia-mejoran-su-posicionamiento-y-rentabilidad.html
- Wyndham Bogotá Art. (2016). *Hotel Wyndham Bogotá Art*. Recuperado de: <http://hotelwyndhambogota.com/>

Anexos

Anexo A: Estructura del modelo *canvas* para el proyecto del hotel temático de fútbol en la ciudad de Bogotá.

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores de materia prima para la organización. • Cooperación con la comunidad local. <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas los hoteles ubicados en la misma zona. • Mantener buenas relaciones con entidades asociadas al deporte en la ciudad. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamiento y estrategias de precios. • Elaboración de un diagrama de flujo acerca de los principales procesos. • Elaboración de una ficha técnica sobre uno de los principales procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las prácticas sostenibles del hotel. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos físicos a utilizar, distribución en planta y localización. • Recursos económicos tales como capital de trabajo, inversiones y préstamos. <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano a emplear, descripción de cargos y costos de nómina. • Recursos intelectuales como el nombre del proyecto hotelero. <ul style="list-style-type: none"> • Marco legal del proyecto. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales deseos y necesidades del segmento de mercado. • Descripción de los atributos ofrecidos por el hotel temático. <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estratégico de la organización. • Descripción de los factores de diferenciación del hotel temático. 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del proceso de venta del producto hotelero. <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las estrategias a implementar para atraer el segmento de mercado. • Enunciar métodos para fidelizar a los clientes del hotel. <p>Canales de distribución y canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición y descripción de los canales a implementar por la organización. • Definición y descripción de los intermediarios a utilizar por la organización. • Determinación de los costos de cada uno de los canales elegidos. 	<p>Segmento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector hotelero. <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de los principales competidores. • Caracterización del turismo deportivo. • Análisis de los clientes potenciales en la ciudad de Bogotá.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los costos y gastos en los que incurrirá el proyecto hotelero. <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de los estados financieros del proyecto. • Determinación y análisis de diferentes indicadores financieros para el proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la viabilidad económica del proyecto. 		<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la tarifa ideal para el proyecto hotelero. • Determinación de la capacidad real a utilizar por la organización. • Establecer las principales fuentes de ingresos para el proyecto hotelero 		

Anexo B: Encuesta dirigida a clientes potenciales.

ENCUESTA HOTEL TEMÁTICO DE FÚTBOL

Objetivo: La siguiente encuesta será realizada con el fin de medir los intereses que poseen los clientes potenciales de un futuro hotel temático ambientado con el fútbol. Es de vital importancia que estas preguntas sean contestadas de una manera objetiva para lograr nuestro interés.

DATOS DEL ENCUESTADO

Lugar de residencia: _____

SECCION I: PERFIL

1. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino.
- b. Femenino.

2. ¿A cuál de los siguientes grupos de edad pertenece usted?

- a. Entre 18 y 25 años.
- b. Entre 26 y 35 años.
- c. Entre 36 y 45 años.
- d. Más de 46 años.

3. ¿Cuál es su ocupación actual?

- a. Estudiante.
- b. Empleado.
- c. Independiente.
- d. Pensionado.
- e. Desempleado.

4. ¿Cuál es su estado civil?

- a. Soltero.
- b. Casado.
- c. Divorciado.
- d. Unión libre.
- e. Viudo.

SECCIÓN II:

1. ¿Dónde se hospeda generalmente cuando se encuentra de viaje con motivos de eventos deportivos?

- a. Hotel.
- b. Hostal.
- c. Renta un apartamento.
- d. Otro.

2. ¿Considera usted que, en el contexto actual, es esencial que un hotel presente políticas y prácticas de sostenibilidad?

- a. Sí.
- b. No.

3. ¿Qué elementos de decoración le gustaría encontrar en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones.
 - a. Imágenes de jugadores de fútbol.
 - b. Figuras y elementos característicos del deporte (césped, arco, balón, estadios, hinchada, etc.).
 - c. Imágenes representativas de clubes de fútbol.
 - d. Tienda de recuerdos.

4. ¿Qué servicios complementarios le gustaría encontrar en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones.
 - a. Piscina y zonas húmedas.
 - b. Restaurante.
 - c. Gimnasio.
 - d. Zona de entretenimiento y juegos.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por una noche de hospedaje en un hotel temático?
 - a. Entre \$150.000 y \$180.000
 - b. Entre \$181.000 y \$210.000
 - c. Entre \$211.000 y \$240.000
 - d. Más de \$241.000

6. ¿Por qué razón se hospedaría en un hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones.
 - a. Gusto por el deporte.
 - b. Estilo de vida saludable.
 - c. Conocer nuevas ofertas hoteleras.

SECCION 3: EVALUACION DE ATRIBUTOS

Por favor responda cuidadosamente todas las preguntas. Si no entiende alguna pregunta, detenga la encuesta y hágamelo saber.

1. Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy importante" y 1 "nada importante en absoluto", ¿qué tan importante es el precio para seleccionar un hotel temático en el que puede hospedarse?

Nada importante en absoluto					Muy importante
	1	2	3	4	

2. Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy importante" y 1 "nada importante en absoluto", ¿qué tan importante son los servicios complementarios para seleccionar un hotel temático en el que puede hospedarse?

Nada importante en absoluto					Muy importante
	1	2	3	4	

3. Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy importante" y 1 "nada importante en absoluto", ¿qué tan importante es la atención al cliente para seleccionar un hotel temático en el que puede hospedarse?

Nada importante en absoluto					Muy importante
	1	2	3	4	

4. Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy importante" y 1 "nada importante en absoluto", ¿qué tan importante es la venta de artículos y/o *souvenirs* relacionados con el fútbol para seleccionar hotel temático en el que puede hospedarse?

Nada importante en absoluto					Muy importante
	1	2	3	4	

5. Aplicando una escala de 1 a 4, en la que 4 es "muy influyente" y 1 "nada influyente", ¿qué tanto influye la publicidad al momento de elegir un hotel temático?

Nada influyente					Muy influyente
	1	2	3	4	

6. ¿En cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información publicitaria acerca del hotel temático de fútbol? Es posible seleccionar varias opciones.

Prensa	Televisión	Página web, Internet y redes sociales	Radio	Puntos de venta
1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS.

