

**PROYECTO PARA EL DISEÑO, CONSTRUCCION Y PRE OPERACION DEL HOTEL SENIOR BAHÍA
SANTA MARTA**

La Excelencia de la Experiencia

**YANNETH GARZÓN G.
HÉCTOR GIOVANNY MALDONADO T.
OLGA LILIANA QUINTERO R.**

**Trabajo Final Gerencia de Proyectos
Especialización en Gerencia de Proyectos GP 89**

**UNIVERSIDAD PILOTO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTA D.C.**

2017

**PROYECTO PARA EL DISEÑO, CONSTRUCCION Y PRE OPERACION DEL
HOTEL SENIOR BAHÍA SANTA MARTA**

La Excelencia de la Experiencia

**YANNETH GARZÓN G.
HÉCTOR GIOVANNY MALDONADO T.
OLGA LILIANA QUINTERO R.**

**DOCENTE
LUIS EDUARDO VARGAS GARCIA**

**UNIVERSIDAD PILOTO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTA D.C.**

2017

Nota de Aceptación

_____ Firma Decano de la Facultad

_____ Firma Primer Jurado

_____ Firma Segundo Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1	Antecedentes	16
1.1	Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad	16
1.1.1	Descripción General – Marco Histórico de la Organización	16
1.1.2	Direccionamiento estratégico de la organización	17
1.1.3	Objetivos estratégicos de la organización	17
1.1.4	Políticas Institucionales.....	18
1.1.5	Misión, Visión y Valores	18
1.1.6	Estructura organizacional	20
1.1.7	Mapa estratégico	20
1.1.8	Cadena de valor de la organización	22
1.2	Caso de negocio (Business Case).....	23
1.2.1	Oportunidad de Negocio.....	23
1.2.2	Descripción de la oportunidad de negocio	26
1.2.3	Objetivos del proyecto (general y específicos) – Árbol de Objetivos.....	28
1.2.4	Descripción de alternativas.....	29
1.2.5	Criterios de selección de alternativas	33
1.2.6	Análisis de las alternativas	34
1.2.7	Selección de alternativa	35
1.2.8	Justificación del proyecto	38
1.3	Marco Metodológico del trabajo de grado	41
1.3.1	Tipos y métodos de investigación	41
1.3.2	Herramientas para la recolección de información	42
1.3.3	Fuentes de Información	43
1.3.4	Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado	43
1.3.5	Marco conceptual referencial.....	45
2	ESTUDIOS Y EVALUACIONES	46

2.1	Estudio De Mercadeo	46
2.1.1	Población.....	46
2.1.2	Entorno	54
2.1.3	Dimensionamiento de la demanda.....	56
2.1.4	Dimensionamiento oferta.....	58
2.1.5	Competencia – Precios.....	62
2.1.6	Punto equilibrio oferta – demanda.....	63
2.2	Estudio Técnico	64
2.2.1	Diseño conceptual del proceso o bien o producto	64
2.2.2	Análisis y descripción del proceso a bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del trabajo	64
2.2.3	Análisis Ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado (eco indicador 99, ISO 14040/44/TR 14047 y PAS 2050).....	72
2.2.4	Definición de tamaño y localización del proyecto	74
2.2.5	Requerimientos para el desarrollo del proyecto	76
2.2.6	Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.....	78
2.3	Estudio económico-financiero	79
2.3.1	Estimación de costos de inversión del proyecto	79
2.3.2	Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto	88
2.3.3	Flujo de caja del proyecto	90
2.3.4	Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos	92
2.3.5	Evaluación financiera del proyecto.....	95
2.3.5	Análisis de sensibilidad	97
2.4	Estudio Social y Ambiental	101
2.4.1	Descripción y categorización de impactos ambientales	101
2.4.2	Definición de Flujo de entradas y salidas.....	109
2.4.3	Cálculo de impacto ambiental bajo criterios P5	110
2.4.4	Cálculo de huella de carbono.....	110
2.4.5	Estrategias de mitigación de impacto ambiental	112
3	Inicio y Planeación del Proyecto	128

3.1	Aprobación del proyecto.....	128
3.1.1	Nombramiento gerente de proyecto.....	128
3.2	Identificación de interesados	128
3.3	Plan de gestión del proyecto.....	131
3.3.1	Plan de gestión de Alcance	131
3.3.2	Plan de gestión del cronograma	136
3.3.3	Plan de gestión de costo	141
3.3.3.3	<i>Estructura de desagregación de costos</i>	142
3.3.4	Plan de gestión de Calidad.....	145
3.3.5	Plan de Gestión de Recurso Humano	154
3.3.6	Plan de gestión de comunicaciones.....	168
3.3.7	Plan gestión de Riesgos.....	179
3.3.8	Plan de gestión de adquisiciones.....	185
3.3.9	Plan de gestión de interesados.....	191
4	Conclusiones y Recomendaciones	196
5	Bibliografía	197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de Hoteles en la zona	29
Tabla 2 Precio del metro cuadrado por estrato	29
Tabla 3 Estimado de pérdidas por remodelación.....	30
Tabla 4 Comparativo de alternativas	34
Tabla 5 Comparativo franquicias.....	36
Tabla 6 Proporción de población turística internacional	54
Tabla 7 Dimensionamiento de la demanda.....	54
Tabla 8 Desempeño Ponderado del Mercado Hotelero.	55
Tabla 9 Incremento de Oferta al entorno Competitivo	56
Tabla 10 Proyección de Ocupación y demanda – Propuesto HSBSM	57
Tabla 11 Proyección de tarifa promedio – Proyecto HSBSM.....	62
Tabla 12 Conclusión de Ocupación, tarifa promedio e ingresos de habitaciones – HSBSM.	62
Tabla 13 Variables Punto de Equilibrio HSBSM	63
Tabla 14 Especificaciones de Habitaciones.....	65
Tabla 15 Especificaciones Servicios Sanitarios.....	65
Tabla 16 Especificaciones de las áreas comunes del Hotel	66
Tabla 17 Especificaciones de las áreas de servicio del Hotel	67
Tabla 18 Especificaciones de las áreas comunes del Hotel	67

Tabla 19 Especificaciones Servicios del Hotel.....	68
Tabla 20 Servicios de recreación al aire libre.....	69
Tabla 21 Alianzas y concesiones.....	71
Tabla 22 Análisis Ciclo de vida.....	72
Tabla 23 Datos construcción.....	74
Tabla 24 Resumen Ejecutivo del Presupuesto.....	79
Tabla 25 Actividades Preliminares	80
Tabla 26 Costos Directos De Construcción.....	81
Tabla 27 Costos indirectos del proyecto.....	85
Tabla 28 Resumen costos directos e indirectos.....	86
Tabla 29 Costos de dotación.....	86
Tabla 30 Costos de pre operación.....	87
Tabla 31 Reservas de gestión y contingencia.....	87
Tabla 32 Datos de construcción y costos por metro cuadrado.....	87
Tabla 33 Costos servicios externos mensuales estimados.....	87
Tabla 34 Costos de Operación del Producto durante los tres primeros años de ejecución.....	88
Tabla 35 Costos del proyecto por Capítulos.....	89
Tabla 36 Flujo de caja del proyecto.....	90
Tabla 37 Continuación Operación año 4 a 7.....	91

Tabla 38 Matriz Fuentes de Recursos para el Proyecto HSBSM	92
Tabla 39 Flujo Trimestral de caja de inversiones del Proyecto	92
Tabla 40 Ingresos anuales por ventas	96
Tabla 41 Tasa de expectativa del Inversionista (ROI).....	96
Tabla 42 Resultado evaluación financiera del proyecto	97
Tabla 43 Estimaciones económicas proyecto HSBSM.....	100
Tabla 44 Estimaciones económicas proyecto HSBSM.....	101
Tabla 45 Matriz de Impactos Ambientales Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta.....	108
Tabla 46 Factores contribuyentes a la huella de carbono	111
Tabla 47 Matriz Programas Ambientales	112
Tabla 48 Interesados	129
Tabla 49 Interesados Claves	130
Tabla 50 Matriz de Interesados.....	130
Tabla 51. Descripción del producto.....	132
Tabla 52 Imagen Línea base de Alcance	135
Tabla 53 Diccionario Conceptos Estructura de Desglose.....	136
Tabla 54 Datos Línea Base	138
Tabla 55 Uso de Recursos	140
Tabla 56 Línea base de Costos	141

Tabla 57 Resumen ejecutivo del presupuesto hotel bahía santa marta.....	142
Tabla 58 Matriz Identificación de producto No Conforme	148
Tabla 59 Matriz Tratamiento de Producto No Conforme	149
Tabla 60 Matriz Tipos de aseguramiento de la Calidad	151
Tabla 61 Responsabilidades.....	155
Tabla 62 Matriz de Responsabilidades	156
Tabla 63 Directorio de contacto.....	176
Tabla 64 Matriz de Comunicaciones parte I.....	177
Tabla 65 Matriz de Comunicaciones parte II.....	178
Tabla 66 Tipos de Contratos.....	188
Tabla 67 Matriz de Involucrados Componente Ambiental.....	192
Tabla 68 Matriz de Influencia en el Componente Ambiental.....	192
Tabla 69 Matriz de Comunicaciones parte II.....	193
Tabla 70 Matriz de Comunicaciones	195

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Grupo Slam	20
Figura 2 Metas Estratégicas Cadena Hotelera Meliá.....	21
Figura 3 Imagen Institucional Línea Sol. Meliá Hotels (2.014)	23
Figura 4 Población por sexo y grupo de edad.....	24
Figura 5 . Planteamiento de Causa y Efectos del problema principal planteado para el desarrollo del proyecto planteado.....	27
Figura 6 Estadísticas de Turismo en Colombia.	39
Figura 7 Estadísticas de Turismo Interno en Colombia.....	40
Figura 8 Población por sexo y grupo de edad.....	47
Figura 9 Composición de la población	50
Figura 10 informe de turismo DANE diciembre 2016	51
Figura 11 informe de Turismo Nacional DANE diciembre 2016	51
Figura 12 Distribución de la población por estratos	53
Figura 13 Cálculo de la población	54
Figura 14 Movimiento de ventas de derechos fiduciarios. HSBSM.....	63
Figura 15 Render Vista externa del hotel	64
Figura 16 Render Habitación HBSM.....	65
Figura 17 Render Baño Habitación HBSM.....	66

Figura 18 Render Ascensores y Baños Zonas Sociales	66
Figura 19 Render Zonas Sociales y de Servicio	67
Figura 20 Render Zonas Sociales y de Servicio 2	68
Figura 21 Actividades del Hotel	69
Figura 22 Actividades al aire libre.....	69
Figura 23 Localización geográfica.	75
Figura 24 Imagen Satelital Lote Pozos Colorados.....	76
Figura 25 Organigrama HSBSM	77
Figura 26 Diagrama de realización del proyecto	78
Figura 27 Mapa de procesos HSB	78
Figura 28 Presupuesto del proyecto.....	79
Figura 29 Mapa Zona de Influencia HSBSM.	102
Figura 30 Flujo de entradas y salidas.....	109
Figura 31 Factores contribuyentes en la huella de Carbono	110
Figura 32 Render panorámica HBSM	132
Figura 33 Render Habitación HBSM.....	132
Figura 34 Render zonas recreativas HBSM.....	133
Figura 35 Mapa de proceso.....	134
Figura 36 Cronograma del proyecto	137

Figura 37 Curva S de Avance	139
Figura 38 Desagregación de Costos.....	142
Figura 39 Formato valor ganado.....	144
Figura 40 Línea Base Costo.....	145
Figura 41 Flujo grama de Control de Producto No Conforme	148
Figura 42 Método De Aseguramiento de la Calidad PDCA.....	152
Figura 43 Método De Aseguramiento de la Calidad Las 5 S	153
Figura 44 Diagrama Método De Aseguramiento de la Calidad Espina de Pescado.....	153
Figura 45 Formato de Control de Cambios	154
Figura 46 Estructura organizacional del proyecto	154
Figura 47 Risk Breakdown Structure – RiBS	182
Figura 48 Matriz Probabilidad Impacto.....	184
Figura 49 Matriz Probabilidad de Ocurrencia	185
Figura 50 Formato de calificación de contratistas	187
Figura 51 Flujo grama Adquisiciones.....	190
Figura 52 Potencia / Interés	193

TABLA DE ANEXOS

Ver Anexo A. (Elaborado por los autores, 2017)	45
Ver Anexo B. (Elaborado por los autores, 2017)	79

Ver Anexo C (Elaborado por los autores, 2017)	110
Ver Anexo D. (Elaborado por los autores, 2017)	136
Ver Anexo E. (Elaborado por los autores, 2017).....	139
Ver Anexo F. (Elaborado por los autores, 2017).....	182

Resumen

El presente proyecto surge de una oportunidad de negocio para la inmersión del grupo Slam en el área de alojamiento de adultos mayores, hasta el momento, desatendida en el país, pero con un importante auge en el mundo.

El proyecto se enfoca en la construcción de un hotel destinado a la atención prioritaria de adultos mayores y su pre operación basada en los estándares de una franquicia internacional. La ocupación del Hotel Sénior Bahía Santa Marta (HSBSM) estará enfocada principalmente al equivalente viajero de turismo al igual que el de grupos.

Este proyecto analizará la factibilidad del mercado, la viabilidad económica y la valoración comercial para operar un total de 128 unidades hoteleras en el propuesto Hotel Sénior Bahía Santa Marta que estará ubicado en un terreno de más o menos 2700 m² en la zona de pozos colorados de la ciudad de Santa Marta, Magdalena, Colombia. El propuesto HSBSM incluirá: hotel, centro de bienestar, zona de recreación, estacionamientos y áreas de apoyo hotelero, es importante mencionar que este proyecto se enfocará únicamente en el uso hotelero.

El propuesto HSBSM deberá estar abierto y en operación en el mes de diciembre de 2018. El hotel deberá contener 128 habitaciones con un área interna promedio de 30 metros cuadrados y aproximadamente 5 m² de balcones, un restaurante internacional, un restaurante típico, un bar terraza, un cool casual para snacks y comidas rápidas. El hotel contará con todas las áreas de apoyo e infraestructura requeridas para un hotel de estas características.

Una edificación hotelera apta para la estadía de un adulto mayor, deberá contar con la aplicación de los LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA LOS CENTROS DE PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN SOCIAL PARA PERSONAS MAYORES, establecidos por el Ministerio de la

Protección Social, la Dirección General de Promoción Social y la Dirección General de Calidad de Servicios; en estos lineamientos se enmarca el proyecto Hotel Bahía Santa Marta específicamente en el ítem 2.1 “*Centros destinados al albergue permanente o temporal de personas mayores, donde se ofrecen servicios de hospedaje, sociales, de bienestar y cuidado integral a la persona mayor*”

Es de resaltar que por las características de la población a atender y el tipo de hotel propuesto resulta fundamental ofrecer un servicio especializado por lo que incluirá servicios en habitación que generen confort a los huéspedes, restaurantes con menús especializados y ajustados a sus necesidades, wellnes center, servicios de recreación outdoor y servicio de enfermería a través de tres opciones.

Para dar cobertura a cualquier eventualidad en el área de la salud, el HSBSM generará alianzas con entidades de atención domiciliaria y con entidades prestadoras de servicios de salud cercanas a sus instalaciones, para productos de recreación y otros, se concesionarán con compañías especializadas en el clúster.

En este análisis recomendaremos el posicionamiento que identifica la oportunidad única de mercado hotelero, tanto actualmente como en el corto y mediano plazo, desarrollando una proyección de ocupación hotelera, tarifa promedio y estado de resultados de dicha operación en un término de diez años. Nuestro reporte concluirá con una valoración del activo hotelero al momento de apertura, al igual que al momento de la estabilización de la operación hotelera.

El Hotel Sénior Bahía Santa Marta, es un modelo de negocio que abordará el estado actual de la oferta turística en el sector de alojamiento para adultos mayores, ofreciendo un servicio especializado y ambicioso que genera una inversión con alto potencial de rentabilidad para los inversionistas.

Objetivos del Trabajo de Grado

Objetivo General

Desarrollar un proyecto que permita implementar la metodología del PMI®.

Objetivos Específicos

- Implementar durante la estructuración del proyecto los conceptos propios de las áreas de conocimiento planteadas por el PMI®
- Desarrollar un producto que genere rentabilidad considerable a los inversionistas determinados en el proyecto.

1 Antecedentes

1.1 Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad

1.1.1 Descripción General – Marco Histórico de la Organización

El presente proyecto surge de una oportunidad de negocio para la inmersión del grupo SLAM en el área de alojamiento para adultos mayores, hasta el momento desatendida en el país, pero con un importante auge en el mundo.

GRUPO SLAM SAS es una sociedad constituida en 2015, con la participación de cuatro socios inversionistas: Urbanistika por parte de Colombia, Grupo Leumi conformado por dos inversionistas costarricenses y el ing. Manuel Luque de Colombia.

Urbanistika:

“Grupo de empresas constructoras líderes en el país con experiencia consolidada desde 1979, en el desarrollo de proyectos de vivienda, comercio, oficinas hoteles y centros comerciales de alto impacto y valorización. Se ha posicionado como una organización encaminada a la Gerencia, Construcción, Promoción y Venta de proyectos inmobiliarios a nivel nacional e internacional.” (URBANISITIKA, s.f.)

Grupo Leumi:

“Empresa Inversionista fundada en Costa Rica con inversión y desarrollo de proyectos en Colombia a través de tres líneas de Negocio:

- 1) Desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios en el área habitacional, comercial y hotelero.*
- 2) Alquiler inmobiliario de proyectos comerciales y habitacionales.*

- 3) *Administración y desarrollo de proyectos hoteleros, contando actualmente con cinco hoteles en operación bajo la franquicia Hilton” (Grupo Leumi, 2017)*

1.1.2 Direccionamiento estratégico de la organización

Grupo Slam, en su direccionamiento estratégico plantea como norte; proyectar, planear, ejecutar y poner en marcha proyectos inmobiliarios que la posicionen como una de las empresas más estable y con mayor rentabilidad en Colombia, siempre actuando dentro de los valores corporativos que le identifican, por medio de prácticas éticas y de mejoramiento con enfoque en la calidad de vida de las personas sujeto de su operación.

En el 2016, la empresa consolidó la misión, visión y políticas que permiten estructurar los objetivos estratégicos de la organización; para 2020, se proyecta generar altos niveles de rentabilidad para los socios, con ética y valor agregado social y ambiental a cada proyecto implementado.

1.1.3 Objetivos estratégicos de la organización

- Cumplir la promesa de valor al inversionista respecto a los servicios implementados por la organización.
- Proteger los recursos de los inversionistas mediante una adecuada y oportuna actuación administrativa y financiera.
- Cumplir la promesa de valor al cliente respecto de la calidad de la atención al usuario.
- Mejorar las oportunidades de diversión y turismo a personas mayores de 60 años.

1.1.4 Políticas Institucionales

Grupo Slam, está comprometido con brindar un excelente servicio a sus clientes y desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas en forma diferenciadora, así como también se compromete a:

- Cumplir la legislación y otros requisitos.
- Promocionar la calidad de vida y desarrollar el talento humano.
- Trabajar con responsabilidad social y ambiental.
- Prevenir enfermedades y accidentes laborales, daños a la propiedad, contaminación e impactos socio ambientales.
- Construir relaciones de mutuo beneficio y confianza.
- Mejorar la eficiencia y agregar valor a la empresa y a su entorno.