Anexo C: Calificación de atributos del set competitivo.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		VILLA DEPORTIVA COLDEPORTES	DANN CARLTON	HOTEL WYNDHAM	104 ART SUITES
30%	Servicios Complementarios	8	7	6	8
40%	Tematización	7	5	5	8
30%	Servicio al cliente	8	9	9	8
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,60	6,80	6,50	8,00
PRECIO		\$ 205.000	\$ 215.000	\$ 235.000	\$ 190.000
UM		\$ 26.973,68	\$ 31.617,65	\$ 36.153,85	\$ 23.750,00
UMV		\$ 29.623,79			

Anexo D: Calificación de atributos del set competitivo.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		HOTEL EXPERIENCIA FÚTBOL
30%	Servicios Complementarios	8
40%	Tematización	9
30%	Servicio al cliente	8
CALIFICACIÓN PONDERADA		8,40
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 248.840

Anexo E: Ingresos por operaciones y costos de ventas proyectados para el proyecto hotelero.

Alojamiento			Año 1												Total Ingresos
Tipo Habitación	No. Habitaciones	Precio Venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Standard	12	\$ 180.000	\$ 22.680.000	\$ 22.680.000	\$ 22.680.000	\$ 22.680.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 29.160.000	\$ 29.160.000	\$ 29.160.000	\$ 32.400.000	\$ 35.640.000	\$ 38.880.000	\$ 336.960.000
Standard double	12	\$ 330.000	\$ 41.580.000	\$ 41.580.000	\$ 41.580.000	\$ 41.580.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 53.460.000	\$ 53.460.000	\$ 53.460.000	\$ 59.400.000	\$ 65.340.000	\$ 71.280.000	\$ 617.760.000
Premium	8	\$ 350.000	\$ 29.400.000	\$ 29.400.000	\$ 29.400.000	\$ 29.400.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 42.000.000	\$ 46.200.000	\$ 50.400.000	\$ 436.800.000
Suite Pequeña	4	\$ 250.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 18.000.000	\$ 156.000.000
			Subtotal												\$ 1.547.520.000
Alimentos y Bebidas															
Almuerzos		\$ 25.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 26.250.000	\$ 30.000.000	\$ 33.750.000	\$ 33.750.000	\$ 37.500.000	\$ 41.250.000	\$ 337.500.000
Cena		\$ 25.000	\$ 26.250.000	\$ 26.250.000	\$ 26.250.000	\$ 26.250.000	\$ 26.250.000	\$ 26.250.000	\$ 30.000.000	\$ 33.750.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 41.250.000	\$ 45.000.000	\$ 382.500.000
			Subtotal												\$ 720.000.000
			TOTAL INGRESOS												\$ 2.267.520.000

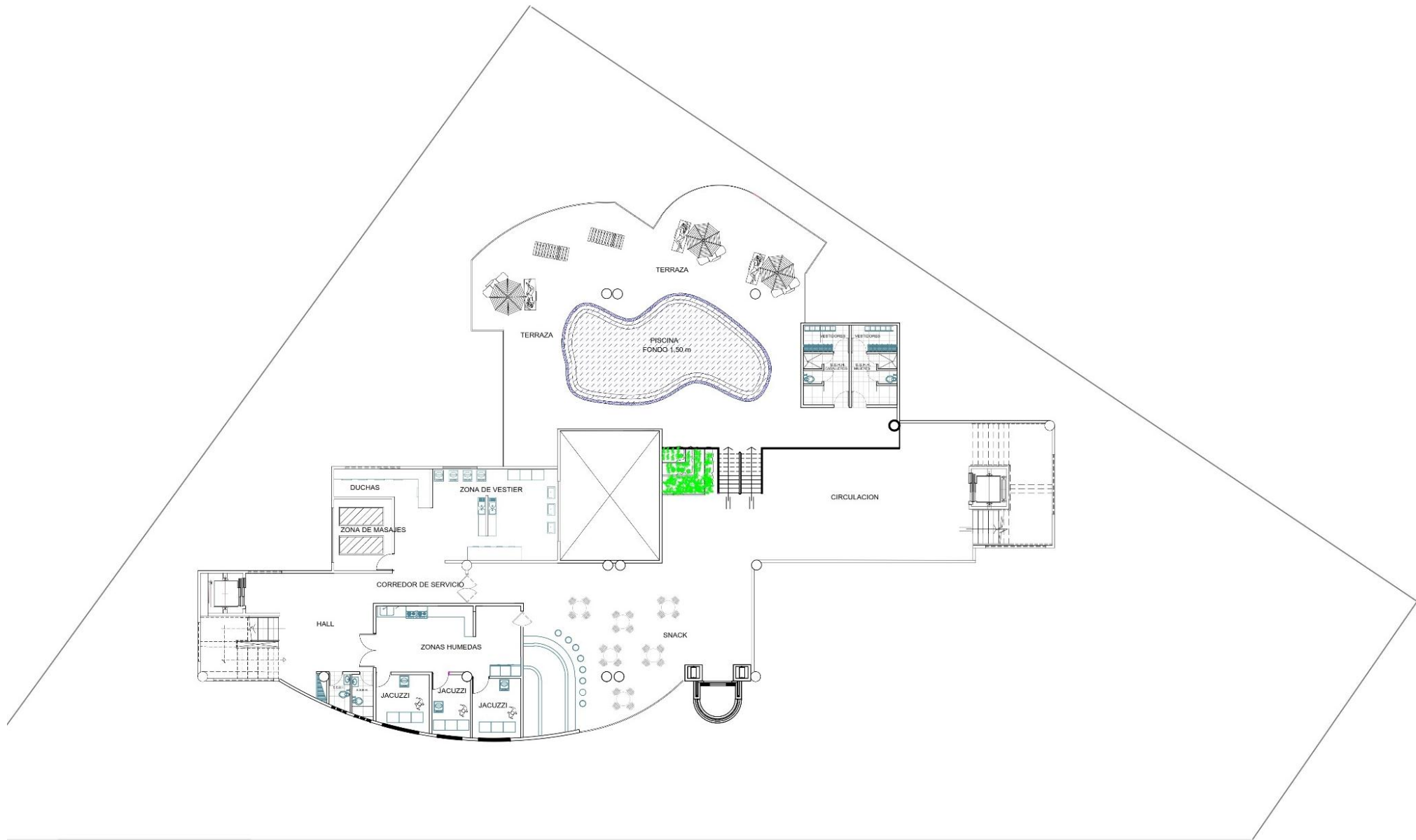
Ingresos Alojamiento													
Tipo Habitación	No. Habitaciones	Precio Venta	ingreso Mes	Ingreso Año 1	Ingreso Año 2	Ingreso Año 3	Ingreso Año 4	Ingreso Año 5	Ingreso Año 6	Ingreso Año 7	Ingreso Año 8	Ingreso Año 9	Ingreso Año 10
Standard	12	\$ 187.290	\$ 43.825.860	\$ 336.960.000	\$ 525.910.320	\$ 547.209.688	\$ 569.371.680	\$ 592.431.233	\$ 616.424.698	\$ 641.389.899	\$ 667.366.190	\$ 694.394.520	\$ 722.517.498
Standard double	12	\$ 343.365	\$ 80.347.410	\$ 617.760.000	\$ 964.168.920	\$ 1.003.217.761	\$ 1.043.848.081	\$ 1.086.123.928	\$ 1.130.111.947	\$ 1.175.881.481	\$ 1.223.504.681	\$ 1.273.056.620	\$ 1.324.615.413
Premium	8	\$ 364.175	\$ 56.811.300	\$ 436.800.000	\$ 681.735.600	\$ 709.345.892	\$ 738.074.400	\$ 767.966.414	\$ 799.069.053	\$ 831.431.350	\$ 865.104.320	\$ 900.141.045	\$ 936.596.757
Suite Pequeña	4	\$ 260.125	\$ 20.289.750	\$ 156.000.000	\$ 243.477.000	\$ 253.337.819	\$ 263.598.000	\$ 274.273.719	\$ 285.381.805	\$ 296.939.768	\$ 308.965.828	\$ 321.478.945	\$ 334.498.842
Subtotal			Subtotal	\$ 1.547.520.000	\$ 2.415.291.840	\$ 2.513.111.160	\$ 2.614.892.161	\$ 2.720.795.294	\$ 2.830.987.503	\$ 2.945.642.497	\$ 3.064.941.018	\$ 3.189.071.130	\$ 3.318.228.510
Ingresos Alimentos y Bebidas													
Almuerzos		\$ 26.013	\$ 35.116.875	\$ 337.500.000	\$ 421.402.500	\$ 438.469.301	\$ 456.227.308	\$ 474.704.514	\$ 493.930.047	\$ 513.934.214	\$ 534.748.549	\$ 556.405.866	\$ 578.940.303
Cena		\$ 26.013	\$ 39.018.750	\$ 382.500.000	\$ 468.225.000	\$ 487.188.113	\$ 506.919.231	\$ 527.449.460	\$ 548.811.163	\$ 571.038.015	\$ 594.165.055	\$ 618.228.739	\$ 643.267.003
Subtotal			Subtotal	\$ 720.000.000	\$ 889.627.500	\$ 925.657.414	\$ 963.146.539	\$ 1.002.153.974	\$ 1.042.741.210	\$ 1.084.972.229	\$ 1.128.913.604	\$ 1.174.634.605	\$ 1.222.207.307
TOTAL INGRESOS			TOTAL	\$ 2.267.520.000	\$ 3.304.919.340	\$ 3.438.768.573	\$ 3.578.038.700	\$ 3.722.949.268	\$ 3.873.728.713	\$ 4.030.614.726	\$ 4.193.854.622	\$ 4.363.705.735	\$ 4.540.435.817

Costos de Ventas											
Costo Venta Alojamiento	\$ 154.752.000	\$ 241.529.184	\$ 251.311.116	\$ 261.489.216	\$ 272.079.529	\$ 283.098.750	\$ 294.564.250	\$ 306.494.102	\$ 318.907.113	\$ 331.822.851	
Costo Venta A&B	\$ 216.000.000	\$ 266.888.250	\$ 277.697.224	\$ 288.943.962	\$ 300.646.192	\$ 312.822.363	\$ 325.491.669	\$ 338.674.081	\$ 352.390.382	\$ 366.662.192	
TOTAL	\$ 370.752.000	\$ 508.417.434	\$ 529.008.340	\$ 550.433.178	\$ 572.725.722	\$ 595.921.113	\$ 620.055.918	\$ 645.168.183	\$ 671.297.494	\$ 698.485.043	

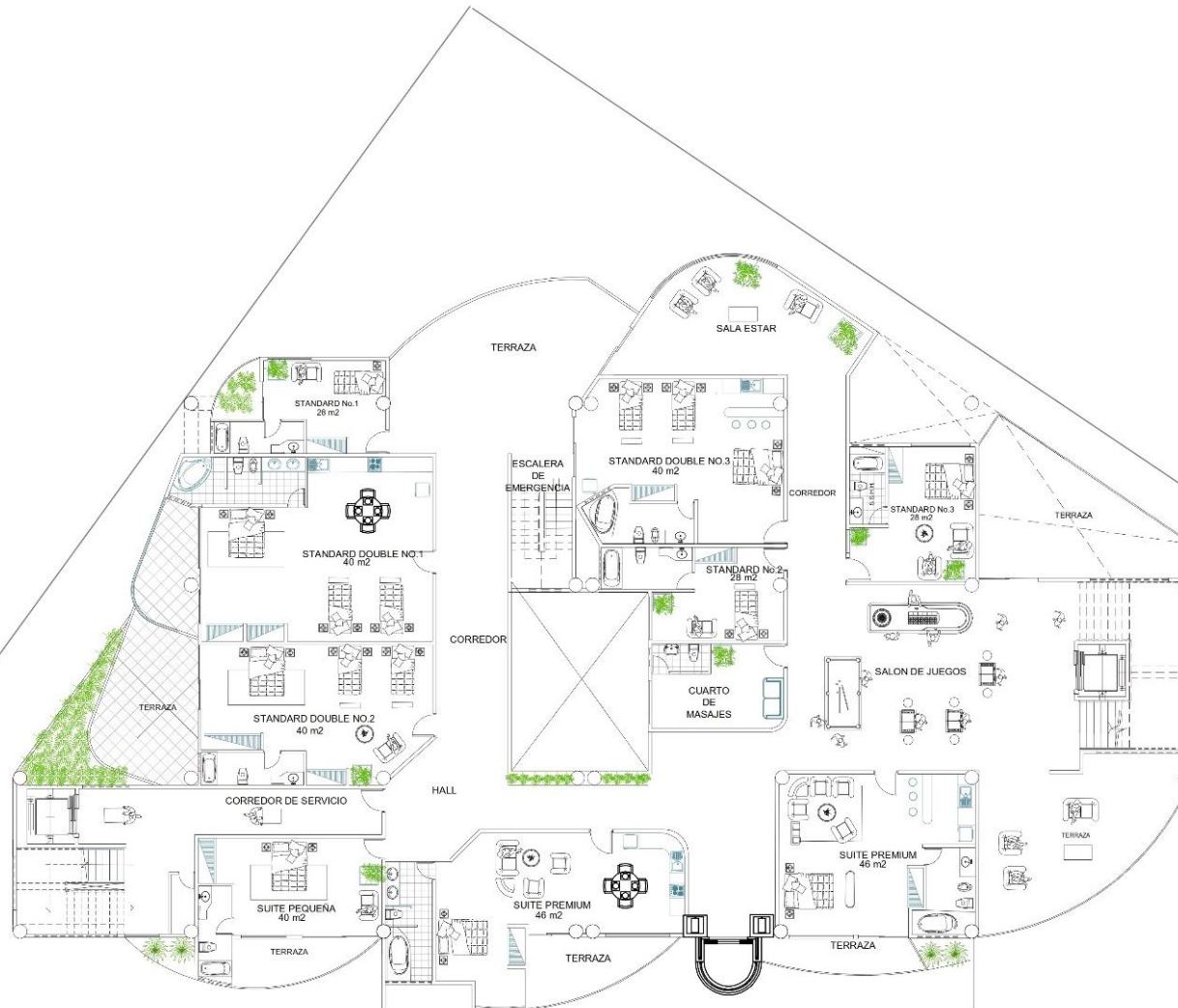
Anexo F: Distribución en planta del hotel.