1.1.5 Misión, Visión y Valores

Misión

Construir un hotel bajo la Cadena Hotelera Internacional Meliá, cuyo objeto social se encuentra dirigido a brindar experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.

La filosofía que rige su accionar la posiciona como una empresa familiar, que quiere contribuir a la consecución de un mundo mejor.

Visión

Para 2.020 contar con la operación de tres hoteles en Colombia situados en Bogotá, Santa Marta y Cartagena; generando a sus asociados un EBITDA mayor al 20% y a sus clientes experiencias únicas que hagan de sus viajes turísticos o de negocios la más placentera experiencia.

Valores

Responsabilidad

A través de los años, Grupo Slam se ha especializado en la construcción y desarrollo de proyectos hoteleros de alta calidad, estándares de cumplimiento y satisfacción a sus clientes.

Integridad

Nos relacionamos con los demás siendo honestos, transparentes y respetuosos en nuestro trato.

Innovación

Estamos en la búsqueda constante de innovar nuestros productos y servicios, con el fin de mejorar cada día más.

Trabajo en Equipo

Nos enfocamos en tener un equipo de personas motivadas y felices que trasciendan a los clientes su alegría y participación en los grandes proyectos realizados.

1.1.6 Estructura organizacional

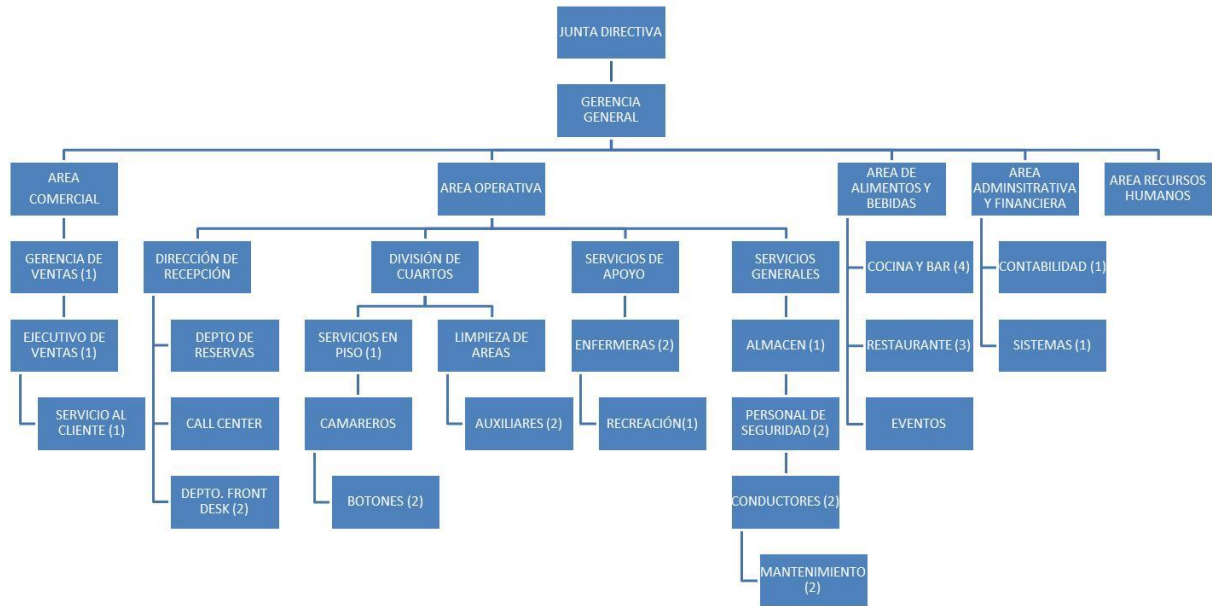


Figura 1 Organigrama Grupo Slam

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

1.1.7 Mapa estratégico

Teniendo como base que Grupo Slam SAS, desarrollará el proyecto Hotel Senior Bahía Santa Marta, bajo la franquicia Meliá se alineará con sus objetivos estratégicos.

La cadena que respalda la implementación del Hotel Sénior Bahía Santa Marta, busca la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en todos los procesos de negocio y en la relación con los grupos de interés. Considera que la sostenibilidad es el elemento clave que permitirá que el turismo siga siendo motor de la economía en tantos países. Parte de las lecciones aprendidas y apuesta por la mejora continua para asegurar el futuro y seguir construyendo desde una actitud de humildad. Estas son las bases sobre las cuales se fortalece la relación con los grupos de interés y se traza el diferencial, postulando la cadena como la empresa más sostenible, estable, segura, y atractiva para todos.

Bajo su marca Sol cadena Meliá desarrolla el modelo de atención sénior para el adulto mayor, garantizando confort y bienestar acorde con las necesidades de sus visitantes.



Figura 2 Metas Estratégicas Cadena Hotelera Meliá.

Fuente: (Melia hoteles, 2014)

1.1.8 Cadena de valor de la organización

- **Medio ambiente:** minimizar el impacto del negocio en el entorno.
- **Sociedad:** protección de la infancia y colectivos desfavorecidos.
- **Inversores:** inversión sostenible en una empresa responsable.
- **Propietarios:** gestión responsable y excelente que aumente el valor de su negocio.
- **Proveedores:** potenciar la prosperidad económica del entorno.
- **Clientes:** producto de calidad respetuoso con el entorno.
- **Colaboradores:** pertenecer a una empresa ética, integradora y que retiene y desarrolla su talento.

La materialización de la sostenibilidad de la cadena de valor de la compañía se divide en los siguientes ámbitos: *construcción sostenible* y *línea operativa*, es decir, desarrolla proyectos que persiguen generar el mínimo impacto medioambiental posible a través de la siguiente normativa interna:

- Eficiencia energética e hídrica a través del proyecto Save; Meliá Hotels International, compañía hotelera líder en España, puso en marcha hace seis años una iniciativa pionera de ahorro y eficiencia energética para reducir el impacto medioambiental de su actividad.
- Hoy en día, la consolidación del “Proyecto SAVE”, con 200 hoteles acogidos al mismo, confirma la apuesta de futuro de la Compañía como empresa responsable y sostenible, además de poner de manifiesto la rentabilidad de la gestión eficiente de los destinos.
- El principal objetivo del proyecto SAVE, es reducir el consumo energético y la emisión de gases contaminantes a la atmósfera, siendo integrado en 2007 en el plan estratégico de la compañía, en el marco de su compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Para ello, sus principales líneas de trabajo son la gestión, seguimiento y control

de la demanda energética, la estandarización de sistemas y productos eficientes, la sensibilización de los empleados de la compañía y el estudio y viabilidad de las inversiones relacionadas con el ahorro energético.

- Colaboradores y proveedores: Deben contar dentro de sus procesos con tecnologías limpias y participación en iniciativas de carácter social
- Estancia del cliente: más del 8% considera la cadena como responsable y sostenible
- Oferta gastronómica saludable: Ofrecen productos locales con una propuesta pensada en el bienestar físico de sus huéspedes.



Figura 3 Imagen Institucional Línea Sol. Meliá Hotels (2.014)

Fuente: (Agencia de Viages Hoteles de Cuba, 2017)

1.2 Caso de negocio (Business Case)

1.2.1 Oportunidad de Negocio

Dado que en Colombia no existen hoteles diseñados y operados para dar respuesta a las necesidades y gustos de las personas de la tercera edad, Grupo Slam decide, después de tener en operación tres hoteles de las líneas ejecutivo y familiar bajo la franquicia hotelera Hilton, desarrollar un proyecto hotelero especializado en la atención a adultos mayores.

Según Cotelco (2016), en su informe anual a diciembre de 2015, la ciudad de Santa Marta cuenta con 834 hoteles, de ellos 214 ubicados en el rodadero y 6 en pozos colorados, hasta el momento ninguno ha sido matriculado o inscrito como especializado en la atención de adultos mayores.

En el mundo, cadenas como Meliá bajo su marca Sol, se han especializado en la atención de personas del grupo de la tercera edad. Esta es una línea en desarrollo de la industria hotelera, dado que, este es uno de los segmentos poblacionales con mayor crecimiento.

Es evidente como al pasar los años, la base de la pirámide se ha ido estrechando, con ampliación simultánea en la punta, describiendo de esta forma la disminución de la población joven y el incremento de los adultos mayores, especialmente el aumento de los más viejos. Se espera que para el 2050, el total de la población sea cercano a los 72 millones, con una esperanza de vida ligeramente superior a los 79 años y con más del 20% de los pobladores por encima de 60 años, lo cual se traducirá en una estructura de la pirámide poblacional en forma rectangular.



Figura 4 Población por sexo y grupo de edad

Fuente: (DANE, Censo, 2005)

Es así como en la actualidad se dice que, en el país hay 5,2 millones de personas mayores de 60 años (10,8 por ciento de la población) pero, de acuerdo con las proyecciones, se estima que para el 2050 ese número llegue a 14,1 millones, es decir, que ese grupo equivaldría al 23 por ciento de los habitantes.

Cada vez hay más personas mayores con salud, posibilidades económicas, cultura e interés por seguir disfrutando de la vida. Sin embargo, a medida que la gente envejece parece que las opciones de entretenimiento, ocio y diversiones se reducen, pues tradicionalmente la sociedad occidental no ha centrado su atención en este sector.

Por tal motivo, cualquier servicio o producto que se haga para satisfacer a este grupo es una excelente oportunidad de negocio y el sector turístico ha comenzado a trabajar este atractivo nicho.

Así es como dentro de esta industria, cada vez toma mayor importancia el mercado de la tercera edad, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de agencias de viajes y aerolíneas en temporada baja. Atendiendo a la creciente demanda por hospedaje proveniente de este segmento.

Sumado a lo anterior, en aras de promocionar la inversión extranjera y el turismo en el país, el gobierno nacional decidió modificar el estatuto tributario de la siguiente forma:

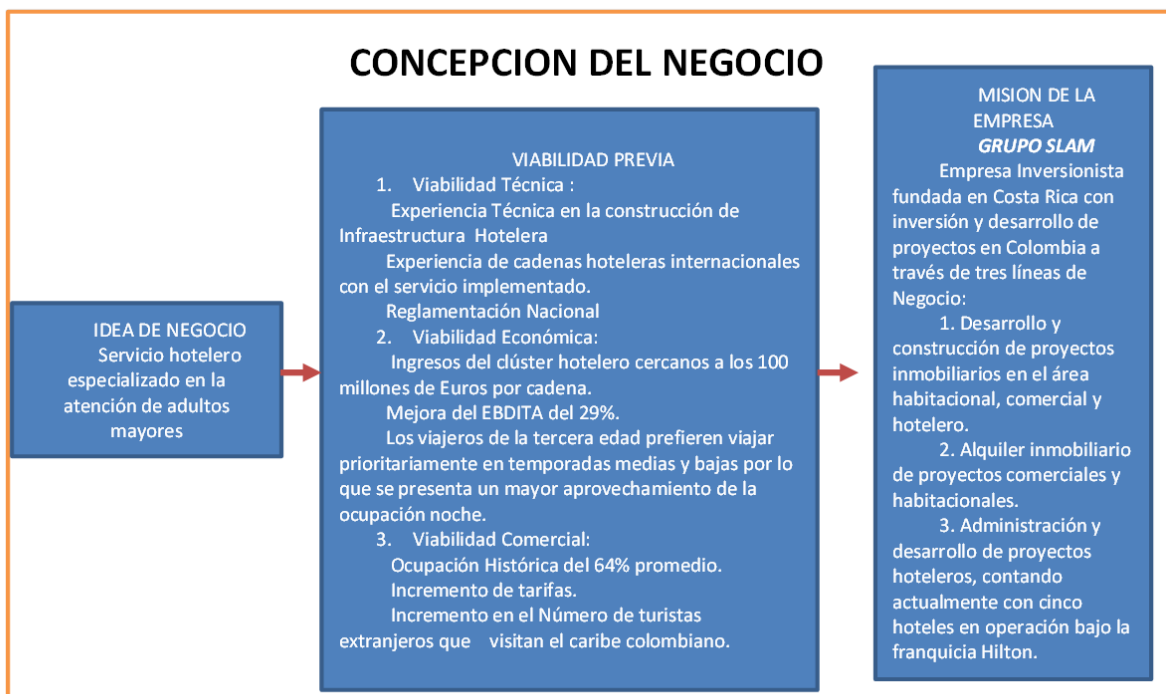
“Modifícase el artículo cuarto del Decreto 2755 de 2003 modificado por el artículo 1 ° del decreto 920 de 2009, el cual quedará así: Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles. Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles cuya construcción se inicie antes del 31 de diciembre de 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del Impuesto sobre la renta por un

término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones”. (Decreto 2755 , 2003)

La suma de estas dos oportunidades; el nicho de negocio inexplorado + la exención tributaria se convierten en un atractivo negocio para los inversionistas.

1.2.2 Descripción de la oportunidad de negocio

En la actualidad, en Colombia no existen hoteles de alta gama especializados en la atención del adulto mayor, que estén construidos, dotados y operados bajo los lineamientos *Técnicos para los Centros de Promoción y Protección Social para Personas Mayores*, establecidos por el Ministerio de la Protección Social.



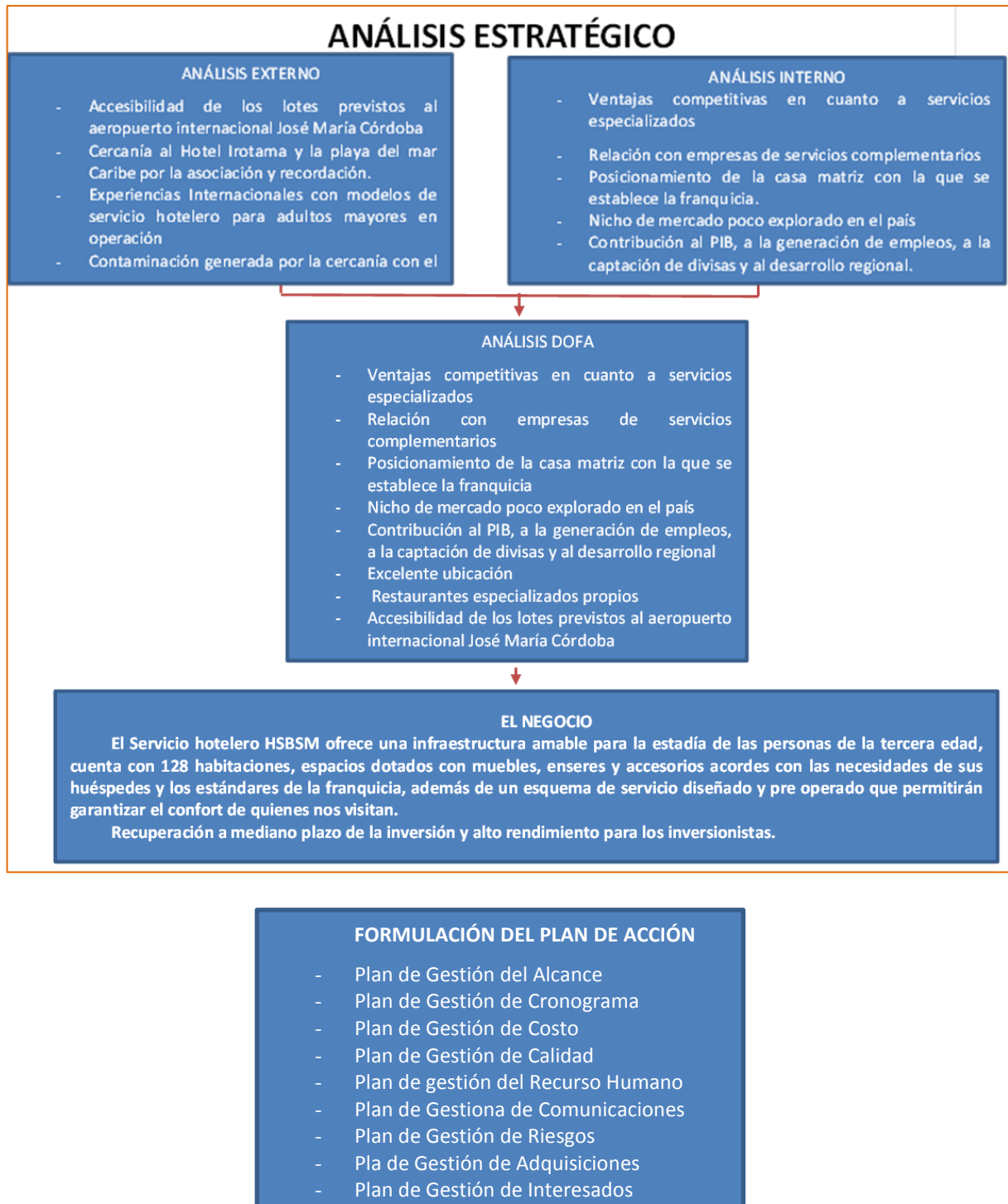


Figura 5 . Planteamiento de Causa y Efectos del problema principal planteado para el desarrollo del proyecto planteado.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

1.2.3 Objetivos del proyecto (general y específicos) – Árbol de Objetivos

1.2.3.1 Objetivo General

Establecer un servicio hotelero en la ciudad de Santa Marta con 128 habitaciones, especializado en la atención a Adultos mayores a través de la construcción de una infraestructura acorde con lo establecido en la ley, una dotación que genere confort y comodidad y un servicio especializado en gerontología que esté dispuesto para abrir al público el mes de diciembre de 2018.

1.2.3.2 Objetivos Específicos

- Suministrar soluciones de ocio y recreación a los adultos mayores que les permita disfrutar de sus vacaciones en un lugar con las condiciones necesarias para su esparcimiento.
- Brindar una opción diferente a las existentes en el mercado que incluya al adulto mayor en un plan vacacional ajustado a sus necesidades; lista para abrir al público en noviembre de 2018.
- Construir una infraestructura física acorde a los estándares enmarcados por la franquicia hotelera Meliá, la Ley 1315 de 2009 y demás dispuestas por el gobierno colombiano con el fin de satisfacer las necesidades de atención de adulto mayor en todas sus dimensiones.
- Dotar al 100% la infraestructura física reuniendo los estándares de confort dispuestos por la franquicia hotelera para el nivel de servicio ofrecido
- Proyectar el negocio de tal manera que genere el retorno de la inversión de los patrocinadores en un periodo inferior a siete años.

1.2.4 Descripción de alternativas

Una vez identificada la oportunidad de negocio, se desarrolló la tipificación de tres alternativas posibles para llevar a cabo el proyecto, con características para la elección como: rentabilidad, tiempo de ejecución de las actividades físicas, consolidación del servicio y marca a nivel nacional.

Alternativa 1.

- a) Hotel ya existente en el mercado y zona con área libre para la construcción de una nueva sede especializado en la atención del adulto mayor.

Tabla 1 Comparativo de Hoteles en la zona

Hotel	Área Libre	Valor Noche	Tipo de Turismo	Áreas de servicio	Ocupación Anual
Emil Mercure	2000 m2	\$209.493	Negocios y Turismo familiar	Restaurantes, zonas comunes, relajación, deporte	62.5%
Irotama	1500 m2	\$351.260	Negocios y Turismo familiar	9 restaurantes, 3 bares, zonas de deportes	64.8%
Radisson Playa Salguero	5000 m2	\$276.321	Turismo Familiar	Restaurantes, zonas comunes, relajación, deporte	64.2%
Zuana	N/A	\$250.628	Negocios y Turismo familiar	Restaurantes, zonas comunes, relajación, deporte	65%

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Valor Metro Cuadrado:

Según Camacol Caribe Santa Marta (2014), estos son los precios del metro cuadrado en pesos:

Tabla 2 Precio del metro cuadrado por estrato

Estrato	Desde	Hasta
2	500.000	1.300.000
3	1.300.000	2.400.000

4	2.400.000	2.800.000
5	2.800.000	5.200.000
6	2.800.000	6.400.000

Fuente: (CAMACOL - COTELCO , 2015)

Valor Proyecto nuevo de 120 habitaciones para alojamiento adulto mayor con un aprox. de 16.000 m² de área por construcción, con un valor del m² de \$5.500.000 para un total de \$88.000.000.000.