PRIMER PISO



OCTAVO PISO



CUARTO AL SEPTIMO PISO

Anexo G: Costos de inversión del proyecto hotelero.

AREAS COMUNES			
Terreno (Metros Cuadrados)	480	5.125.000	2.460.000.000
Construcción (metros cuadrados)	3440	4.429.825	15.238.596.491
Adecuación Minit teatro	1		35.000.000
Adecuación Salón de Juegos	1		33.600.000
Adecuación Gimnasio	1		39.600.000
Adecuación Sala de descanso	1		15.000.000
Piscina	1	55.000.000	55.000.000
Adacuacion Zonas Húmedas	1		18.000.000
		TOTAL	17.894.796.491

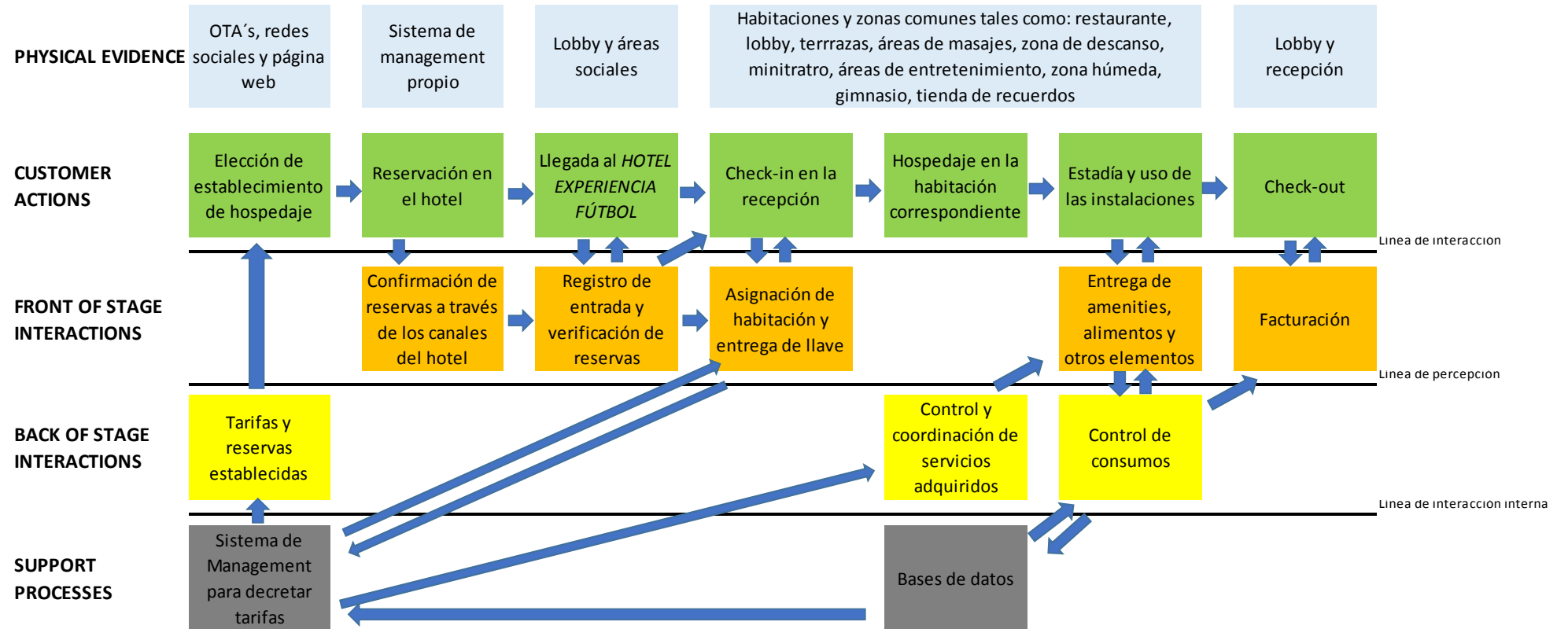
HABITACIONES			
Camas Sencillas	36	880.000	31.680.000
Camas dobles	24	1.050.000	25.200.000
Sofacama	12	750.000	9.000.000
Aire Acondicionado	36	900.000	32.400.000
Mesas de Noche	60	160.000	9.600.000
TV 32 Pulgadas	36	1.500.000	54.000.000
Sillas Puff	64	85.000	5.440.000
Nevera Minibar	36	430.000	15.480.000
Tendidos	144	105.000	15.120.000
		TOTAL	197.920.000

RECEPCION, LOBBY, RESTAURANTE Y SALONES			
PRODUCTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipos de Computo	2	1.800.000	3.600.000
Puesto de Trabajo Recepcion	1	1.200.000	1.200.000
Sillas Recepcion	3	125.000	375.000
Sofa en cuero	4	1.200.000	4.800.000
Televisor de 42 Pulgadas	4	1.700.000	6.800.000
fuelle de agua	1	2.300.000	2.300.000
Replica Estadio	1	3.800.000	3.800.000
Balón Decorativo	1	380.000	380.000
Heladería	1	2.300.000	2.300.000
Equipos de Cocina	1	15.000.000	15.000.000
Mesas Restaurante	13	70.000	910.000
Sillas Restaurante	52	45.000	2.340.000
Mesas Salas de reuniones	11	75.000	825.000
Sillas Salas de reuniones	44	55.000	2.420.000
Videobeam	2	2.300.000	4.600.000
Equipos de Computo	6	1.800.000	10.800.000
Software Hotelero	1	25.000.000	25.000.000
Puestos de Trabajo Ofic	6	750.000	4.500.000
		TOTAL	91.950.000

Anexo H: Análisis de los cargos del personal del hotel.

Cargo	Misión	Responsabilidades	Requerimientos
Gerente	Administrar, controlar y dirigir los recursos humanos, técnicos y financieros del hotel para así asegurar el buen funcionamiento y la consecución de los objetos propuestos.	Analizar, evaluar e identificar aspectos positivos y negativos en cuanto a las tarifas, la ocupación, el personal, los clientes, la competencia, los proveedores, el entorno y aquellos factores claves que inciden en la elección del alojamiento. Analizar y evaluar los estados financieros del hotel. Así mismo, mantener un control sobre los costos y gastos que se requieren para una óptima operación del hotel.	Profesional en Administración de Empresas o afines, con experiencia en la administración de empresas turísticas y hoteleras. Manejo de plataformas virtuales y office. Manejo de dos o más idiomas con un nivel de inglés alto. Proactivo, líder y motivador.
Contador	Presentar la información financiera del hotel conforme a las normas contables y a la realidad de la organización.	Mantener actualizados los registros contable y elaborar los estados financieros. Liquidar y presentar los impuestos nacionales y municipales; los aportes parafiscales y a la seguridad social.	Profesional en contaduría con experiencia de 2 años. Manejo de office y programas contables. Organizado, responsable y proactivo.
Jefe de Mercadeo	Promocionar y posicionar constantemente al hotel.	Gestionar, incentivar y alinear los objetivos, estrategias, planes y actividades del área para aumentar las ventas a través de los diferentes canales con los que cuenta la organización y así alcanzar el posicionamiento esperado según el segmento de mercado.	Profesional en Mercadeo o afines, con experiencia en empresas turísticas y/o hoteleras. Manejo de plataformas virtuales y office. Buen manejo del idioma inglés. Organizado y motivador.
Jefe de Mantenimiento	Mantener en perfecto funcionamiento los equipos e instalaciones del hotel.	Realizar un mantenimiento preventivo de los equipos, revisar constantemente las instalaciones del hotel. Revisar periódicamente las habitaciones para identificar y prevenir posibles daños.	Profesional en ingeniería mecánica o similares. Conocimiento en reparación y mantenimiento de equipos, instalaciones y herramientas. Experiencia mínima de un año en cargos similares. Organizado, responsable y dedicado.
Jefe de Entretenimiento	Mantener las zonas de entretenimiento en óptimas condiciones y atender los deseos de los huéspedes.	Revisar el perfecto estado de las áreas de entretenimiento como lo son el gimnasio, zona de juegos, miniteatro, piscina y zonas húmedas. Atender las necesidades de los clientes en dichas zonas y brindar las herramientas necesarias.	Estudios técnicos con un año de experiencia en cargos similares. Actitud de atención al cliente, proactivo y gran conocimiento de diferentes deportes.
Masajista	Prestar un servicio óptimo a los huéspedes durante su permanencia, buscando su bienestar físico.	Brindar el servicio de masajes relajantes y que propendan por el cuidado del estado físico de los clientes.	Bachiller con experiencia en cargos similares durante más de un año. Responsable, amable, aseada y con actitud de servicio.
Mesero	Prestar el servicio ocupando el menor tiempo posible mediante una buena calidad.	Atender a los clientes en el restaurante del hotel. Debe llevar los pedidos a la cocina y entregar los platos en la mesa, luego debe recoger y limpiar la mesa.	Bachiller con estudios técnicos. Buena presentación personal. Actitud de atención al cliente y habilidades de buena comunicación.
Chef	Elaborar la alimentación de acuerdo a los deseos de los turistas, teniendo en cuenta las dietas de los deportistas.	Crear, planificar y renovar los menús del restaurante para satisfacer las necesidades alimentarias de los huéspedes. Además, controlar los procedimientos que se realizan en el área de alimentos y bebidas.	Profesional en gastronomía y experiencia en restaurantes de más de dos años. Capacidad de trabajo en equipo, motivador y que conserve la limpieza en sus procesos.
Ayudante de Cocina	Contribuir en la elaboración de los productos de alimentación ofrecidos en el hotel.	Brindar apoyo al chef durante la preparación y montaje de los diferentes platos.	Curso técnico en cocina. Disposición para aprender y colaborador.
Camarera	Mantener limpias y organizadas las habitaciones y áreas comunes del hotel.	Mantener limpio y organizadas todas las áreas del hotel. Realizar el aseo en las habitaciones diariamente. Coordinar con la recepción las llegadas y salidas. Mantener aseado los baños de las áreas comunes.	Bachiller con estudios técnicos. Responsable, con actitud de servicio, organizada, respetuosa y honesta.
Recepcionista	Recibir y mantener bien informados a los huéspedes durante su estadía en el hotel.	Realizar check-in y check-out a todos los huéspedes. Registrarlos en el sistema hotel. Monitorear la estadía del huésped. Registrar e informar los consumos en alimentos y servicios. Informar al huésped sobre las actividades, facilidades y servicios del hotel. Conocer el menú diario. Atender todas las necesidades del huésped durante su estadía.	Estudios en Hotelería y Turismo. Conocimiento en la operación hotelera, manejo de plataformas virtuales, office y manejo del idioma inglés. Tener disposición para aprender, buenas capacidades de comunicación, empatía y actitud de servicio.

Anexo I: Blueprint del proyecto hotelero.



Anexo J: Ficha técnica del proceso de check-in del hotel.