Pérdidas por Intervención de construcción en la operación actual

Según COTELCO (2015), las pérdidas de un hotel en operación por remodelación son igual a la mitad de la ocupación actual.

Tabla 3 Estimado de pérdidas por remodelación

Hotel	Habitaciones disponibles	Valor Noche	Valor Promedio habitaciones disponibles mes	Ocupación Anual	Valor Mes	Valor Pérdida Mensual por Remodelación
Emil Mercure	140	\$209.493	\$879.870.600	62.5%	\$549.919.125	\$-274.959.562
Irotama	250	\$351.260	\$2.634.450.000	64.8%	\$1.707.123.600	\$-853.561.800
Radisson Playa Salguero	330	\$276.321	\$2.735.577.900	64.2%	\$1.756.241.011	\$-878.120.505
Zuana	250	\$250.628	\$1.879.710.000	65%	\$1.221.811.500	\$-610.905.750

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Mejoras en zonas comunes para cumplir con la norma de alojamiento para adultos mayores:

mayores:

- Accesos, rampas, escaleras deben cumplir con las medidas estándar para pacientes en condición de discapacidad.

- Piscinas, bares y restaurantes deben ser remodelados para cumplir con pasamanos, rampas de acceso, mesas, baños zonas comunes.

Conclusión:

- Esta opción perjudica la operación actual del hotel y generaría disminución de la rentabilidad de la ejecución del servicio,
- La inclusión de un servicio especializado en adulto mayor, generaría altos costos de marketing y promoción, que podría disminuir los ingresos actuales por demanda de ocio, placer y negocios que tienen el enfoque los hoteles actuales, lo que generaría una pérdida de la credibilidad en su servicio actual.
- Se debe realizar una disminución del volumen auditivo y de recreación, evitando perjudicar la estadía de huéspedes en situación de discapacidad especial, lo que disgustaría al actual usuario del servicio hotelero.

Alternativa 2.

Adecuar una torre especializada en atención del adulto mayor en un hotel existente, en la zona seleccionada, que amplíe su portafolio de servicios.

Teniendo como base la información analizada en la alternativa 1, se desvirtúa la concepción de un hotel existente con una marca de franquicia reconocida, lo que nos llevaría a optar por una alternativa de hotel sin marca internacional que permita la reestructuración del servicio.

Teniendo este lineamiento se tienen opciones en las zonas destacadas para un hotel 5 estrellas, ya que las zonas destacadas en Santa Marta para este servicio son pozos colorados, bello horizonte y playa tortuga que no cuentan con hoteles de pequeñas marcas con opción a playa privada, lo que lleva a cambiar el lugar de ubicación de la alternativa a la vía principal del caribe o la zona turística del rodadero.

Conclusión: Se descarta esta alternativa, ya que el sponsor solicita que la nueva marca este impulsada por una franquicia 5 estrellas, que dentro de sus lineamientos o estándar requiere que el espacio para la implementación de servicio este ubicado cerca al mar.

Alternativa 3.

Comprar un lote y construir un hotel nuevo con una franquicia de alta gama que tenga experiencia en la prestación de servicio de adulto mayor.

- Compra lote \$4.000.000.000
- Presupuesto construcción y dotación \$58.204.440.733
- Se puede elegir una franquicia internacional con el modelo de adulto mayor ya operado y con rentabilidades reportadas
- Marketing único para un nuevo servicio hotelero 5 estrellas

- Tiempo de Ejecución: 23 meses

1.2.5 Criterios de selección de alternativas

Para la selección de la mejor Alternativa para la oportunidad de Negocio y alcanzar los objetivos de los Sponsor se tuvo en cuenta la siguiente tabla de comparación:

- **Impacto:** Tiempo de ejecución, inversión y retorno
- **Categoría:** Hotel 4 – 5 estrellas preferiblemente que esté abierto la mayor parte del año.
- **Tipología:** Hoteles interesados en venta, reforma u hoteles de nueva construcción que busquen un proyecto desde el punto de vista del desarrollo sostenible y aporte social al entorno colombiano.
- **Ubicación (ciudad, estacional, vacacional, mixto):**
 - a)- Hotel urbano, en el centro de las ciudades costeras de Colombia, por lo tanto, en una zona climática caliente.
 - b)- Hotel Resort de playa, en el norte de Colombia, en zona climática caliente.
- **Requisitos técnicos:** El hotel de centros urbanos deberá tener aislamiento acústico, importante que se encuentre lejos del centro de alto impacto auditivo como aeropuertos, terminales de transportes, zonas francas o de concentración de grandes multitudes.
Se valorará los establecimientos con instalaciones físicas amplias, no sólo habitaciones sino también spa, gimnasio, áreas comerciales, etc.
- **Otros condicionantes:** Las condiciones de esta propuesta son exclusivamente aplicables a los establecimiento/s hotelero/s que se propongan para llevar a cabo el proyecto.

1.2.6 Análisis de las alternativas

Tabla 4 Comparativo de alternativas

	<i>Alternativa 1</i>	<i>Alternativa 2</i>	<i>Alternativa 3.</i>
	<i>Remodelación Hotel existente</i>	<i>Nueva torre o sede Nueva a un hotel existente</i>	<i>Construcción Nueva con Franquicia especializada</i>
Nombre	Hotel Boutique Casa Carolina	Zuana Beach Resort	Hotel Sénior Bahía Santa Marta
Franquicia	N/A	N/A	Meliá
Estrellas:	3	5	5
Tipología	Hotel Boutique	Hotel vacacional	Hotel Sénior
Ubicación	Calle 12 # 3-40. Centro Histórico, 470001 Santa Marta, Colombia	Cra 2 No. 6 - 80, Bello Horizonte, 110011 Santa Marta, Colombia	Pozos Colorados
Playa	A 200 metros de la playa de Santa Marta y de la Plaza Simón Bolívar	A 30 metros de la playa de Bello Horizonte	A 20 metros de la playa
Servicios	Piscina al aire libre, bañeras de hidromasaje en la azotea y un spa.	Bañera de hidromasaje, piscina, gimnasio	Piscinas y áreas húmedas, Wellnes Center, bar, oratorio, casino, zonas de ejercitación física, restaurante internacional
Aeropuerto	20 minutos	2,3 km	11 minutos
Habitaciones	Las habitaciones, suites y apartamentos cuentan con aire acondicionado, TV de pantalla plana vía satélite, WiFi gratuita, sistema de sonido bluetooth, minibar, nevera, caja fuerte, escritorio y baño privado con secador de pelo, albornoz, ducha con agua caliente y artículos de aseo gratuitos. Además, todas las habitaciones tienen una zona de estar con sofá cama y algunas incluyen balcón o terraza.	Conexión WiFi gratuita y TV de plasma, un restaurante y aparcamiento gratuito, con aire acondicionado, ventilador y baño privado	Las habitaciones, cuentan con aire acondicionado, TV de pantalla plana vía satélite, WiFi gratuita, sistema de sonido bluetooth, minibar, nevera, caja fuerte, escritorio y baño privado con secador de pelo, ducha con agua caliente.
Tipos	Habitación Doble - 1 o 2 camas * Suite Junior * Suite y Apartamento de 2 dormitorios	Habitaciones Dobles Spa * Habitación Triple (2 adultos + 1 niño) * Habitación Doble Estándar - 2 camas * Suite Deluxe (2 adultos) * Suite Deluxe (3 adultos) * Suite Deluxe (4 adultos)	Habitación Doble * Habitaciones Tipo Suite * Habitación para Personas con Discapacidad * Habitación Deluxe

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

1.2.7 Selección de alternativa

Una vez presentado el análisis de alternativas al Sponsor elige la alternativa No. 3 teniendo en cuenta los siguientes fundamentos:

- La alternativa 1 y 2 ya están consolidadas en el mercado como hoteles con servicios vacacionales mixtos lo que hace contraproducente introducir una línea especializada en adulto mayor.
- Los costos por remodelación para cumplir las normas para la atención de adulto mayor se hacen más costosas que la construcción nueva.
- La alternativa 1 no cumple con zonas sociales amplias que permitan la movilidad para personas con discapacidad.
- Las alternativas 1 y 2 no cuentan con servicios y áreas para bodegaje de medicamentos, enfermerías y demás servicios especiales para adultos mayores.
- La alternativa 3 tiene renta exenta en servicios hoteleros por 30 años
“Decreto 2755 de 2003 Artículo 4º..... prestados en hoteles nuevos. Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos entre el 1º de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones.....”

1.1.1 Adquisición de Franquicia

Para realizar el proceso de adquisición de la franquicia bajo la cual se operará el hotel se estiman tres opciones de cadena hotelera que cuentan con experiencia en mercados específicos.

Tabla 5 Comparativo franquicias

Hotel	COSTO DE FRANQUICIA			COSTO DE INGRESO		
	Costo de Franquicia	Marketing Anual	Otros	Fee de Aplicación	Cuota de Franquicia IFF	Duración Contrato
Meliá	4% GRR el Primer Año 4.5% el segundo y 5% desde el tercer año.	1% GRR + 438 USD Per room	35000 aprox	\$ 80.000,0	\$ 19.200,0	20 años
LQ	4.5% GRR	4.5% GRR	30000 aprox	\$ 76.800,0	\$ 19.200,0	20 años
Wyndham	3.5% por el primero y segundo años. 4% de ahí en adelante.	2% GRR	16850 + Add	\$ 5.000,0	\$ 67.200,0	20 años

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

1.2.7.1 Selección Franquicia

Se determina Meliá, por las siguientes razones:

*En 2015 Meliá ganó 101,6 millones antes de impuestos (+79%) gracias a la excelente evolución del negocio hotelero (+15,1% RevPAR), con una mejora del **EBITDA del 29%** (293 m€)*

- *Cadena exclusiva con experiencia en atención prioritaria de adultos mayores en España bajo su marca Sol.*
- *Creciente enfoque en las marcas como palanca de valor y posicionamiento.*
- *Avance de la transformación digital con fuerte crecimiento de melia.com y melia.pro.*
- *Modelo de negocio cada vez más orientado a la gestión hotelera.*
- *Cumplimiento de todos los objetivos de rotación y puesta en valor de activos.*

- *Mejora de Calidad y rentabilidad de los hoteles Expansión Internacional: 25 nuevos hoteles firmados en 2015 (1 hotel cada 2 semanas) • 13 hoteles abiertos en el ejercicio*
- *Foco estratégico en Asia, EMEA y Américas.*

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

1.2.8 Justificación del proyecto

Afectación del segmento poblacional de mayores de 60 años sin lugares de ocio y diversión aptos para las vacaciones, (espacio de ocio fuera del lugar de residencia habitual) influyendo considerablemente en el bienestar de estas personas.

En cuanto al clúster del sector hotelero es de tener en cuenta que el mercado de alojamiento y recreación para adultos mayores se encuentra desatendido, desobedeciendo al crecimiento actual del turismo y la posibilidad de incrementar la ocupación hotelera en temporada baja.

COTELCO (2015), (Asociación hotelera y turística de Colombia), proyecta que la ocupación hotelera en Colombia para 2016 se ubique en un rango de 55% a 60%, manteniendo los buenos resultados de San Andrés, Cartagena, Santa Marta y Medellín.

A partir de los datos de migración Colombia, el motivo de viaje de mayor participación fue: vacaciones, recreo y ocio 70,2% seguido de negocios y motivos profesionales 16,2%. En lo corrido del año se presenta un crecimiento de 11,2% de llegadas respecto al año anterior.

Según el DANE (2013), los motivos de viaje más representativos en lo corrido del año 2016 fueron ocio y negocios. Sin embargo, los motivos que cayeron comparados con 2015 fueron, negocios (3,4%) y salud (0,9%).

Según COTELCO (2015), el porcentaje de habitaciones ocupadas en enero-mayo de 2016 fue de 48,8%, siendo San Andrés el de mayor ocupación (80,4%). Por su parte, de acuerdo al DANE (2013), el total de ocupación durante ene - abr fue 54,8%.

Para mar-may de 2016, el empleo del sector creció 2,4%; su participación fue de 27,7% sobre el total de ocupados. Por su parte en ene-abr de 2016, la variación anual de personas ocupadas cayó 0,2 p.p., siendo 3,5% en 2015 y 3,3% en 2016.

Se espera que los ingresos por concepto de turismo en el año 2016 sean de US\$ 1.384 millones, a través de los rubros de transporte de pasajeros y viajes. En el 1^{er} trimestre del año estos rubros fueron el 2^{do} generador de divisas en el país después de petróleo.

El pronóstico de número de entradas de extranjeros no residentes para junio de 2016 es 190.230, lo que indica un aumento de 5,8% respecto a mayo del mismo año. Comparado con junio de 2015 se espera un crecimiento de 6,8%.

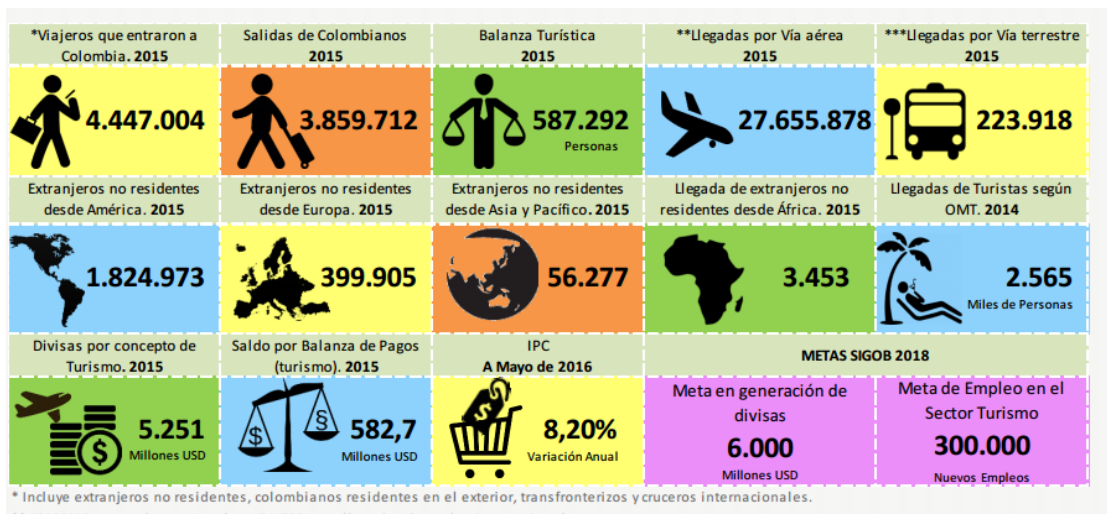


Figura 6 Estadísticas de Turismo en Colombia.

Fuente: (COTELCO, 2015)

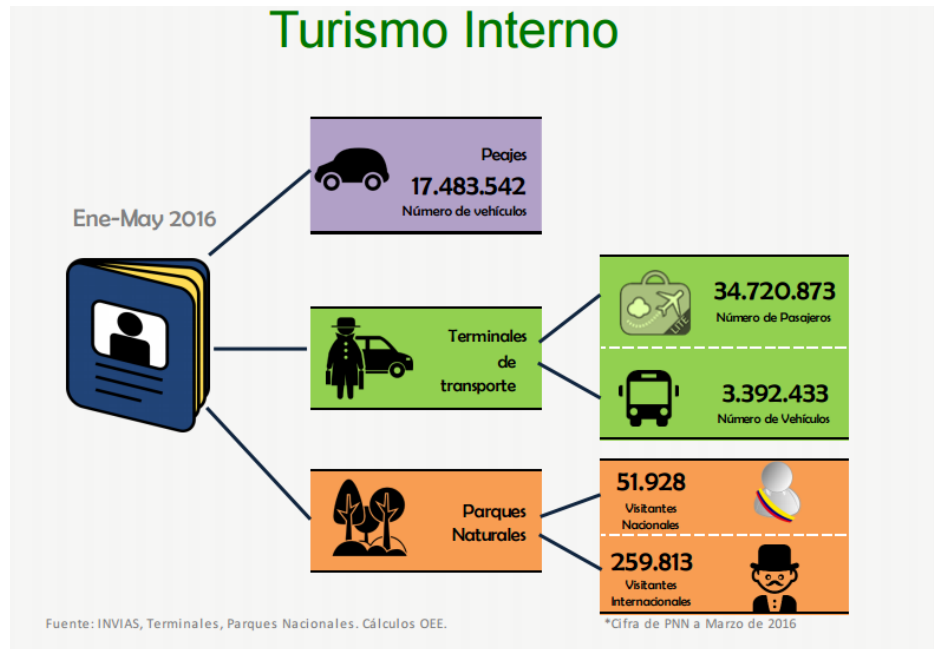


Figura 7 Estadísticas de Turismo Interno en Colombia.

Fuente: (COTELCO, 2015)

El contexto Colombiano favorece directamente los proyectos hoteleros, al punto de ofrecer una exención total del impuesto sobre la renta para los ingresos por la prestación de servicios hoteleros. Esta exención tiene una vigencia de treinta (30) años contados a partir del momento en que cada hotel inicie sus operaciones. Este importante beneficio tributario se traduce en una rentabilidad relativa para los inversionistas, toda vez que la tarifa corporativa del impuesto sobre la renta en Colombia es una de las más altas del mundo (33%). Sumado a esto, la inversión en los hoteles a través de los derechos fiduciarios, garantiza que el beneficio derivado de la exención tributaria, será percibido directamente por cada inversionista. Dicho de otro modo, la inversión en derechos fiduciarios les permite a los inversionistas un retorno totalmente exento del impuesto sobre la renta.

1.3 Marco Metodológico del trabajo de grado

1.3.1 Tipos y métodos de investigación

Para el planteamiento de este proyecto se contratará una marca especializada como **MAX EIDELMAN & LEISURE ADVISORS** que proporcione la información de viabilidad del hotel en la ubicación propuesta por la empresa Grupo SLAM.

Este estudio brindará las bases necesarias para que los inversionistas aprueben el desarrollo del proyecto, acompañando este estudio se debe investigar la población objetivo que pretende atender prioritariamente el HBSM, es por eso que se implementaron 2 técnicas para la recolección de información y diferentes métodos de análisis del entorno del mercado y proyección del proyecto.

1.3.1.1 Encuesta

Se realiza encuesta a 30 Personas de la tercera Edad, Por medio de la plataforma QUESTION-PRO con las siguientes preguntas:

- ¿Qué edad tiene?
- ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?
- ¿Qué tiempo dedica a pasear en sus vacaciones?
- ¿Cuándo viaja su mejor opción para hospedaje es?
- ¿Qué valor por noche estaría dispuesto a pagar en un hotel 5 estrellas?
- ¿Habitualmente viaja solo o en compañía?
- Cuando viaja, ¿Su lugar más ocionado para viajar es?
- ¿Cuenta con algún tipo de ayuda para su movilidad?