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO: PROCESO DE CHECK IN	
Tiempo de producción del servicio:	El tiempo cambia entre 5 y 7 minutos mientras se hace el proceso de confirmación de las reservas, asignación de habitación y proceso de pago.
Características del servicio y prestación del mismo:	
<p>El proceso de check in se caracteriza por la agilidad del personal y la rápida respuesta a los clientes. El personal encargado del check in cuenta con las capacidades necesarias para el manejo de herramientas tecnológicas y tiene la amabilidad suficiente para atender a los huéspedes. A los compradores se les asigna una tarjeta para tener acceso a la habitación asignada. Con el fin de mejorar continuamente los procesos, se trabaja en la obtención de información previo a la llegada de los huéspedes para acelerar tiempos.</p>	
Equipo humano requerido:	Competencias requeridas por el equipo humano:
Recepcionista.	Personal proactivo con actitud dispuesta al servicio.
	Personal amigable y conocedor del deporte.
Lugar de prestación del servicio:	Recepción y lobby.
Maquinaria y equipo necesario para la prestación del servicio:	
<p>Para brindar un servicio eficaz es necesario el uso de computadores con un software hotelero capaz de registrar las reservas, llegadas, salidas y consumos de los clientes, impresora y fotocopidora para los documentos que hagan falta, tarjetas de acceso a las habitaciones y equipos de comunicación para coordinar al resto del personal.</p>	
Insumos necesarios:	Personal del hotel, computadores y herramientas tecnológicas, papelería, impresora, fotocopidora.

Anexo K: Nómina proyectada para el hotel.

PRESUPUESTO MENSUAL DE NÓMINA													Costo Total Año 1
CARGO	Salario básico	Valor Hora	H. Extra Diurna	H. Extra Nocturna	Recargo Nocturno	H. Extras Dominicales	Auxilio Transporte	Total Devengado	Seguridad Social	Parafiscales	Prestaciones Sociales	Costo Total Mensual	
Recepcionista	\$ 800.000	\$ 3.333	\$ 116.667		\$ 189.000	\$ 213.333	\$ 83.140	\$ 1.285.473	\$ 270.232	\$ 115.693	\$ 280.619	\$ 1.952.017	
Recepcionista	\$ 800.000	\$ 3.333	\$ 116.667		\$ 189.000	\$ 213.333	\$ 83.140	\$ 1.285.473	\$ 270.232	\$ 115.693	\$ 280.619	\$ 1.952.017	
Camarera	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Camarera	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Chef	\$ 1.600.000	\$ 6.667				\$ 426.667		\$ 2.026.667	\$ 426.046	\$ 182.400	\$ 442.421	\$ 3.077.534	
Ayudante de Cocina	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Ayudante de Cocina	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Mesero	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Mesero	\$ 750.000	\$ 3.125				\$ 100.000	\$ 83.140	\$ 933.140	\$ 196.165	\$ 83.983	\$ 203.704	\$ 1.416.992	
Masajista	\$ 850.000	\$ 3.542				\$ 226.667	\$ 83.140	\$ 1.159.807	\$ 243.815	\$ 104.383	\$ 253.186	\$ 1.761.190	
Jefe de Entretenimiento	\$ 1.100.000	\$ 4.583	\$ 160.417	\$ 224.583		\$ 293.333	\$ 83.140	\$ 1.701.057	\$ 357.596	\$ 153.095	\$ 371.341	\$ 2.583.089	
Jefe de Mantenimiento	\$ 1.500.000	\$ 6.250						\$ 1.500.000	\$ 315.330	\$ 135.000	\$ 327.450	\$ 2.277.780	
Jefe de Mercadeo	\$ 2.200.000	\$ 9.167						\$ 2.200.000	\$ 462.484	\$ 198.000	\$ 480.260	\$ 3.340.744	
Contador	\$ 2.200.000	\$ 9.167						\$ 2.200.000	\$ 462.484	\$ 198.000	\$ 480.260	\$ 3.340.744	
Gerente General	\$ 3.500.000	\$ 14.583						\$ 3.500.000	\$ 735.770	\$ 315.000	\$ 764.050	\$ 5.314.820	
								\$ 22.457.317				\$ 34.101.885	\$ 415.222.614

Anexo L: Proyección de la nómina y los honorarios y servicios del hotel a 5 años.

Total Costos Nómina Año 1	IPC Total Nacional + 1 punto	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 415.222.614	5,05%	\$ 436.191.356	\$ 458.219.020	\$ 481.359.080	\$ 505.667.714

Total Honorarios y Servicios Año 1	IPC Nacional	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 77.400.000	4,05%	\$ 80.534.700	\$ 83.796.355	\$ 87.190.108	\$ 90.721.307

Anexo M: Estado de resultados proyectado para el hotel.