- ¿En Colombia ha encontrado algún servicio hotelero especializado en la atención del Adulto Mayor?

Como datos relevantes se pueden mencionar:

- 30 personas con edad superior a 60 años
- 15 personas (50% de la muestra poblacional), están en estratos 4 y 5
- 23 personas están dispuestas a pagar un valor superior a 200 mil pesos por noche en un hotel de alta gama
- 19 personas prefieren ciudades costeras como Santa Marta, Barranquilla y Cartagena
- Ninguna persona conoce un hotel de alta calidad especializado en la atención al adulto mayor en Colombia

1.3.1.2 Investigación del Mercado

Investigación del mercado hotelero por medio de la contratación de la firma **MAX**

EIDELMAN & LEISURE ADVISORS.

Max Eidelman y Ocio Advisors Inc. es una empresa de asesoramiento inmobiliario hostelería y el ocio, líder que proporciona una gama completa de servicios profesionales de consultoría a la hospitalidad y ocio Industrias de bienes raíces en América Latina y se centra en maximizar el retorno de su proyecto en particular.

El resultado de esta investigación de mercado hace parte de la información plasmada en este documento que nos permite verificar la viabilidad del proyecto, el establecimiento de una tarifa promedio y la competencia que existe en el lugar y el mejor método para el posicionamiento del HOTEL SENIOR BAHÍA SANTA MARTA.

1.3.2 Herramientas para la recolección de información

- a) Información histórica del problema de negocio
- b) Información en línea con base en los aspectos a trabajar en el proyecto de grado
- c) Información Secundaria
- d) Casos de éxito en proyectos similares
- e) Encuestas realizadas
- f) Datos estadísticos

1.3.3 Fuentes de Información

- a) Informe Misión Colombia Envejece - Fedesarrollo y la Fundación Saldarriaga Concha.
- b) Diagnóstico de Los Adultos Mayores de Colombia - Fundación Saldarriaga Concha.
- c) Envejecimiento y vejez en Colombia. DANE. Agosto de 2013.
- d) Noticias, documentos e informes de la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)
(entidad sin ánimo de lucro, creada en 1954, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera.).
- e) Plan de Desarrollo Santa Marta. Unidos por el Cambio 2016-2019.
- f) Guía del PMBOK®. Quinta edición.
- g) Noticias e informes Meliá Hotels International S.A. (Cadena hotelera española con sede en la isla de Mallorca y dirigida por su fundador, Gabriel Escarrer Julia).
- h) Manuales de procesos y Procedimientos Hotel Meliá. 2015.
- i) Teoría del Desarrollo: Robert Havighurst 1983.
- j) Evaluación de la funcionalidad familiar Gabriel Smilkstein 1986
- k) Lineamientos Técnicos para los Centros de Promoción y Protección Social para Personas Mayores. Ministerio de la Protección Social 2008.

1.3.4 Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado

Los supuestos y restricciones que afectan o podrían afectar directamente el desempeño y planificación del proyecto, así como su cumplimiento se diferencian en varias etapas como son:

Etapas de diseños, consultoría, licenciamientos, ejecución y pre operación

1.3.4.1 Supuestos

- a) El lote asignado para el proyecto se encuentra debidamente legalizado
- b) El estudio de mercado da una viabilidad de alta rentabilidad para los socios
- c) Se cuenta con la disponibilidad de asignación de servicios públicos en el lote asignado
- d) El licenciamiento del proyecto por parte de la curaduría se realiza en los tiempos estimados
- e) El dólar no supera la barrera de los \$3.300,
- f) Están los fondos financieros suficientes por los inversionistas para cumplir los compromisos iniciales del proyecto
- g) La venta de los derechos fiduciarios se contempló en el tiempo estimado y con los ingresos necesarios.
- h) La ocupación hotelera proyectada se mantiene por encima del 60% mensual para el año 2018 – 2019.

1.3.4.2 Restricciones

- a) Personal limitado en la zona de ubicación del proyecto que cuente con la capacitación en el tipo de servicio ofrecido por el HBSM
- b) Ubicación física del proyecto.
- c) Tiempo de entrega condicionado a la exención tributaria para el sector (2018).

- d) No hay un modelo de negocio similar en el país que permita revisar las opciones de rentabilidad que pueda llegar a presentar el servicio a prestar.
- e) Estrategia de compras y negociaciones que afecten los plazos contemplados en el proyecto
- f) La franquicia adquirida no apruebe diseños, equipos y especificaciones presentadas para aprobación

1.3.5 Marco conceptual referencial

Ver Anexo A. (Elaborado por los autores, 2017)

2 ESTUDIOS Y EVALUACIONES

2.1 Estudio De Mercadeo

2.1.1 Población

La etapa biológica del ser humano denominada tercera edad, había sido identificada en las diferentes sociedades, como el fin del ciclo activo del individuo y la entrada de este en un mundo de esteticismo, donde el ser llega al límite de sus posibilidades como elemento social.

A partir de los diagnósticos y análisis estadísticos realizados en el mundo con respecto al cada vez menor índice de natalidad y por consiguiente, el vertiginoso envejecimiento de la población, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estima que para el 2050 este segmento de la población superará por primera vez a la cantidad de niños con un 32% del total en el mundo, por ello se han trazado diferentes estrategias para su protección y mejoramiento de la calidad de vida.

El nicho poblacional al cual se encuentra dirigido el presente proyecto, es el constituido por adultos mayores entendido como aquel grupo de personas que superan los 65 años de edad. En Colombia con el paso del tiempo la base de la pirámide se ha ido estrechando, con ampliación simultánea en la punta describiendo de esta forma la disminución de la población joven y el incremento de los adultos mayores, especialmente el aumento de los más viejos. Se espera que para el 2050, el total de la población sea cercano a los 72 millones, con una esperanza de vida ligeramente superior a los 79 años y con más del 20% de los pobladores por encima de 60 años de edad, lo cual se traducirá en una estructura de la pirámide poblacional en forma rectangular.

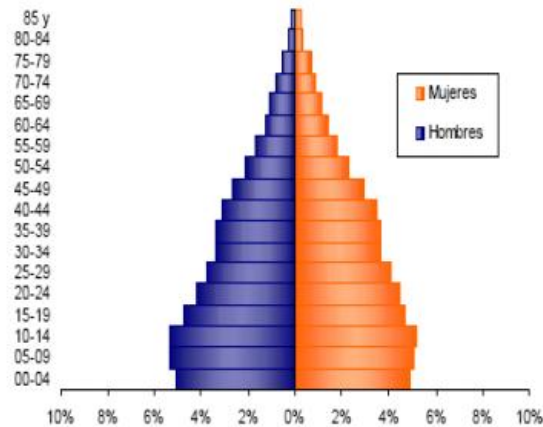


Figura 8 Población por sexo y grupo de edad

Fuente: (DANE, Censo, 2005)

En la actualidad se dice que en el país hay 5,2 millones de personas mayores de 60 años (10,8 por ciento de la población) pero, de acuerdo con las proyecciones, se estima que para el 2050 ese número llegue a 14,1 millones, es decir, que ese grupo equivaldría al 23% de los habitantes.

En el caso de Colombia, en un siglo, el país pasó de 4'355.470 habitantes a 44'090.502, de los cuales más del 6% (2'617.240) es mayor de 65 años, siendo en este grupo, el 54.6% mujeres. Aunque las áreas rurales se caracterizan por mayores tasas de fecundidad, el 75% de la población general, se concentra en las cabeceras municipales debido a las altas tasas de migración (DANE, Censos 1905 y 2005). El 63.12% de la población adulta mayor se ubica en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Santander, Atlántico, Bolívar y Tolima. Concentrándose los mayores porcentajes en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. (Rueda, 2004)

Las causas del envejecimiento en Colombia son el aumento de la esperanza de vida, disminución de la mortalidad, el control de las enfermedades infecciosas y parasitarias, el descenso de las tasas de la fecundidad, la atenuación del ritmo de incremento de la población y

los procesos de migración. Esto ha llevado a un rápido envejecimiento poblacional con cifras como las proporcionadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, entidad que calcula en 44 millones de habitantes la población total, de ellos 2 millones 944 mil 328 son adultos mayores, proyectado que la población mayor de 60 años pasará de 2 millones 944 mil 328 a 6 millones 529 mil 300 en el 2020.

Cada vez hay más personas mayores en el país con salud, posibilidades económicas, cultura e interés por seguir disfrutando de la vida. Adicionalmente se presenta actualmente una movilización de los imaginarios colectivos en los cuales los padres (adultos mayores), recobran un rol predominante dentro de los grupos familiares recibiendo en muchos casos sobre todo en los estratos más altos de la población además de sus ingresos propios, también los aportes de sus hijos lo que favorece la oportunidad de disfrutar de opciones como el turismo.

Por tal motivo, cualquier servicio o producto que se haga para satisfacer a este grupo es una excelente oportunidad de negocios y el sector turístico ha comenzado a trabajar este atractivo nicho.

Así es como, dentro de esta industria, cada vez toma mayor importancia el mercado de la tercera edad, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de agencias de viajes y aerolíneas en temporada baja. Atendiendo a la creciente demanda por hospedaje proveniente de este segmento, surgieron los hoteles para tercera edad.

En la actualidad es limitada la oferta hotelera pensada y operada prioritariamente para la población de adultos mayores en el país.

La tendencia “viajera de los adultos mayores es una tendencia que va en aumento en el mundo”

2.1.1.1 Perfil de la población

La población está compuesta de la siguiente manera:

- Ingreso: medio – alto
- Edad: 60 a 90 años promedio
- Estratos 3, 4, 5 y 6
- Sexo: promediado
- Comportamiento social: predominio de los matrimonios
- Nivel educacional: medio – alto
- Preferencia por el clima cálido
- Gusto por el mar y la playa
- Preferencia por relacionarse con las personas y aprovechar al máximo su tiempo libre.
- Segmento de turismo activo teniendo en cuenta sus propias iniciativas
- Gusto por el confort y la novedad
- Interrelación de la actividad turística con la social del destino seleccionado

2.1.1.2 Segmentación de la población

La población objetivo está compuesta de la siguiente manera, serán mayores entre 60 y 90 años, nacionales de los estratos 3 al 6 y turismo extranjero de la tercera edad.



Figura 9 Composición de la población

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Turismo Nacional:

Resulta necesario aprovechar el esfuerzo que ha hecho el gobierno Colombiano por posicionar el país como destino turístico a través de estrategias como **COLOMBIA DESTINO DE CLASE MUNDIAL** con su objetivo de continuar y reforzar acciones de mercadeo y promoción dirigidas a capturar nuevos segmentos del mercado internacional de mayor gasto que impacten directamente a la generación de riqueza en el país.

Si revisamos el comportamiento del turismo extranjero en la región encontramos que:

“En 2014 la región que recibe el mayor número de turistas en el mundo es Europa, por su parte, Américas se encuentra en 3 lugar. De los países de América, Colombia ocupa el 5° lugar con una participación de 0,23% del total de llegadas en el mundo. Durante el mes de Diciembre (2016), las llegadas de extranjeros crecieron 9,02% respecto al mismo mes del año anterior. En lo corrido del año aumentaron 13,32%, lo que implica un incremento de 304.715 viajeros.” (DANE, 2016)



Figura 10 informe de turismo DANE diciembre 2016

Fuente: (DANE, 2016)

Turismo Nacional:

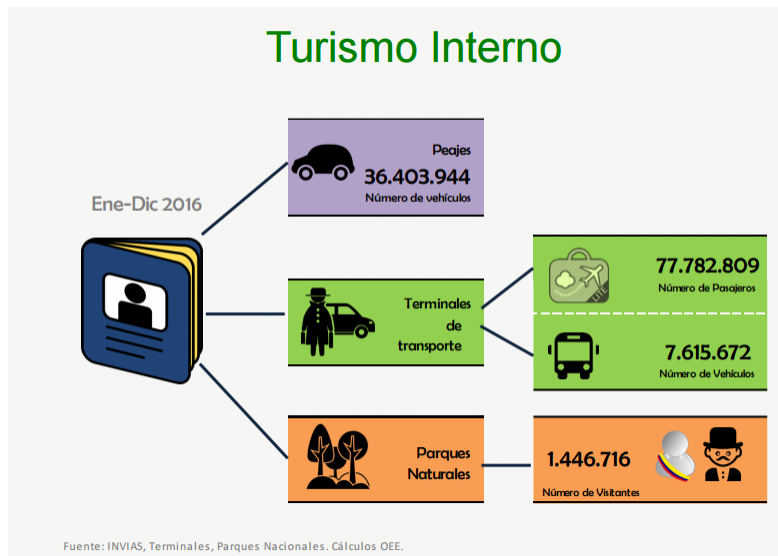


Figura 11 informe de Turismo Nacional DANE diciembre 2016

Fuente: (DANE, 2016)

Población Local:

La ciudad de Santa Marta vive en la actualidad un fenómeno que se ha consolidado como motor de desarrollo: es el auge de la construcción inmobiliaria y hotelera, la ciudad se ha convertido en los últimos años en un polo de atracción no solo para los turistas del mundo sino también para los inversionistas.

En la Ciudad de Santa Marta, según el último censo DANE habitan 1.259.822 personas, más del 50% de esta población se encuentra por debajo de los 30 años de edad. En general la mayoría de la población la conforman las mujeres, representando un 51.24% del total de los habitantes. Este dato permite suponer que existe disponibilidad de mano de obra para la construcción y operación de los servicios hoteleros.

El 10.08% lo conforman niños entre los 15 y 19 años, y los adultos mayores representan un 3.56% del total.

Este 3.56% es un importante foco de atención para el HSBSM dado que un rubro adicional en la operación, es el constituido por los servicios prestados en el acceso a los servicios wellness que no implican alojamiento.

Determinación de la Población:

Para determinar el nicho de mercado del HSBSM se toma como base las estadísticas presentadas por el DANE, tomando la población nacional del censo de 2005, igualmente se toma la proyección dada al año 2020 y se interpola la población de adulto mayor al año 2018. Dando como resultado un total de 6 millones cincuenta y un mil trescientos cuatro personas adultos mayores, que representa un total de 13.72% de la población total colombiana.

Población Nacional			
	100,00%	44.090.502	Habitantes
2005	6,68%	2.944.328	Adultos Mayores Actuales
	7,22		
2006	%	3.183.326	Adultos Mayores proyectados al año indicado
2007	7,76%	3.422.324	

2008	8,30%	3.661.322	
2009	8,85%	3.900.321	
2010	9,39%	4.139.319	
2011	9,93%	4.378.317	
2012	10,47%	4.617.315	
2013	11,01%	4.856.313	
2014	11,56%	5.095.311	
2015	12,10%	5.334.309	
2016	12,64%	5.573.307	
2017	13,18%	5.812.306	
2018	13,72%	6.051.304	
2019	14,27%	6.290.302	
2020	14,81%	6.529.300	Dato DANE

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017; DANE, 2016)

Para la población objeto del estudio de mercado de este proyecto se toma el 34% de la población adulto mayor, que corresponde al porcentaje de la población perteneciente a los estratos 3,4, 5 y 6.

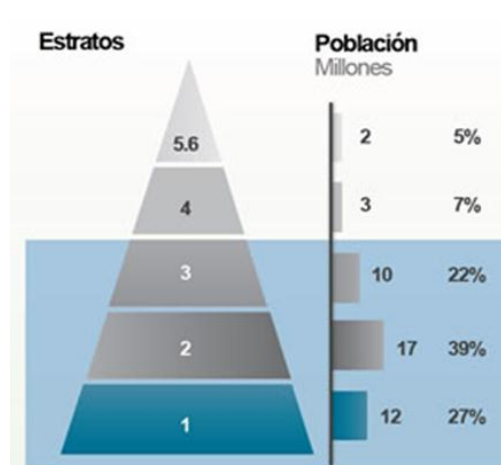


Figura 12 Distribución de la población por estratos

Fuente: (MINTIC, 2016)

Se toma igualmente el 6.68% de la población turística internacional, justificada con antelación.

Tabla 6 Proporción de población turística internacional

Turismo internacional		
100,00%	4.447.004	Turistas
6,68%	296.967	Estimados Adultos Mayores

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Para un total de 2 millones 354 mil 411 personas. Con base en este total tomamos para el dimensionamiento de la demanda el 10.3% que corresponde a 242 mil 573 personas.

Tabla 7 Dimensionamiento de la demanda

Adulto mayor nacional	Turista exterior	Población Total Objetivo	Porcentaje
2.057.443	296.967	2.354.411	100%
Población proyección Ocupación		242.573	10,30%

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

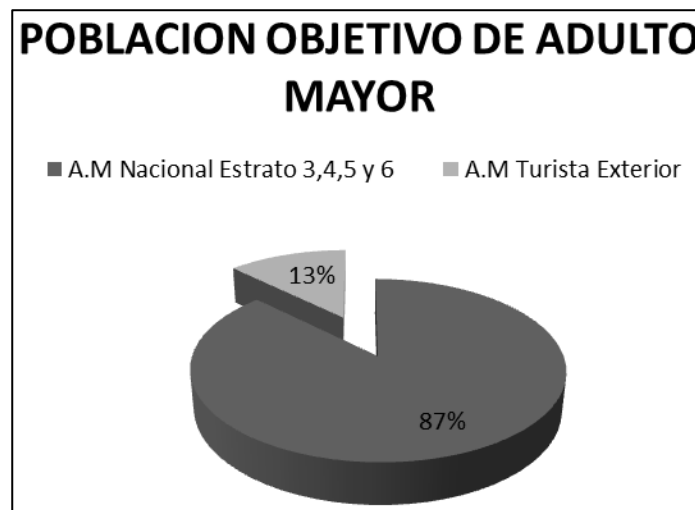


Figura 13 Cálculo de la población

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.1.2 Entorno

La competencia del Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta consta de siete hoteles independientes o afiliados a una marca colombiana que se han posicionado en un mercado establecido con una ocupación constante que históricamente se ha mantenido entre 62% y 64%, impulsado por un mínimo incremento en oferta. La tarifa promedio de estos hoteles se ha ido expandiendo durante los últimos tres años, incrementando de COP \$209.493 en 2012 a COP \$230.612 en el año 2014.

La competencia del proyecto está enfocada principalmente al viajero de turismo, aunque se identifica una fuerte participación del mercado de grupos, específicamente durante los periodos contrarios a los tiempos de vacaciones.

Tabla 8 Desempeño Ponderado del Mercado Hotelero.

Año	Noches Acomodadas	% Cambio	Noches Disponibles	% Cambio	Ocupacion de mercado	tarifa promedio (Pesos)	% cambio	RevPARR de Mercado (pesos)	% Cambio
Estimado 2012	183.058.00		293.095.00	-	62.50%	209.493.00	-	130.843.00	-
Estimado 2013	189.873.00	3.70%	293.095.00	0.00%	65%	226.488.00	8.10%	146.723.00	12.10%
Estimado 2014	188.121.00	-0.9	293.095.00	0.00%	64%	230.612.00	1.8%	148.017.00	0.9
Promedio de cambio Compuesto Anual									
Estimado 2012 - Estimado 2014		1.40%		0%			4.90%		6.40%

Fuente: (Max Eidelman & Leisure Advisors, 2015)

Se han identificado un total de 860 habitaciones adicionales con afiliaciones a marcas hoteleras nacionales o internacionales, que estarán disponibles en el mercado entre la fecha de este informe y el primer semestre de 2018, representando un incremento adicional correspondiente al 11.0% en el 2016 y del 21.6% en el 2018, pero equivalente únicamente al 3.6% ponderado anual entre el 2014 y el 2022. Es importante resaltar que, debido al incremento importante en la oferta, los hoteles actualmente competitivos serán desplazados por los nuevos hoteles que se identifican a continuación:

Tabla 9 Incremento de Oferta al entorno Competitivo

Hotel	No. De Habs	Nivel Competitivo	Habitaciones competitivas	Fecha de Apertura
Hotel propuesto SBSM	128	100%	128	01/07/2018
Hotel Emil Mercure	140	100%	140	01/01/2016
Propuesto Hilton Irotama	250	100%	250	01/07/2017
Propuesto Hotel Radisson Playa Salguero	330	100%	330	01/01/2016
Total/ Promedio	860	100%	860	

Fuente: (Max Eidelman & Leisure Advisors, 2015)

2.1.3 Dimensionamiento de la demanda

La demanda en el entorno competitivo se expandió en un promedio ponderado de 1.4% anual entre el 2014 y el 2016, con mayor énfasis en el 2014. Si bien este incremento se considera bajo, es importante notar que debido a la alta ocupación de mercado, la capacidad de expansión de demanda es muy baja. Durante el mismo periodo la oferta se mantuvo igual, mientras que la tarifa promedio se incrementó en un 4.9% resultando en una expansión del Rev PAR de 6.4% entre el 2014 y el 2016.

Tabla 10 Proyección de Ocupación y demanda – Propuesto HSBSM

Segmento de Mercado	2018	2019	2020	2021
Turismo & Placer				
Demanda Total	158.623.00	175.776.00	186.322.00	193.775.00
Participacion de Mercado	6.2%	6.0%	6.3%	6.5%
Demanda Capturada	9.775.00	10.566.00	11.717.00	12.665.00
Penetración	50%	55%	57%	59%
Grupos & Reuniones				
Demanda Total	62.668.00	68.947.00	73.084.00	76.007.00
Participacion de Mercado	12.7%	15.3%	16.1%	16.9%
Demanda Capturada	7.957.00	10.519.00	11.786.00	12.825.00
Penetración	104%	139%	146%	153%
Corporativo				
Demanda Total	21.282.00	22.134.00	23.019.00	23.940.00
Participacion de Mercado	32.1%	31.2%	31.7%	32.1%
Demanda Capturada	6.841.00	6.901.00	7.291.00	7.684.00
Penetración	263%	283%	288%	291%
Numero Total de noches capturadas	24.573.00	27.986.00	30.794.00	33.174.00
Noches Disponibles	51.100.00	51.100.00	51.100.00	51.100.00
Ocupacion Propuesto Hotel SBSM	48%	55%	60%	65%
Disponibilidad de noches totales en mercado	418.665.00	463.915.00	463.915.00	463.915.00
Participacion justa de mercado	12%	11%	11%	11%
Noches ocupadas en el mercado	242.573.00	266.857.00	282.425.00	293.722.00
Participacion de mercado	10.1%	10.5%	10.9%	11.3%
Ocupacion de Mercado	58%	58%	61%	63%
Penetracion Total	83.0%	95.2%	99.0%	102.5%

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

La ocupación del proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta estará enfocada prioritariamente al viajero de turismo especialmente en la tercera edad, al igual que a grupos, con menor influencia por parte del segmento corporativo. El viajero de turismo incluye no solo al huésped que va de plan de vacaciones, playa brisa y mar, sino también el viajero que utiliza los Online Travel agencies (OTA) para efectuar su reserva. Adicionalmente, se considera que el hotel HSBSM se posicionará en lograr una mayor ocupación a costo de una menor tarifa promedio como se identifica en la tabla anterior donde la ocupación del proyecto debe incrementar de 48%

en 2018 a 65% en 2019; sin embargo, es importante notar que la tarifa promedio del proyecto representará aproximadamente el 120% de la tarifa promedio de este nicho.

2.1.4 Dimensionamiento oferta

Se muestra a continuación la ocupación en un periodo de un año en la ciudad de Santa Marta, esto abre el campo a la explicación de la oferta actual en el Nicho.

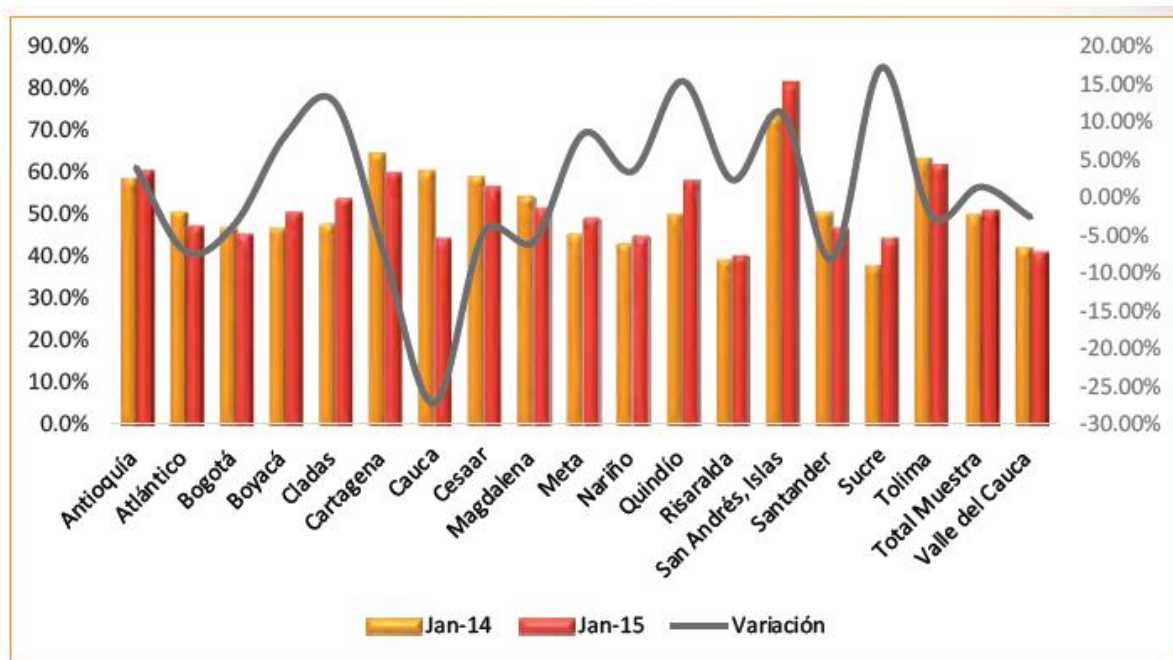


Figura 6. Ocupación Hotelera (enero 2014 – enero 2015)

Fuente: (COTELCO, 2015)

Los Hoteles representativos para la comparación de la oferta en la bahía de pozos colorados esta:

- Hotel Costa Azul Ocupación 68%
- Hotel la Sierra Ocupación Promedio 64%

- Hotel Santamar Ocupación Promedio 62%
- Hotel Sorrento Ocupación Promedio 51%
- Hotel Tamacà Ocupación Promedio 72%
- Hotel Irotama Ocupación Promedio 63%
- Hotel Zuana Ocupación Promedio 68%

Históricamente, el mercado competitivo ha constado de 803 habitaciones competitivas o 293.095 noches disponibles anualmente, para el año 2017 se ha proyectado que la oferta competitiva incrementará 5.8% a un total de 850 habitaciones ponderadas o 310.175 noches disponibles anualmente. Para el año 2018, como consecuencia de la apertura programada del Hotel Bahía Santa Marta, la oferta se aumentará a 1.147 habitaciones diarias. El crecimiento de la oferta será de 21.6% para el 2018. Este incremento de oferta es similar al crecimiento anticipado de la demanda, lo cual implica que el mercado está en capacidad de absorber el total de la nueva oferta en los primeros cuatro años de operación del proyecto HSBSM.

En Conclusión, se identificaron siete hoteles que se consideran competencia directa del proyecto HSBSM, también se han investigado incrementos verdaderos en términos de oferta competitiva durante los próximos años, por lo cual, se concluye un incremento en oferta de habitaciones o de noches disponibles del 9.3% anual durante el mismo periodo.

2.1.4.1 Ventas, Marketing y Distribución

Meliá Hotels International genera al año más del 25% de sus ventas a través de sus propios canales de venta, entre los que se cuentan el Call Center, el programa de fidelidad y la web melia.com

Estos canales de distribución cuentan con un importante trabajo de fondo, que se apoya fundamentalmente en las nuevas tecnologías y en el conocimiento del cliente. Es precisamente este conocimiento el que ayuda a ofrecer a cada cliente la marca, producto y servicio que mejor encaja con sus necesidades optimizando así sus de compras.

- **Ventas**

“Un modelo regional con alcance global”

El modelo de ventas de Meliá Hotels International, se apoya en una estructura regional cuya estrategia para cada segmento se coordina de forma global.

- **El Equipo**

Meliá Hotels International, dispone de una extensa red comercial con presencia en los principales mercados emisores. Cada región tiene objetivos de venta no sólo para su propio mercado sino también hacia el exterior.

América

La Oficina corporativa para América se encuentra en Miami, aunque nuestros equipos comerciales se distribuyen y dividen por toda la geografía del continente. Además, México dispone de oficinas de ventas en México DF y en Cancún, además de una central de grupos.

- **Canales de Distribución**

“La fortaleza de nuestros propios canales de reserva”

Cliente 360°

El Departamento de CRM de Meliá Hotels International, trata de asegurar una visión única con el cliente recogiendo la información relevante conforme a la ley de protección de datos y distribuyendo a las diferentes áreas organizativas un conocimiento avanzado de su comportamiento, desarrollado mediante el uso de algoritmos y técnicas estadísticas con SAS Enterprise Miner.

Esto nos permite desarrollar un modelo de relación óptimo con el cliente y anticiparnos a lo que éste quiere, mejorando la comunicación personalizada en los diferentes puntos de contacto con el objetivo de incrementar su fidelidad, rentabilidad y satisfacción.

Actualmente, contamos con una base de datos de más de 11 millones de clientes categorizada según afinidad a marca, destino, motivo de viaje, canal de reserva, segmentación psicográfica, momentos de compra, valor potencial, ciclo de vida; sobre los que se desarrollan las estrategias de comunicación con el cliente mediante tecnologías líderes en gestión de campañas multicanal.

2.1.5 Competencia – Precios

Tabla 11 Proyección de tarifa promedio – Proyecto HSBSM

	2016	2018	2019	2020	2021
Turismo & Placer					
Crecimiento de tarifa promedio		-5%	0%	2%	3%
Noches ocupadas segmento		9.775.00	10.566.00	11.717.00	12.665.00
Ingreso habitaciones (miles)		2.709.268.00	2.928.366.00	3.312.512.00	3.687.847.00
Taifa promedio	275.000.00	277.160.00	277.160.00	282.703.00	291.184.00
Grupos & Reuniones					
Crecimiento de tarifa promedio		-5%	0%	2%	3%
Noches ocupadas segmento		7.957.00	10.519.00	11.786.00	12.825.00
Ingreso habitaciones (miles)		1.924.618.00	2.544.492.00	2.907.808.00	3.259.236.00
Taifa promedio	240.000.00	241.885.00	241.885.00	246.723.00	254.125.00
Corporativo					
Crecimiento de tarifa promedio		-5%	0%	2%	3%
Noches ocupadas segmento		6.841.00	6.901.00	7.291.00	7.684.00
Ingreso habitaciones (miles)		2.206.433.00	2.225.786.00	2.398.508.00	2.603.644.00
Taifa promedio	320.000.00	322.514.00	322.514.00	328.964.00	338.833.00
Total					
Crecimiento Tarifa Promedio	-	-	-	1.7%	2.9%
Noches Ocupadas		24.573.00	27.986.00	30.794.00	33.174.00
Ingreso Total Habitaciones (Mies)		6.840.320.00	7.698.645.00	8.618.829.00	9.550.727.00
Tarifa promedio		278.365.00	275.085.00	279.886.00	287.894.00
Penetración de tarifa promedio		119.8	118.4	118.1	117.9
Crecimiento de tarifa en el mercado		-5%	0%	2%	3%
Tarifa Promedio en el mercado		232.423.00	232.423.00	237.072.00	244.184.00

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 12 Conclusión de Ocupación, tarifa promedio e ingresos de habitaciones – HSBSM

Año	Ocup.	Tarifa promedio (COPS)	RevPAR (COPS)	Pronostico Ingresos alojamiento pesos (Miles)
2018	48%	278.365.00	133.615.00	6.840.320.00
2019	55%	275.085.00	151.297.00	7.698.645.00
2020	60%	279.886.00	167.931.00	8.618.829.00
2021	65%	287.894.00	187.131.00	9.550.727.00

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.1.6 Punto equilibrio oferta – demanda

Para el Proyecto HSBSM el punto de equilibrio a analizar es el de las ventas de los derechos fiduciarios que representa un 28 % de la inversión necesaria, los derechos fiduciarios a vender son 10 unidades por habitación, (128 habitaciones), es decir que tendremos a la venta 1280 derecho fiduciarios a un valor unitario de \$17.607.221

Tabla 13 Variables Punto de Equilibrio HSBSM

PUNTO EQUILIBRIO	
Unidades a producir	\$ 1.280.00
Costo fijo total	\$ 62.204.440.733.89
Costo variable unitario	\$ 48.597.219.32
Precio de venta unitario	\$ 136.072.214.11
PE	711.1

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

En la venta del derecho fiduciario número 711 se tendrá punto de equilibrio, el cual se estima para el mes 9 según la proyección de ventas.

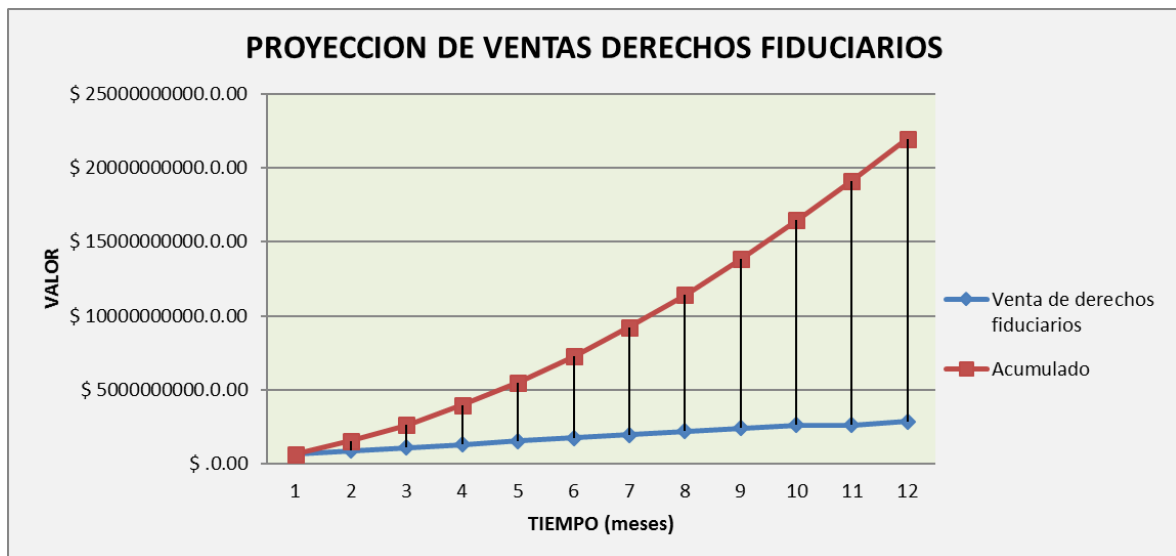


Figura 14 Movimiento de ventas de derechos fiduciarios. HSBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.2 Estudio Técnico

2.2.1 Diseño conceptual del proceso o bien o producto

Se desarrollará un proyecto de infraestructura con servicio especializado en adulto mayor, tomado del modelo implementado por Meliá Hotels International en España, el cual contará con 128 habitaciones y zonas comunes adecuadas físicamente para la estadía de adultos mayores como son rampas, ascensores amplios, enfermería y bodegaje de medicamentos, piscina con barandas y accesos seguros, entre otros.



Figura 15 Render Vista externa del hotel

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.2.2 Análisis y descripción del proceso a bien o producto o resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del trabajo

A continuación, se describen las áreas y servicios del producto:

Tabla 14 Especificaciones de Habitaciones

No.	Especificación
1	Iluminación Natural
2	Ventilación Natural
3	Guardarropa con espacio suficiente de cada uno de los huéspedes
4	Nochero por cama
5	Espacio suficiente para el desplazamiento de las personas según nivel de autonomía
6	Timbre continuo por habitación

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 16 Render Habitación HBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Servicios Sanitarios

Tabla 15 Especificaciones Servicios Sanitarios

No.	Especificación
1	Duchas con puerta de acceso que permitan el ingreso de sillas de ruedas
2	Iluminación Suficiente
3	Inodoro + lavamanos
4	Contar con barandas o agarraderas de apoyo en ducha y zona sanitaria
5	Pisos antideslizantes o con aplicaciones antideslizantes
6	Timbre continuo en servicios sanitarios

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 17 Render Baño Habitación HBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Zonas Comunes

Tabla 16 Especificaciones de las áreas comunes del Hotel

No.	Especificación
1	Ascensores que permiten la cabida de una silla de ruedas o una camilla
2	Pasillos amplios que permiten el desplazamiento con ayudas para personas con movilidad reducida
3	Zonas comunes iluminadas, ventiladas y con pasamanos
4	Zonas exteriores para recreación
5	Servicios higiénicos de fácil acceso, iluminados y debidamente señalizados

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 18 Render Ascensores y Baños Zonas Sociales

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Áreas de atención al huésped

Tabla 17 Especificaciones de las áreas de servicio del Hotel

No.	Especificación
1	Área de recepción amplia, iluminada con espacio suficiente que permita el desplazamiento con ayudas para personas con movilidad reducida
2	Salas de estar con iluminación natural medios de comunicación y elementos de recreación.
3	Comedores suficientes para atender el 50% de la capacidad con equipamiento requerido para la atención a adultos mayores.
5	Servicios higiénicos de fácil acceso, iluminados y debidamente señalizados
6	Lugar cerrado para mantener equipamiento e insumos médicos, de enfermería, de primeros auxilios y archivos de atención pre hospitalario.
7	Sala de Enfermería

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 19 Render Zonas Sociales y de Servicio

Zonas para la recreación y socialización de los adultos mayores

Tabla 18 Especificaciones de las áreas comunes del Hotel

No.	Especificación
1	Piscinas y áreas húmedas con alarmas de agua, detector de inmersión, barandas y rampas
2	Wellnes Center
3	Salas de estar con iluminación natural medios de comunicación y elementos de recreación.
4	Bar
5	Oratorio
6	Casino
7	Zonas de ejercitación física

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 20 Render Zonas Sociales y de Servicio 2

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Servicio sénior especializado de descanso, recreación, esparcimiento y socialización

Tabla 19 Especificaciones Servicios del Hotel

No.	Especificación
SERVICIOS EN HABITACIÓN Y SUITE	Atenciones De Bienvenida
	Bata de Baño y Zapatillas
	Servicio de cobertura o turn Down
	Menú de Almohadas
	Set completo de amenities
	Minibar
	Cafetera Nespresso
	Báscula
RESTAURANTES	Servicio de Desayuno a la carta en habitación sin cargo adicional
	RESTAURANTE BAHÍA Ofrece una variada carta con exquisitas propuestas gastronómicas internacionales y típicas colombianas, en una presentación gourmet sugerida por el Chef.
	SALÓN GRAN POSTIGUET Espléndido buffet de desayuno con zumos, frutas de temporada, diferentes tipos de leche, yogures, quesos, fiambres, zona caliente con estación show cooking donde encontrarás huevos, bacón, churros, salsas, verduras a la plancha, tortillas al gusto... Además de un gran surtido de bollería, cafés e infusiones...
	TERRA RESTAURANT Restaurante a la carta basado en cocina mediterránea con toques de vanguardia. En donde se podrán degustar pescados de la región y succulentas carnes.
	COOL & CASUAL Amplia variedad de bebidas Premium, Carta de cócteles y Gin tonic...
Todos los alimentos servidos para los huéspedes de los hoteles Meliá línea Sol Sénior, cuentan con restricciones de sal y endulzantes acordes con las necesidades de sus visitantes.	
SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO	WELLNES CENTER:
	Circuito Hídrico
	Circuito Termal
	Carta de tratamientos y masajes

INDOOR	Gimnasio Completo
	Sesiones Matutinas de Yoga y Taichí
	Presentaciones artísticas y culturales con artistas invitados de la región
	Sesiones de Integración en salas de juego
	Encuentros de acompañamiento espiritual

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 21 Actividades del Hotel

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 20 Servicios de recreación al aire libre

SERVICIOS DE RECREACIÓN OUTDOOR	Excursiones a paradisíacas playas como playa cristal
	Caminatas con grado de dificultad baja
	Visitas guiadas a sitios de interés cultural
	Asistencia a eventos culturales como conciertos, teatro, kermes
	Encuentros interculturales, dando cumplimiento al principio de la cadena de integración con la población de la ciudad que acoge a los turistas.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 22 Actividades al aire libre

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Servicios especializados en atención al adulto mayor

Este es un servicio plus en el Hotel Sénior Bahía Santa Marta; tiene que ver con la atención que brinda cada una de las personas de nuestro equipo a cada uno de los huéspedes.