ESTADO DE RESULTADOS											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	\$ -	\$ 2.267.520.000	\$ 3.304.919.340	\$ 3.438.768.573	\$ 3.578.038.700	\$ 3.722.949.268	\$ 3.873.728.713	\$ 4.030.614.726	\$ 4.193.854.622	\$ 4.363.705.735	4.540.435.817
COSTO DE VENTAS	\$ -	-\$ 370.752.000	-\$ 508.417.434	-\$ 529.008.340	-\$ 550.433.178	-\$ 572.725.722	-\$ 595.921.113	-\$ 620.055.918	-\$ 645.168.183	-\$ 671.297.494	- 698.485.043
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 1.896.768.000	\$ 2.796.501.906	\$ 2.909.760.233	\$ 3.027.605.523	\$ 3.150.223.546	\$ 3.277.807.600	\$ 3.410.558.808	\$ 3.548.686.439	\$ 3.692.408.240	3.841.950.774
GASTOS											
GASTOS DE NOMINA		-\$ 411.335.203	-\$ 432.107.631	-\$ 453.929.066	-\$ 476.852.484	-\$ 500.933.534	-\$ 526.230.678	-\$ 552.805.327	-\$ 580.721.996	-\$ 610.048.457	- 640.855.904
SERVICIOS PUBLICOS		-\$ 126.000.000	-\$ 131.103.000	-\$ 136.412.672	-\$ 141.937.385	-\$ 147.685.849	-\$ 153.667.126	-\$ 159.890.644	-\$ 166.366.215	-\$ 173.104.047	- 180.114.761
HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES		-\$ 77.400.000	-\$ 80.534.700	-\$ 83.796.355	-\$ 87.190.108	-\$ 90.721.307	-\$ 94.395.520	-\$ 98.218.539	-\$ 102.196.389	-\$ 106.335.343	- 110.641.925
GASTOS DE MANTENIMIENTO		-\$ 21.600.000	-\$ 22.474.800	-\$ 23.385.029	-\$ 24.332.123	-\$ 25.317.574	-\$ 26.342.936	-\$ 27.409.825	-\$ 28.519.923	-\$ 29.674.979	- 30.876.816
IMPUESTO PREDIAL		-\$ 168.136.667	-\$ 174.946.202	-\$ 182.031.523	-\$ 189.403.800	-\$ 197.074.653	-\$ 205.056.177	-\$ 213.360.952	-\$ 222.002.071	-\$ 230.993.154	- 240.348.377
ICA Y CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL TURISMO		-\$ 36.960.576	-\$ 53.870.185	-\$ 56.051.928	-\$ 58.322.031	-\$ 60.684.073	-\$ 63.141.778	-\$ 65.699.020	-\$ 68.359.830	-\$ 71.128.403	- 74.009.104
GASTOS DE PAPELERIA		-\$ 10.200.000	-\$ 10.613.100	-\$ 11.042.931	-\$ 11.490.169	-\$ 11.955.521	-\$ 12.439.720	-\$ 12.943.528	-\$ 13.467.741	-\$ 14.013.185	- 14.580.719
GASTOS DE SEGUROS		-\$ 61.952.966	-\$ 64.462.061	-\$ 67.072.775	-\$ 69.789.222	-\$ 72.615.686	-\$ 75.556.621	-\$ 78.616.664	-\$ 81.800.639	-\$ 85.113.565	- 88.560.664
GASTO DE PUBLICIDAD		-\$ 22.800.000	-\$ 23.723.400	-\$ 24.684.198	-\$ 25.683.908	-\$ 26.724.106	-\$ 27.806.432	-\$ 28.932.593	-\$ 30.104.363	-\$ 31.323.589	- 32.592.195
GASTOS DE PREAPERTURA	-\$ 3.744.292										
GASTOS DEPRECIACION		-\$ 814.970.158	-\$ 814.970.158	-\$ 814.970.158	-\$ 808.636.825	-\$ 808.636.825	-\$ 808.636.825	-\$ 808.636.825	-\$ 808.636.825	-\$ 808.636.825	- 808.636.825
TOTAL GASTOS	-\$ 3.744.292	-\$ 1.751.355.570	-\$ 1.808.805.237	-\$ 1.853.376.634	-\$ 1.893.638.053	-\$ 1.942.349.128	-\$ 1.993.273.812	-\$ 2.046.513.916	-\$ 2.102.175.992	-\$ 2.160.371.548	- 2.221.217.289
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 3.744.292	\$ 145.412.430	\$ 987.696.669	\$ 1.056.383.599	\$ 1.133.967.469	\$ 1.207.874.418	\$ 1.284.533.788	\$ 1.364.044.891	\$ 1.446.510.448	\$ 1.532.036.692	1.620.733.485
GASTOS POR INTERES	\$ -	-\$ 378.550.400	-\$ 378.550.400	-\$ 315.879.159	-\$ 247.276.862	-\$ 172.182.209	-\$ 89.980.777	\$ -	\$ -	\$ -	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 3.744.292	-\$ 233.137.970	\$ 609.146.269	\$ 740.504.440	\$ 886.690.607	\$ 1.035.692.210	\$ 1.194.553.011	\$ 1.364.044.891	\$ 1.446.510.448	\$ 1.532.036.692	1.620.733.485
IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	-\$ 201.018.269	-\$ 244.366.465	-\$ 292.607.900	-\$ 341.778.429	-\$ 394.202.494	-\$ 450.134.814	-\$ 477.348.448	-\$ 505.572.108	- 534.842.050
UTILIDAD NETA	-\$ 3.744.292	-\$ 233.137.970	\$ 408.128.000	\$ 496.137.975	\$ 594.082.707	\$ 693.913.780	\$ 800.350.517	\$ 913.910.077	\$ 969.162.000	\$ 1.026.464.584	1.085.891.435

Anexo N: Estado de situación financiera proyectado para el hotel.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO											
Caja		\$ 523.397.522	\$ 732.052.113	\$ 625.986.449	\$ 653.743.995	\$ 679.258.851	\$ 706.590.933	\$ 1.774.288.745	\$ 1.800.652.266	\$ 1.858.788.289	\$ 1.919.077.682
Banco	\$ 15.333.509	\$ 11.589.217	\$ 534.986.738	\$ 1.267.038.851	\$ 1.893.025.300	\$ 2.546.769.295	\$ 3.226.028.147	\$ 3.932.619.080	\$ 5.706.907.824	\$ 7.507.560.090	\$ 9.366.348.379
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 94.480.000	\$ 137.704.973	\$ 143.282.024	\$ 149.084.946	\$ 155.122.886	\$ 161.405.363	\$ 167.942.280	\$ 174.743.943	\$ 181.821.072	\$ 189.184.826
Inventario	\$ -	\$ 10.298.667	\$ 14.122.707	\$ 14.694.676	\$ 15.289.810	\$ 15.909.048	\$ 16.553.364	\$ 17.223.776	\$ 17.921.338	\$ 18.647.153	\$ 19.402.362
CAPEX (PPyC)	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491	\$ 18.184.666.491
Depreciación acumulada		-\$ 814.970.158	-\$ 1.629.940.316	-\$ 2.444.910.474	-\$ 3.253.547.298	-\$ 4.062.184.123	-\$ 4.870.820.947	-\$ 5.679.457.772	-\$ 6.488.094.596	-\$ 7.296.731.421	-\$ 8.105.368.246
TOTAL ACTIVO	\$ 18.200.000.000	\$ 18.009.461.738	\$ 17.973.592.705	\$ 17.790.758.018	\$ 17.642.263.245	\$ 17.519.542.449	\$ 17.424.423.351	\$ 18.397.282.599	\$ 19.396.797.266	\$ 20.454.751.674	\$ 21.573.311.494
PASIVO											
Obligaciones Financieras	\$ 4.000.000.000	\$ 4.000.000.000	\$ 3.337.776.518	\$ 2.612.881.796	\$ 1.819.384.777	\$ 950.793.104	-\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	-\$ 0
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 46.344.000	\$ 63.552.179	\$ 66.126.043	\$ 68.804.147	\$ 71.590.715	\$ 74.490.139	\$ 77.506.990	\$ 80.646.023	\$ 83.912.187	\$ 87.310.630
Tax por Pagar			\$ 201.018.269	\$ 244.366.465	\$ 292.607.900	\$ 341.778.429	\$ 394.202.494	\$ 450.134.814	\$ 477.348.448	\$ 505.572.108	\$ 534.842.050
TOTAL PASIVO	\$ 4.000.000.000	\$ 4.046.344.000	\$ 3.602.346.967	\$ 2.923.374.304	\$ 2.180.796.824	\$ 1.364.162.248	\$ 468.692.633	\$ 527.641.804	\$ 557.994.471	\$ 589.484.295	\$ 622.152.680
PATRIMONIO											
Capital Social	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000	\$ 14.200.000.000
Utilidad del Ejercicio	\$ -	-\$ 236.882.262	\$ 408.128.000	\$ 496.137.975	\$ 594.082.707	\$ 693.913.780	\$ 800.350.517	\$ 913.910.077	\$ 969.162.000	\$ 1.026.464.584	\$ 1.085.891.435
Utilidades Acumuladas			-\$ 236.882.262	\$ 171.245.739	\$ 667.383.714	\$ 1.261.466.420	\$ 1.955.380.201	\$ 2.755.730.718	\$ 3.669.640.795	\$ 4.638.802.795	\$ 5.665.267.379
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.200.000.000	\$ 13.963.117.738	\$ 14.371.245.739	\$ 14.867.383.714	\$ 15.461.466.420	\$ 16.155.380.201	\$ 16.955.730.718	\$ 17.869.640.795	\$ 18.838.802.795	\$ 19.865.267.379	\$ 20.951.158.814