Nuestras soluciones de RR.HH. Garantizan los mejores servicios a los visitantes; además, todas las actividades de capacitación están en consonancia con los estándares de la cadena Meliá.

Dentro de la planta de personal se cuenta con un cuerpo de auxiliares de enfermería con formación y experiencia en el área de atención de adultos mayores.

Existen tres modalidades de atención

- **Disponibilidad 24 horas:** El hotel cuenta con servicio de enfermería durante las 24 horas del día. Nuestro personal está dispuesto a prestar atención a los huéspedes una vez lo requiera, por urgencia o lo solicite a través de los timbres de llamada ubicados en las habitaciones.
- **Acompañamiento exclusivo 24 horas:** Se ofrece a huéspedes que por sus condiciones de movilidad requieren asistencia permanente.
- **Acompañamiento individual temporal:** Es el caso de los huéspedes que se alojan en compañía de familiares o amigos, que desean permanecer en el hotel mientras sus acompañantes se encuentran realizando otras actividades, pero que por sus condiciones de movilidad o de salud requieren asistencia.

Alianzas y concesiones

Tabla 21 Alianzas y concesiones

EMPRESA	SERVICIO	DESCRIPCIÓN
AME	Atención Médica Domiciliaria	Brinda atención médica en caso de urgencias, estabilización del paciente y traslado a centros hospitalarios de ser necesario.
Clínica La Milagrosa	Entidad de Cuarto Nivel de Atención en salud.	Se establece una alianza con la clínica la milagrosa por ser la más cercana a las instalaciones del hotel y por tener la infraestructura física y humana para la atención de los huéspedes en caso de requerir atención especializada.
AS Transportes	Transporte de Huéspedes	Dada la condición de los huéspedes se hace necesario proporcionar el servicio de transporte con la comodidad y servicios apropiados. Los conductores y demás personal encargado de prestar este servicio deberán participar en la capacitación de gerontología proporcionada por el hotel a la totalidad de su recurso humano.
WIWA Tours	Tours	Esta empresa está especializada en el turismo de grupos de adultos mayores en la ciudad de Santa Marta, por lo que conoce sus necesidades, condiciones y gustos. Su personal se ha formado en gerontología por lo que se considera es el mejor aliado para las actividades outdoor en el sector.
Casino Aladín	Divertimiento	Dado el costo y la complejidad en la administración de este servicio que cuenta con tanta acogida entre los adultos mayores especialmente los extranjeros se considera pertinente concesionarlo con la firma Casinos Aladin la cual goza de experiencia y reconocimiento en el clúster de los juegos de azar.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.2.3 Análisis Ciclo de vida del producto o bien o servicio o resultado (eco indicador 99, ISO 14040/44/TR 14047 y PAS 2050)

Tabla 22 Análisis Ciclo de vida

		Rango de calificación						
		+3 (Alto impacto)	+ (0 a -2) (Medio impacto)	-3 (Bajo impacto)				
CATEGORIA P5	SUBCATEGORIA P5	EVALUACION / RAZONAMIENTO			PRELIMINARES	CONSTRUCCIÓN	OPERACIÓN	PUNTAJE
Físico	Suelo	Deterioro puntual de la calidad del suelo	-3	3	0	0,0		
		Cambio de uso del suelo	-3	3	0	0,0		
		Disminución de la productividad del suelo	-3	3	0	0,0		
		Perdidas de Propiedades Físicas y químicas del suelo	-3	3	0	0,0		
	Estabilidad Geotécnica	Aceleración de procesos Erosivos	-3	3	1	0,3		
		Aumento de procesos de socavación	-3	3	2	0,7		
	Paisaje	Modificación Escénica del paisaje	-3	3	1	0,3		
		Cambios en la morfología del paisaje	-3	3	2	0,7		
	Aire	Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	-3	3	3	1,0		
		Aumento de los niveles de ruido	-3	3	2	0,7		
		Generación de olores Molestos	-3	3	2	0,7		
	Recurso Hídrico	Disminución en la disponibilidad de aguas superficiales (sistemas ienticos y loticos)	-3	3	2	0,7		
		Deterioro de la Calidad Fisicoquímica	-3	3	2	0,7		
	Recurso Hidrogeológico	Deterioro de la calidad fisicoquímica por infiltración de aguas contaminadas	-3	3	2	0,7		
	Biótico	Vegetación	Disminución de la Cobertura Vegetal	-3	2	2	0,3	
Disminución de la diversidad Florística			-3	2	2	0,3		
Fragmentación de zonas Boscosas			-3	2	2	0,3		

	Fauna	Degradación de hábitats naturales	-3	2	2	0,3
		Migración y/o ahuyenta miento de especies faunísticas	-3	2	2	0,3
		Disminuciones de poblaciones de fauna silvestre	-3	2	2	0,3
		Perturbación de corredores de movimiento	-3	2	2	0,3
Socioeconómico	Estructura poblacional	Aceleración de procesos dinámicos de poblaciones	3	3	3	3,0
	Estructura económica y productiva	Generación de Empleo	3	3	3	3,0
		Generación de ingresos temporales ocasionales	3	3	3	3,0
	Infraestructura social	Aumento de conflictos por el inadecuado manejo de los recursos naturales	3	3	3	3,0
		Generación de conflictos por uso de la tierra	3	3	3	3,0
	Organizaciones comunitarias e institucionales	Aumento de Conflictos locales y comunitarios	3	3	3	3,0

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.2.4 Definición de tamaño y localización del proyecto

Hotel Bahía Santa marta contará con una altura de 27 m, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 23 Datos construcción

DATOS DE CONSTRUCCIÓN					
Descripción	Cantidad	Unidad	Observación	Cantidad	
No de Pisos	10	Pisos	Área total Proyecto	12800	m2
Habitaciones dobles	50	Unid	Cantidad de Hab. total	128	un
Habitaciones matrimoniales	28	Unid			
Habitación personal con discapacidad	20	Unid			
Habitación tipo Suite	30	Unid			

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Este proyecto estará ubicado en el sector de Pozos Colorados, en la ciudad de Santa marta.

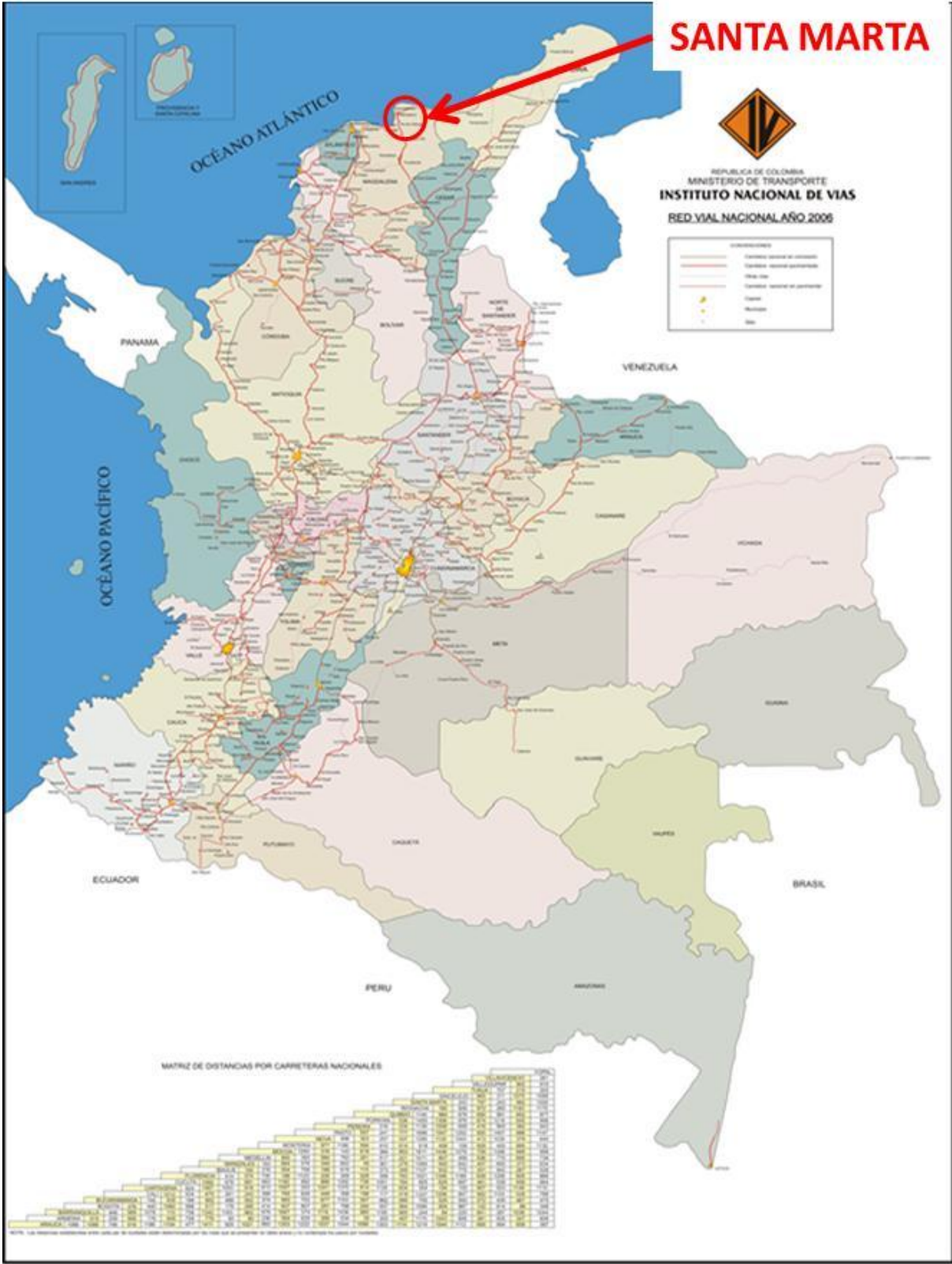


Figura 23 Localización geográfica.

Fuente: (INVIAS, 2006)



Figura 24 Imagen Satelital Lote Pozos Colorados

Fuente: (Google Maps Pozos Colorados , 2016)

2.2.5 Requerimientos para el desarrollo del proyecto

La estructura de desglose de los recursos contiene los materiales, herramientas, e insumos requeridos para el funcionamiento del Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta; también todas aquellas personas que intervienen en los estudios preliminares, ingeniería básica y avanzada, proceso de adquisición y compras, construcción de la infraestructura y servicio de pre operación del proyecto.

A continuación, se relacionan los diferentes campos:

Recurso Humano

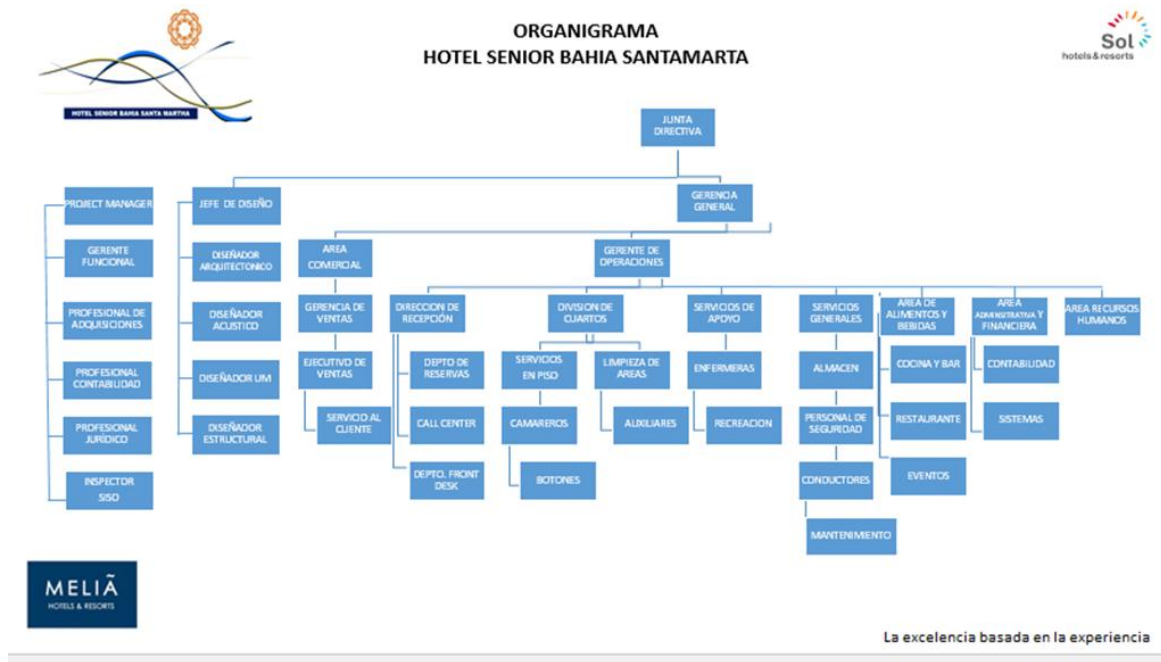
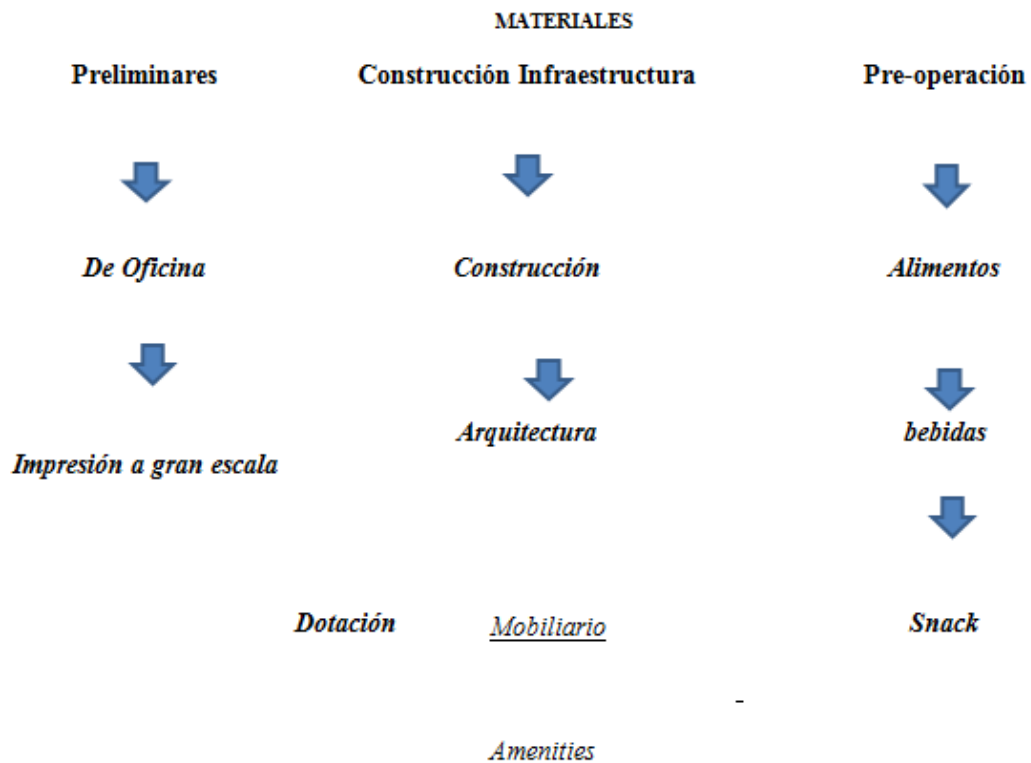


Figura 25 Organigrama HSBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



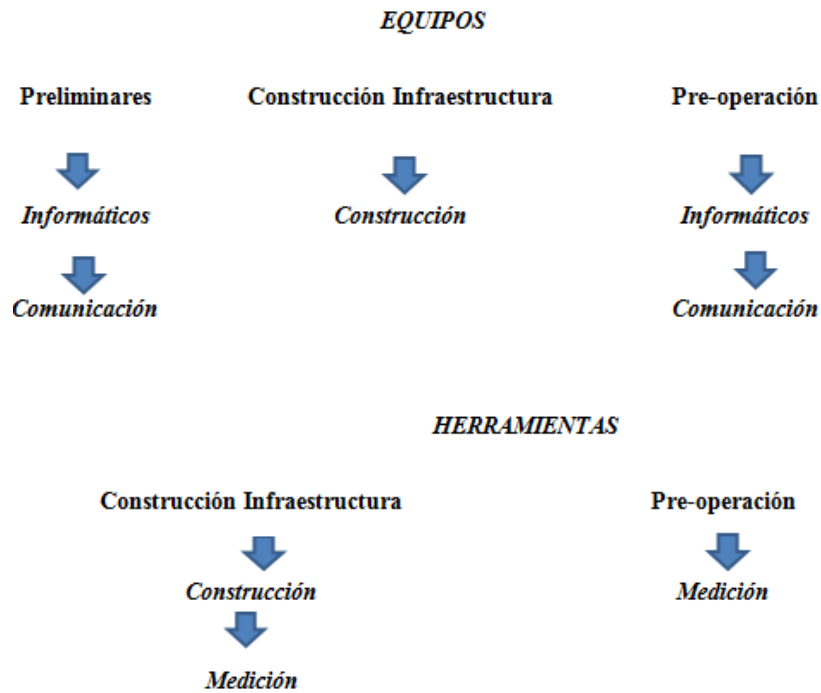


Figura 26 Diagrama de realización del proyecto

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.2.6 Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado

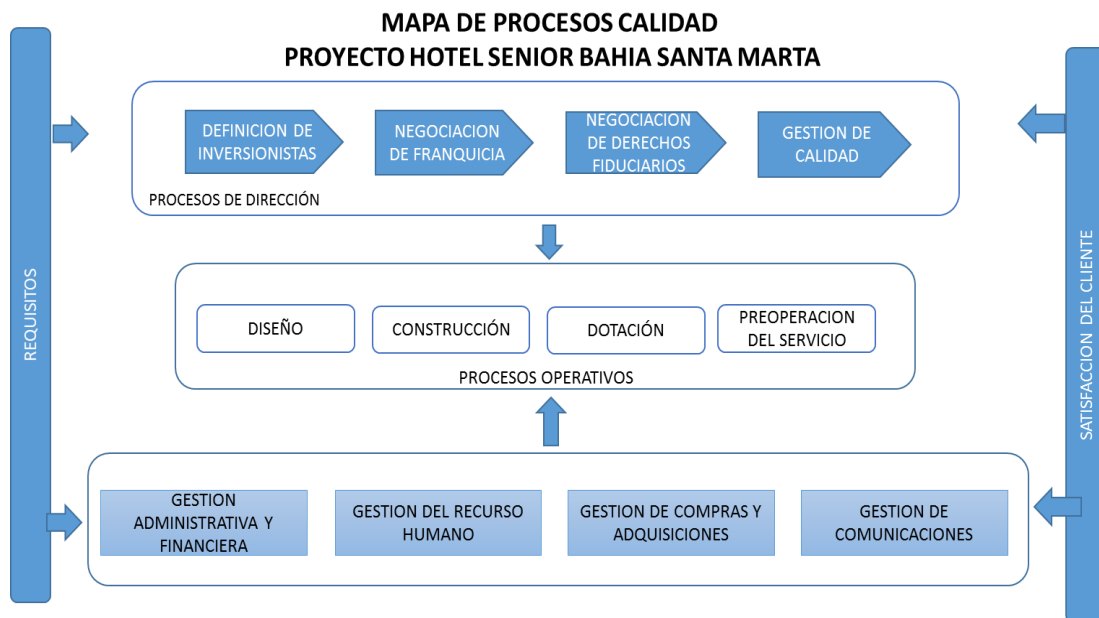


Figura 27 Mapa de procesos HSB

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3 Estudio económico-financiero

2.3.1 Estimación de costos de inversión del proyecto

El presupuesto contempla los materiales, equipos y mano de obra para la construcción de la infraestructura civil, equipos ventilación, hidráulicos, mecánicos, eléctricos, acabados, mobiliarios y dotaciones como linos, televisores, porcelana, vidrio y demás elementos que permitan entrar en operación un hotel en la calidad y especificación de la cadena Meliá.

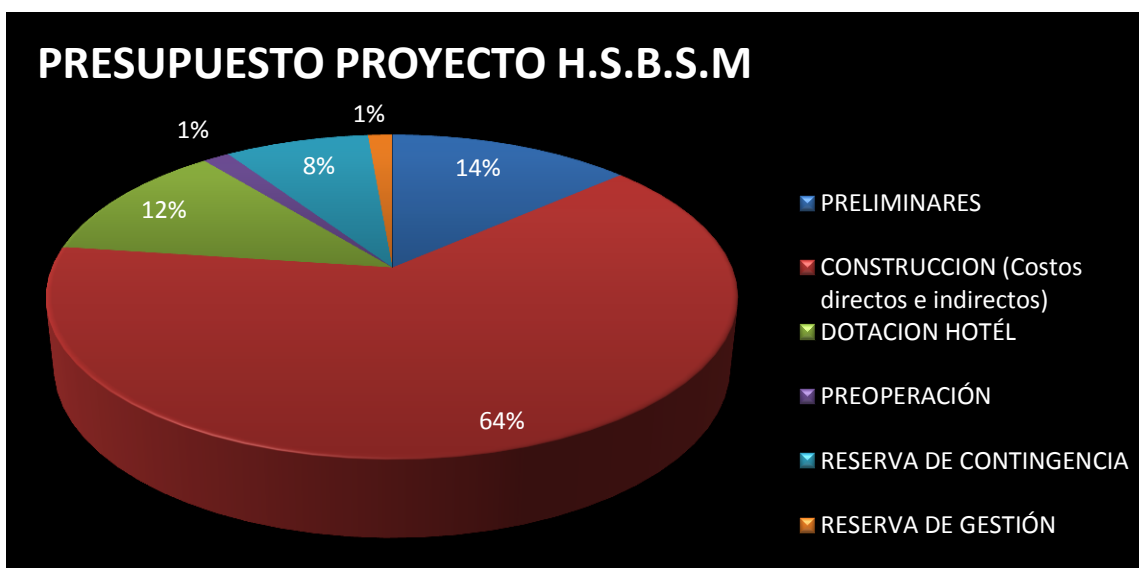


Figura 28 Presupuesto del proyecto

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.1.1 Costos estimados del proyecto según actividades y paquetes de trabajo

Ver Anexo B. (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 24 Resumen Ejecutivo del Presupuesto

Resumen ejecutivo del presupuesto hotel bahía santa marta			
Descripción	Valor	Incidencia	Valor Acumulado
Preliminares	\$ 8.419.250.000,00	13,53%	\$ 8.419.250.000,00
Construcción (costos directos e indirectos)	\$ 39.561.886.705,20	63,60%	\$ 47.981.136.705,20
Dotación hotel	\$ 7.469.961.639,42	12,01%	\$ 55.451.098.344,62

Pre operación	\$ 925.915.000,00	1,49%	\$ 56.377.013.344,62
Reserva de contingencia	\$ 4.981.772.189,10	8,01%	\$ 61.358.785.533,72
Reserva de gestión	\$ 845.655.200,17	1,36%	\$ 62.204.440.733,89

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 25 Actividades Preliminares

ACTIVIDADES PRELIMINARES		\$ 8.419.250.000,00
ACTIVIDAD	Costo	
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 22.000.000,00	
Asesoría externa	\$ 9.000.000,00	
Gastos de papelería	\$ 350.000,00	
Servicios públicos	\$ 650.000,00	
Alquiler oficina	\$ 2.500.000,00	
Seguridad privada	\$ 9.300.000,00	
Gastos notariales, certificados y tramites varios	\$ 200.000,00	
ADQUISICION FRANQUICIA	\$ 1.392.000.000,00	
Gastos de papelería	\$ 350.000,00	
Servicios públicos	\$ 650.000,00	
Alquiler oficina	\$ 2.500.000,00	
Seguridad privada	\$ 9.300.000,00	
Gastos notariales, certificados y tramites varios	\$ 1.000.000,00	
Franquicia del hotel	\$ 1.378.200.000,00	
CONTRATO MODELO FIDUCIARIO	\$ 235.000.000,00	
Asesoría externa	\$ 35.000.000,00	
Nomina Staff gestión proyecto	\$ 4.500.000,00	
Gastos de Papelería	\$ 350.000,00	
Servicios públicos	\$ 325.000,00	
Alquiler oficina	\$ 1.250.000,00	
Seguridad privada	\$ 6.000.000,00	
Gastos Notariales, certificados y tramites varios	\$ 500.000,00	
Sala de negocios	\$ 61.075.000,00	
Operación sala de negocios	\$ 126.000.000,00	
MONTAJE DE MODELO PUBLICITARIO Y MARKETING	\$ 35.250.000,00	
Tercerización publicitaria	\$ 26.825.000,00	
Gastos de papelería	\$ 350.000,00	
Servicios públicos	\$ 325.000,00	
Alquiler oficina	\$ 1.250.000,00	
Seguridad privada	\$ 6.000.000,00	
Gastos Notariales, certificados y tramites varios	\$ 500.000,00	
ESTUDIO DISEÑOS Y ESPECIFICACIONES TECNICAS	\$ 50.000.000,00	
Consultoría externa	\$ 43.390.000,00	
Gastos de papelería	\$ 350.000,00	

Servicios públicos	\$ 260.000,00
Alquiler oficina	\$ 1.000.000,00
Seguridad privada	\$ 4.800.000,00
Gastos Notariales, certificados y tramites varios	\$ 200.000,00
TRAMITES, PERMISOS Y LICENCIAMIENTO	\$ 2.500.000.000,00
Asesoría externa	\$ 17.000.000,00
Nomina Staf gestión proyecto	\$ 31.500.000,00
Gastos de papelería	\$ 400.000,00
Servicios públicos	\$ 180.000,00
Alquiler oficina	\$ 750.000,00
Seguridad privada	\$ 3.600.000,00
Gastos Notariales, certificados y tramites varios	\$ 1.240.000,00
Licencia de construcción	\$ 536.000.000,00
Registro nacional de turismo	\$ 16.480.000,00
Licencia de funcionamiento	\$ 17.850.000,00
Cámara de comercio	\$ 25.000.000,00
Derechos de acueducto	\$ 1.050.000.000,00
Derechos de energía	\$ 450.000.000,00
Derechos de gas	\$ 350.000.000,00
VALOR DEL LOTE	\$ 4.000.000.000,00
Valor del predio	\$ 4.000.000.000,00
DEFINICION CONTRATISTAS y ADQUISICIONES	\$ 185.000.000,00
Asesoría externa	\$ 18.750.000,00
Gastos de papelería	\$ 350.000,00
Servicios públicos	\$ 3.900.000,00
Alquiler oficina	\$ 15.000.000,00
Seguridad privada	\$ 72.000.000,00
Gastos Notariales, certificados y tramites varios	\$ 75.000.000,00

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 26 Costos Directos De Construcción

CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA Costos Directos				\$ 32.478.094.084,45
ACTIVIDAD	Unidad	cantidad	Vr. Unitario	Costo
PRELIMINARES DE CONSTRUCCION				\$ 350.422.482,09
Topografía	dia	12	\$ 422.500,00	\$ 5.070.000,00
Cerramiento provisional	ml	225	\$ 53.235,00	\$ 11.977.875,00
Campamento	m2	144	\$ 668.067,48	\$ 96.201.716,83
Baños obra	unidad	6	\$ 877.190,20	\$ 5.263.141,20
Alberca cilindros	unidad	1	\$ 938.749,06	\$ 938.749,06
Provisional energía	unidad	1	\$ 4.225.000,00	\$ 4.225.000,00

Provisional agua	unidad	1	\$ 1.521.000,00	\$ 1.521.000,00
Descapote y demolición	m2	5625	\$ 40.040,00	\$ 225.225.000,00
CIMENTACION				\$ 2.281.644.760,23
Excavación mecánica	m3	3515,625	\$ 37.496,00	\$ 131.821.875,00
Perfilada terreno	m2	5625	\$ 7.172,88	\$ 40.347.450,00
Concreto pobre trazado	m2	2812,5	\$ 32.059,30	\$ 90.166.781,25
Replanteo vigas cim	m2	2812,5	\$ 2.500,00	\$ 7.031.250,00
Demolición cabeza pilotes	ml	165	\$ 120.000,00	\$ 19.800.000,00
Pilotaje	ml	5484	\$ 88.512,84	\$ 485.404.405,38
Excavación vigas y dados	m3	795	\$ 59.852,00	\$ 47.582.340,00
Concreto vigas y dados	m3	795	\$ 1.174.441,84	\$ 933.681.262,80
Recebo compactado	m3	360	\$ 122.626,40	\$ 44.145.504,00
Placa contrapiso	m3	2583	\$ 186.474,60	\$ 481.663.891,80
ESTRUCTURA				\$ 10.070.449.421,10
Columnas	m3	360,00	\$ 1.154.034,76	\$ 415.452.513,60
Placas aéreas	m3	15210	\$ 494.772,17	\$ 7.525.484.766,54
Foso ascensor cim	m3	12	\$ 9.681.370,88	\$ 116.176.450,61
Placa ascensor	m3	33,6	\$ 99.200,00	\$ 3.333.120,00
Escaleras	m3	48	\$ 2.676.660,40	\$ 128.479.699,05
Placa tanque de almacenamiento	m2	165,36	\$ 64.200,00	\$ 10.616.112,00
Excavación tanque	m3	165,36	\$ 37.496,00	\$ 6.200.338,56
Pañete tanque	m2	112,2	\$ 88.983,95	\$ 9.983.999,19
Rampa vehicular	m2	300	\$ 756.168,59	\$ 226.850.578,37
Rampa peatonal	m2	180	\$ 1.132.570,99	\$ 203.862.777,85
Foso eyector	m3	7,5	\$ 26.973.971,87	\$ 202.304.789,00
Acero estructura	kg	401760	\$ 2.647,90	\$ 1.063.819.821,89
Mallas electrosoldadas	kg	33978	\$ 4.149,14	\$ 140.979.454,46
Alambre	kg	7350	\$ 2.300,00	\$ 16.905.000,00
OBRA GRIS				
MAMPOSTERIA				\$ 925.916.945,94
Muros en bloque	m2	7539,0	\$ 56.571,45	\$ 426.492.161,55
Muros en bloque	ml	3276	\$ 18.447,78	\$ 60.434.927,28
Dovelas bloque	ml	3201	\$ 35.246,25	\$ 112.823.246,25
Anclajes bloque	Unidad	4800	\$ 6.500,00	\$ 31.200.000,00
Ladrillo a la vista Fachada	m2	1611	\$ 78.439,00	\$ 126.365.229,00
Ladrillo a la vista	ml	2582,4	\$ 28.000,00	\$ 72.307.200,00
Bloque fachada	m2	490,8	\$ 56.571,45	\$ 27.765.267,66
Dovelas ladrillo	ml	3840	\$ 5.000,00	\$ 19.200.000,00
Anclajes	ml	1920	\$ 3.500,00	\$ 6.720.000,00
Trasciego mamposteria	unidad	18	\$ 999.733,00	\$ 17.995.194,00
Plumero	dia	9	\$ 1.000.000,00	\$ 9.000.000,00
Muros jardineras	m2	276	\$ 56.571,45	\$ 15.613.720,20
PAÑETE				\$ 2.048.443.492,86
Muros en Pañete	m2	45234	\$ 32.412,50	\$ 1.466.147.025,00
Muros en Pañete	ml	19656	\$ 20.277,34	\$ 398.571.444,18
Filos	ml	6900	\$ 5.797,00	\$ 39.999.300,00
Dilataciones fachada	ml	3864	\$ 1.763,00	\$ 6.812.232,00
Trasciego pañete	unidad	18	\$ 540.000,00	\$ 9.720.000,00

Cajillas medidores	unidad	60	\$ 487.500,00	\$ 29.250.000,00
Pañetes escaleras	m2	144	\$ 51.079,28	\$ 7.355.415,60
Gotosos balcón	ml	537,36	\$ 5.910,97	\$ 3.176.318,84
Pañete tanque	m2	411	\$ 30.688,61	\$ 12.613.019,74
Remate boca puertas	ml	1500	\$ 8.082,43	\$ 12.123.637,50
Plumero	día	9	\$ 1.000.000,00	\$ 9.000.000,00
Muro jardinera	m2	1656	\$ 32.412,50	\$ 53.675.100,00
INSTALACIONES HDRAULICAS, SANITARIAS Y ELECTRICAS				
INSTALACIONES ELECTRICAS				\$ 704.160.105,00
Instalaciones eléctricas	m2	12800	\$ 51.562,50	\$ 660.000.000,00
Acometidas exteriores	m2	12800	\$ 1.171,88	\$ 15.000.000,00
Balas circulación alcobas	m2	12800	\$ 1.604,77	\$ 20.541.105,00
Lámparas sótano	m2	12800	\$ 673,36	\$ 8.619.000,00
INSTALACIONES HIDRAULICAS				\$ 582.000.000,00
Instalaciones hidrosanitarios	m2	12800	\$ 42.656,25	\$ 546.000.000,00
Instalaciones Gas	m2	12800	\$ 2.812,50	\$ 36.000.000,00
ACABADOS				
PINTURA				\$ 2.995.281.682,34
Pintura en muros	m2	135702	\$ 13.500,00	\$ 1.831.977.000,00
Pintura en muros	ml	58968	\$ 9.000,00	\$ 530.712.000,00
Pintura techos	m2	45630	\$ 13.500,00	\$ 616.005.000,00
Pintura sótanos parqueaderos	ml	3600	\$ 3.600,00	\$ 12.960.000,00
Pintura barandas	ml	396	\$ 9.160,81	\$ 3.627.682,34
DRYWALL				\$ 1.509.591.600,00
Cielo raso	m2	45630	\$ 33.000,00	\$ 1.505.790.000,00
Cortijero	ml	288	\$ 13.200,00	\$ 3.801.600,00
ENCHAPES Y PISOS				\$ 3.103.274.416,03
Afinados x piso	m2	25470	\$ 28.405,00	\$ 723.475.350,00
Pisos habitaciones	m2	25470	\$ 71.305,00	\$ 1.816.138.350,00
Enchape baños	m2	1690,5	\$ 71.305,00	\$ 120.541.102,50
Impermeabilización duchas	m2	1690,5	\$ 11.846,25	\$ 20.026.085,63
Guarda escobas aptos	ml	10296,00	\$ 22.993,00	\$ 236.735.886,82
Pisos terrazas	m2	1200	\$ 64.615,71	\$ 77.538.852,00
Afinados terrazas	m2	1200	\$ 28.405,00	\$ 34.086.000,00
Mediacañas terrazas	ml	492	\$ 14.032,83	\$ 6.904.152,61
Afinados escaleras	ml	948	\$ 33.338,50	\$ 31.604.898,00
Pisos Escaleras	m2	948	\$ 38.210,69	\$ 36.223.738,48
VENTANERIA				\$ 425.553.108,00
Ventanas aptos	unidad	128	\$ 1.650.000,00	\$ 211.200.000,00
Puerta Acceso	m2	132	\$ 520.000,00	\$ 68.640.000,00
Espejos baños	m2	300	\$ 176.510,36	\$ 52.953.108,00
Acuario	unidad	3	\$ 18.000.000,00	\$ 54.000.000,00
Barandas terrazas y escaleras	ml	456	\$ 85.000,00	\$ 38.760.000,00
CARPINTERIA DE MADERA				\$ 271.683.112,00
Muebles de madera	ml	128	\$ 1.200.000,00	\$ 153.600.000,00
Puertas de madera	unidad	128	\$ 340.000,00	\$ 43.520.000,00
Mesón de Alcobas	ml	96	\$ 328.958,50	\$ 31.580.016,00