Anexo O: Flujo de caja libre proyectado para el hotel.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
EBITDA	-\$ 3.744.292	\$ 960.382.588	\$ 1.802.666.827	\$ 1.871.353.757	\$ 1.942.604.294	\$ 2.016.511.243	\$ 2.093.170.613	\$ 2.172.681.716	\$ 2.255.147.272	\$ 2.340.673.517
VARIACION KTNO		-\$ 58.434.667	-\$ 29.840.833	-\$ 3.575.158	-\$ 3.719.952	-\$ 3.870.610	-\$ 4.027.369	-\$ 4.190.478	-\$ 4.360.192	-\$ 4.536.780
CAPEX	-\$ 18.184.666.491									
TAX		\$ -	\$ -	-\$ 201.018.269	-\$ 244.366.465	-\$ 292.607.900	-\$ 341.778.429	-\$ 394.202.494	-\$ 450.134.814	-\$ 477.348.448
DEUDA	\$ 4.000.000.000									
INTERESES		-\$ 378.550.400	-\$ 378.550.400	-\$ 315.879.159	-\$ 247.276.862	-\$ 172.182.209	-\$ 89.980.777	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PAGO CAPITAL		\$ -	-\$ 662.223.482	-\$ 724.894.722	-\$ 793.497.019	-\$ 868.591.673	-\$ 950.793.104	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 14.188.410.783	\$ 523.397.522	\$ 732.052.113	\$ 625.986.449	\$ 653.743.995	\$ 679.258.851	\$ 706.590.933	\$ 1.774.288.745	\$ 1.800.652.266	\$ 1.858.788.289

	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19
EBITDA	\$ 2.429.370.310	\$ 2.521.351.248	\$ 2.616.733.782	\$ 2.715.639.334	\$ 2.818.193.415	\$ 2.924.525.757	\$ 3.034.770.432	\$ 3.149.065.986	\$ 3.267.555.571	\$ 3.390.387.081
VARIACION KTNO	-\$ 4.720.520	-\$ 4.911.701	-\$ 5.110.624	-\$ 5.317.605	-\$ 5.532.968	-\$ 5.757.053	-\$ 5.990.214	-\$ 6.232.817	-\$ 6.485.246	-\$ 6.747.899
CAPEX										
TAX	-\$ 505.572.108	-\$ 534.842.050	-\$ 580.609.070	-\$ 612.085.306	-\$ 644.724.138	-\$ 678.566.985	-\$ 713.656.658	-\$ 750.037.400	-\$ 787.754.933	-\$ 826.856.496
DEUDA										
INTERESES	\$ 0	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO CAPITAL	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 1.919.077.682	\$ 1.981.597.497	\$ 2.031.014.088	\$ 2.098.236.423	\$ 2.167.936.310	\$ 2.240.201.719	\$ 2.315.123.560	\$ 2.392.795.768	\$ 2.473.315.391	\$ 2.556.782.686

	Año 20	Año 21	Año 22	Año 23	Año 24	Año 25
EBITDA	\$ 3.517.713.290	\$ 3.649.691.995	\$ 3.786.486.160	\$ 3.928.264.061	\$ 4.075.199.440	\$ 4.227.471.656
VARIACION KTNO	-\$ 7.021.189	-\$ 7.305.547	\$ 187.689.420	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX						
TAX	-\$ 867.390.895	-\$ 909.408.544	-\$ 1.204.398.358	-\$ 1.249.540.433	-\$ 1.296.327.140	-\$ 1.344.815.815
DEUDA						
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 2.643.301.207	\$ 2.732.977.905	\$ 2.769.777.221	\$ 2.678.723.628	\$ 2.778.872.300	\$ 2.882.655.841

Anexo P: Punto de equilibrio proyectado para el hotel.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
INGRESOS PROYECTADOS SIN P.E.	2.267.520.000	3.304.919.340	3.438.768.573	3.578.038.700	3.722.949.268	3.873.728.713	4.030.614.726	4.193.854.622
DIFERENCIA EN INGRESOS DESPUÉS DE P.E.	- 72.335.261	- 99.434.828	- 98.940.484	- 98.448.585	- 97.959.143	- 97.472.134	- 96.987.537	- 96.505.355
% DE DISMINUCIÓN PARA P.E.	-3,19%	-3,01%	-2,88%	-2,75%	-2,63%	-2,52%	-2,41%	-2,30%

	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17
INGRESOS PROYECTADOS SIN P.E.	4.363.705.735	4.540.435.817	4.724.323.468	4.915.658.568	5.114.742.740	5.321.889.821	5.537.426.359	5.761.692.126	5.995.040.657
DIFERENCIA EN INGRESOS DESPUÉS DE P.E.	- 96.025.570	- 95.548.169	- 95.073.145	- 94.600.483	- 94.130.171	- 93.662.195	- 93.196.542	- 92.733.208	- 92.272.174
% DE DISMINUCIÓN PARA P.E.	-2,20%	-2,10%	-2,01%	-1,92%	-1,84%	-1,76%	-1,68%	-1,61%	-1,54%

	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21	Año 22	Año 23	Año 24	Año 25
INGRESOS PROYECTADOS SIN P.E.	6.237.839.804	6.490.472.316	6.753.336.445	7.026.846.571	7.311.433.857	7.607.546.928	7.915.652.579	8.236.236.508
DIFERENCIA EN INGRESOS DESPUÉS DE P.E.	- 91.813.436	- 91.356.982	- 90.902.791	- 90.450.860	- 90.338.912	- 89.889.779	- 89.442.886	- 127.741.610
% DE DISMINUCIÓN PARA P.E.	-1,47%	-1,41%	-1,35%	-1,29%	-1,24%	-1,18%	-1,13%	-1,55%