Mesón de cocina 2 de 90 cm	ml	30	\$ 350.000,00	\$ 10.500.000,00
Lavaplatos	unidad	5	\$ 150.000,00	\$ 750.000,00
Mueble casillero	unidad	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Mueble portería	unidad	1	\$ 2.873.000,00	\$ 2.873.000,00
Cerraduras Alcobas	unidad	128	\$ 169.845,00	\$ 21.740.160,00
Tope Puertas	unidad	128	\$ 16.562,00	\$ 2.119.936,00
COCINA				\$ 84.000.000,00
Estufa	unidad	3	\$ 14.000.000,00	\$ 42.000.000,00
Nevera	unidad	3	\$ 10.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Campana Extractora	unidad	3	\$ 4.000.000,00	\$ 12.000.000,00
CARPINTERIA METALICA				\$ 238.621.199,66
Puerta garaje	unidad	3	\$ 12.000.000,00	\$ 36.000.000,00
Brazos hidráulicos	unidad	6	\$ 2.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Barandas terrazas	ml	396	\$ 250.000,00	\$ 99.000.000,00
Marco puerta basuras	unidad	3	\$ 600.000,00	\$ 1.800.000,00
Marco puerta bombas	unidad	18	\$ 515.599,99	\$ 9.280.799,78
Marco puerta maquinas	unidad	9	\$ 515.599,99	\$ 4.640.399,89
Ventana escalera	ml	150	\$ 80.000,00	\$ 12.000.000,00
Cerramiento	ml	150	\$ 200.000,00	\$ 30.000.000,00
pasamanos	ml	240	\$ 90.000,00	\$ 21.600.000,00
Marco cárcamo	unidad	9	\$ 550.000,00	\$ 4.950.000,00
Marco tapas tanque	unidad	9	\$ 350.000,00	\$ 3.150.000,00
Cajas de inspección	unidad	12	\$ 350.000,00	\$ 4.200.000,00
GRIFERIAS Y VARIOS				\$ 379.975.349,70
Grifería duchas, lavamanos	unidad	219	\$ 180.000,00	\$ 39.420.000,00
Grifería Lavaplatos + canastilla	unidad	3	\$ 88.992,90	\$ 266.978,70
Rejillas Ventilación	unidad	192	\$ 22.815,00	\$ 4.380.480,00
Tapa registro	unidad	192	\$ 38.447,50	\$ 7.381.920,00
Rejilla piso	unidad	192	\$ 13.182,00	\$ 2.530.944,00
Acoplex	unidad	384	\$ 36.335,00	\$ 13.952.640,00
Extractor de olores	unidad	146	\$ 132.783,30	\$ 19.386.361,80
incrustaciones especiales tipo hospitalaria	unidad	132	\$ 2.000.000,00	\$ 264.000.000,00
Incrustaciones	unidad	219	\$ 117.150,80	\$ 25.656.025,20
Lavadero fibra de vidrio	unidad	6	\$ 500.000,00	\$ 3.000.000,00
SANITARIOS Y LAVAMANOS				\$ 87.171.064,50
Sanitarios	unidad	141	\$ 390.000,00	\$ 54.990.000,00
Lavamanos	unidad	141	\$ 228.234,50	\$ 32.181.064,50
CUBIERTA				\$ 259.632.300,00
Impermeabilización cubierta	m2	1500	\$ 38.000,00	\$ 57.000.000,00
Impermeabilización jardines	m2	4968	\$ 40.787,50	\$ 202.632.300,00
EQUIPOS ESPECIALES				\$ 1.203.000.000,00
Ascensores	unidad	6	\$ 80.000.000,00	\$ 480.000.000,00
Bombas eléctricas	unidad	9	\$ 5.000.000,00	\$ 45.000.000,00
Planta eléctrica	unidad	3	\$ 30.000.000,00	\$ 90.000.000,00
Equipos para jacuzzi (completo)	unidad	3	\$ 35.000.000,00	\$ 105.000.000,00
CCTV	unidad	3	\$ 8.000.000,00	\$ 24.000.000,00
Aire acondicionado	unidad	147	\$ 2.000.000,00	\$ 294.000.000,00
Montacoches	unidad	3	\$ 45.000.000,00	\$ 135.000.000,00

Citófono	unidad	3	\$ 10.000.000,00	\$ 30.000.000,00
ASEO				\$ 64.821.150,00
Aseo habitaciones	dia	360	\$ 40.000,00	\$ 14.400.000,00
Retiro de escombros (volqueta sencilla, transporte)	unidad	180	\$ 280.117,50	\$ 50.421.150,00
URBANISMO PARQUEADERO Y EXTERIORES				\$ 835.546.000,00
Construcción de andenes	m2	400	\$ 387.500,00	\$ 155.000.000,00
Construcción de jardineras	m2	670	\$ 129.800,00	\$ 86.966.000,00
Construcción de obras de manejo de aguas lluvias	ml	800	\$ 157.600,00	\$ 126.080.000,00
Instalación de lámparas e iluminaciones	unidad	50	\$ 680.000,00	\$ 34.000.000,00
Mobiliario	unidad	1	\$ 157.000.000,00	\$ 157.000.000,00
Paisajismo	m2	700	\$ 395.000,00	\$ 276.500.000,00
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y AMBIENTAL				\$ 1.113.000.000,00
Elementos de protección personal	mes	45	\$ 750.000,00	\$ 33.750.000,00
Líneas de Vida	unidad	3	\$ 25.000.000,00	\$ 75.000.000,00
Sistema protección caídas	unidad	3	\$ 35.000.000,00	\$ 105.000.000,00
Señalización	mes	45	\$ 150.000,00	\$ 6.750.000,00
Implementación planes SISO	unidad	3	\$ 20.000.000,00	\$ 60.000.000,00
Manejos ambientales de la construcción	mes	45	\$ 18.500.000,00	\$ 832.500.000,00
COSTOS ADMINISTRACIÓN PROYECTO				\$ 2.943.905.895,00
Administración obra	mes	18	\$ 106.891.562,50	\$ 1.924.048.125,00
Seguridad Industrial exterior	mes	18	\$ 625.000,00	\$ 11.250.000,00
Seguridad	mes	18	\$ 37.500.000,00	\$ 675.000.000,00
Señalización	mes	18	\$ 412.641,67	\$ 7.427.550,00
Nomenclatura varios	mes	18	\$ 377.715,00	\$ 6.798.870,00
Caja menor y Gastos administrativos	mes	18	\$ 2.375.000,00	\$ 42.750.000,00
Acarreos	mes	18	\$ 1.000.000,00	\$ 18.000.000,00
Servicios públicos	mes	18	\$ 6.569.875,00	\$ 118.257.750,00
Transportes	mes	18	\$ 500.000,00	\$ 9.000.000,00
Compra Equipo Oficina provisional	mes	18	\$ 4.923.533,33	\$ 88.623.600,00
Alquiler equipo	mes	18	\$ 2.375.000,00	\$ 42.750.000,00
TOTAL COSTO PROYECTO				\$ 32.478.094.084,45
				TOTAL COSTOS (USD) 10.826.031,36 USD

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 27 Costos indirectos del proyecto

Actividad	Costo
Costos indirectos del proyecto	\$ 7.083.792.620,75
Costos financieros	\$ 893.147.587,32

Nomina staff gestión proyecto	\$ 2.188.800.000,00
Honorarios administración	\$ 250.000.000,00
Honorarios construcción	\$ 649.561.881,69
Honorarios diseño arquitectónico	\$ 357.259.034,93
Honorarios estructurales	\$ 165.638.279,83
Honorarios suelos	\$ 116.154.456,05
Honorarios de urbanismo	\$ 64.956.188,17
Honorarios diseño eléctrico	\$ 16.239.047,04
Honorarios diseño iluminación	\$ 6.495.618,82
Honorarios diseño hidráulico gas e incendio	\$ 22.734.665,86
Honorarios diseño acústico	\$ 3.897.371,29
Honorarios diseño bioclimático	\$ 16.239.047,04
Honorarios diseño aire acondicionado	\$ 20.461.199,27
Honorarios diseño seguridad y control	\$ 9.743.428,23
Honorarios pto prog. Control	\$ 162.390.470,42
Reembolsables nomina interventoría	\$ 617.083.787,60
Interventoría (técnica)	\$ 516.401.695,94
Auditoría contable	\$ 372.145.795,45
Notariales y registro	\$ 16.239.047,04
Industria y comercio	\$ 259.824.752,68
Maqueta	\$ 27.102.706,41
Pólizas y seguros	\$ 331.276.559,66

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 28 Resumen costos directos e indirectos

Resumen de costos por capítulos construcción (incluido cd + ci)		\$ 39.561.886.705,20
Actividad	Costo por capitulo	Costo acumulado
Preliminares construcción	\$ 1.941.950.841,48	\$ 1.941.950.841,48
Cimentación	\$ 3.873.173.119,62	\$ 5.815.123.961,10
Estructura	\$ 11.661.977.780,49	\$ 17.477.101.741,60
Instalaciones hidrosanitarias y eléctricas	\$ 2.877.688.464,39	\$ 20.354.790.205,99
Obra gris	\$ 4.565.888.798,19	\$ 24.920.679.004,18
Acabados	\$ 12.214.133.341,62	\$ 37.134.812.345,80
Urbanismo y exteriores	\$ 2.427.074.359,39	\$ 39.561.886.705,20

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 29 Costos de dotación

ACTIVIDAD	Unidad	cantidad	valor unitario	Vr. Actividad
DOTACIÓN				\$ 7.469.961.639,42
Dotación habitaciones	habitación	128	\$ 38.060.266,51	\$ 4.871.714.112,67
Dotación (lobby-lavandería-restaurante-cocina-gimnasio-spa-salón de reunión)	unidad	1	\$ 2.598.247.526,76	\$ 2.598.247.526,76

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 30 Costos de pre operación

ACTIVIDAD	Unidad	cantidad	Ver. Unitario	Vr. Actividad
Nomina pre operación	mes	3	\$ 141.525.000,00	\$ 424.575.000,00
Capacitaciones	unidad	8	\$ 5.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Servicios externos	mes	3	\$ 7.000.000,00	\$ 21.000.000,00
Servicios públicos	mes	3	\$ 39.000.000,00	\$ 117.000.000,00
Telecomunicaciones	mes	3	\$ 5.500.000,00	\$ 16.500.000,00
Insumos restaurante	mes	3	\$ 30.000.000,00	\$ 90.000.000,00
Insumos de aseo	mes	3	\$ 17.280.000,00	\$ 51.840.000,00
Publicidad	mes	3	\$ 20.000.000,00	\$ 60.000.000,00
Seguridad	mes	3	\$ 35.000.000,00	\$ 105.000.000,00
				\$ 0,00
PREOPERACION				\$ 925.915.000,00

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 31 Reservas de gestión y contingencia

ACTIVIDAD	Vr. Actividad
Reserva de gestión	\$ 845.655.200,17
Reserva de contingencia	\$ 4.981.772.189,10
RESERVAS	\$ 5.827.427.389,27

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 32 Datos de construcción y costos por metro cuadrado

Descripción	Cantidad	Unidad	Observación	cantidad
No de pisos	7	Piso	Área total proyecto	12800
Habitaciones dobles	50	unidad	Cantidad de aptos	128
Habitaciones matrimoniales	28	unidad		
Habitación personal con discapacidad	20	unidad	Valor m2 / Costo directo Construcción	\$ 2.537.351,10
Habitación tipo suite	30	unidad	Valor m2 / Costo dotación	\$ 583.590,75
			Valor m2 / Costo indirectos	\$ 553.421,30
			indicador costo del metro cuadrado	\$ 4.859.721,93

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 33 Costos servicios externos mensuales estimados

ACTIVIDAD	Unidad	cantidad	Vr. Unitario	Vr. Actividad
Cursos de Yoga y Taichi	mes	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Acompañamiento espiritual	mes	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00

Excursiones (Tours)	unidad	10	\$ 2.500.000,00	\$ 25.000.000,00
Caminatas	unidad	10	\$ 500.000,00	\$ 5.000.000,00
Atención Médica Domiciliaria	unidad	10	\$ 700.000,00	\$ 7.000.000,00
VALOR MENSUAL DE LOS SERVICIOS EXTERNOS				\$ 39.000.000,00

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.2 Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto

2.3.2.1 Flujo de caja de costos de operación del producto del proyecto

A continuación se detalla el flujo de la operación, que parte con el pago del compromiso bancario que se requiere para la construcción de la infraestructura, equipamiento y dotación del Hotel Bahía Santa Marta.

Se detallan los compromisos mensuales que tienen el hotel para su operación, como nóminas, servicios, publicidad, marketing y demás salidas descritas a continuación.

Tabla 34 Costos de Operación del Producto durante los tres primeros años de ejecución

SALIDAS	Año 1	Año 2	Año 3
Pago Credito	-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70
version del proyecto (Ver Flujo de Inversion)			
Impuesto Predial	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Iva sobre ventas gravadas	-\$ 282.195.302,40	-\$ 306.310.173,70	-\$ 331.738.535,85
Nomina de operación	-\$ 1.680.300.000,00	-\$ 1.764.315.000,00	-\$ 1.852.530.750,00
Insumos Alimentos	-\$ 769.623.552,00	-\$ 831.193.436,16	-\$ 897.688.911,05
Bebidas	-\$ 288.608.832,00	-\$ 317.469.715,20	-\$ 346.330.598,40
Telecomunicaciones	-\$ 84.480.000,00	-\$ 87.014.400,00	-\$ 89.624.832,00
Servicios Publicos	-\$ 114.107.904,00	-\$ 125.518.694,40	-\$ 138.070.563,84
Lavanderia	-\$ 115.443.532,80	-\$ 123.524.580,10	-\$ 132.171.300,70
Costos de mantenimiento	-\$ 77.947.425,80	-\$ 81.844.797,09	-\$ 85.937.036,95
Publicidad y Marketing	\$ 30.000.000,00	\$ 33.000.000,00	\$ 36.300.000,00
**Regalias franquicia (4% 18-4,5%19- Y-5% ADELANTE)	-\$ 256.541.184,00	-\$ 317.469.715,20	-\$ 384.811.776,00
Sub total Salidas	-\$ 6.665.089.266,70	-\$ 6.947.502.045,54	-\$ 7.248.445.838,49
Total Salida Acumulada	-\$ 68.869.530.000,59	-\$ 75.817.032.046,13	-\$ 83.065.477.884,62

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 35 Costos del proyecto por Capítulos

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	COSTO UNITARIO
PROYECTO HOTEL BAHIA SANTAMARTA	01/12/2016	05/12/2018	\$ 62.204.440.733,89
PRELIMINARES	01/12/2016	02/08/2018	\$ 8.419.250.000,00
INICIO	1 de diciembre de 2016	6 de diciembre de 2016	\$ 0,00
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	6 de diciembre de 2016	17 de diciembre de 2016	\$ 22.000.000,00
MODELO FIDUCIARIO Y FINANCIEROS	6 de diciembre de 2016	2 de agosto de 2018	\$ 235.000.000,00
MODELO PUBLICITARIO Y MARKETING	4 de enero de 2017	12 de enero de 2017	\$ 35.250.000,00
COMPRAS Y ADQUISICIONES	6 de diciembre de 2016	17 de mayo de 2017	\$ 4.185.000.000,00
ADQUISICION DE LA FRANQUICIA	17 de diciembre de 2016	3 de enero de 2017	\$ 1.392.000.000,00
DISEÑO Y ESPECIFICACIONES TECNICAS	19 de diciembre de 2016	14 de febrero de 2017	\$ 50.000.000,00
TRAMITES PERMISOS Y LICENCIAMIENTOS	14 de febrero de 2017	20 de septiembre de 2017	\$ 2.500.000.000,00
CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA	10 de enero de 2017	28 de agosto de 2018	\$ 39.561.886.705,20
COORDINACION INICIO CONSTRUCCION	10 de enero de 2017	16 de febrero de 2017	\$ 19.419.508,41
PRELIMINARES DE CONSTRUCCION	9 de mayo de 2017	26 de mayo de 2017	\$ 1.922.531.333,07
CIMENTACION	22 de mayo de 2017	1 de julio de 2017	\$ 3.873.173.119,62
ESTRUCTURA	1 de julio de 2017	4 de octubre de 2017	\$ 11.661.977.780,49
OBRA GRIS	7 de agosto de 2017	6 de enero de 2018	\$ 4.565.888.798,19
INST HID, ELEC, GAS, DATOS Y OTROS	29 de agosto de 2017	21 de mayo de 2018	\$ 2.877.688.464,39
ACABADOS	21 de septiembre de 2017	27 de junio de 2018	\$ 12.091.992.008,21
URBANISMO Y EXTERIORES	18 de abril de 2018	18 de julio de 2018	\$ 2.427.074.359,39
ENTREGA DE LA CONSTRUCCION	27 de junio de 2018	28 de agosto de 2018	\$ 122.141.333,42
DOTACION	18 de agosto de 2018	28 de septiembre de 2018	\$ 7.469.961.639,42
PREOPERACION	28 de septiembre de 2018	26 de noviembre de 2018	\$ 925.915.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA			\$ 4.981.772.189,10
RESERVA DE GESTION			\$ 845.655.200,17

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.3 Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto 2 años y operación del año 3

Tabla 36 Flujo de caja del proyecto

INGRESOS	PROYECTO		OPERACIÓN
	Año 1	Año 2	Año 3
INVERSION			
Dinero líquido disponible, aporte de los SOCIOS, saldo del periodo anterior (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)	\$ 15.878.265.398,23	\$ 9.003.510.895,33	\$ 0,00
Credito	\$ 12.702.612.318,58	\$ 7.202.808.716,26	
Derechos Fiduciarios	\$ 11.114.785.778,76	\$ 6.302.457.626,73	
VENTAS			
Habitaciones			\$ 6.413.529.600,00
Alimentos			\$ 2.565.411.840,00
Bebidas			\$ 962.029.440,00
OTROS INGRESOS			
Lavandería			\$ 577.217.664,00
Servicios de apoyo medico y enfermería			\$ 1.924.058.880,00
Servicios turísticos			\$ 2.244.735.360,00
Otros servicios			\$ 1.282.705.920,00
Eventos Corporativos			\$ 641.352.960,00
Sub total Entradas de efectivo	\$ 39.695.663.495,57	\$ 22.508.777.238,32	\$ 16.611.041.664,00
Total ingreso Bruto Acumulado	\$ 39.695.663.495,57	\$ 62.204.440.733,89	\$ 78.815.482.397,89
SALIDAS	Año 1	Año 2	Año 3
Pago Credito			-\$ 3.025.841.533,70
Inversion del proyecto (Ver Flujo de Inversion)	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32	
Impuesto Predial			-\$ 295.471.093,49
Iva sobre ventas gravadas			-\$ 282.195.302,40
Nomina de operación			-\$ 1.680.300.000,00
Insumos Alimentos			-\$ 769.623.552,00
Bebidas			-\$ 288.608.832,00
Telecomunicaciones			-\$ 84.480.000,00
Servicios Publicos			-\$ 114.107.904,00
Lavandería			-\$ 115.443.532,80
Costos de mantenimiento			-\$ 77.947.425,80
Publicidad y Marketing			\$ 30.000.000,00
**Regalias franquicia (4% 18-4,5%19- Y-5% ADELANTE)			-\$ 256.541.184,00
Sub total Salidas	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32	-\$ 6.960.560.360,18
Total Salida Acumulada	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 62.204.440.733,89	-\$ 69.165.001.094,07
Sobrante o faltante (sobre el año)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.650.481.303,82
Cuanto representa dicho sobrante (o faltante) con respecto al ingreso bruto?	0,00%	0,00%	12,24%
Dinero líquido disponible (Acumulado)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.650.481.303,82

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 37 Continuación Operación año 4 a 7

OPERACIÓN			
Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
\$ 9.650.481.303,82	\$ 20.505.962.151,66	\$ 32.589.019.284,90	\$ 45.966.317.265,92
\$ 7.054.882.560,00	\$ 7.696.235.520,00	\$ 8.337.588.480,00	\$ 8.978.941.440,00
\$ 2.770.644.787,20	\$ 2.992.296.370,18	\$ 3.231.680.079,79	\$ 3.490.214.486,17
\$ 1.058.232.384,00	\$ 1.154.435.328,00	\$ 1.250.638.272,00	\$ 1.346.841.216,00
\$ 617.622.900,48	\$ 660.856.503,51	\$ 707.116.458,76	\$ 756.614.610,87
\$ 2.058.743.001,60	\$ 2.202.855.011,71	\$ 2.357.054.862,53	\$ 2.522.048.702,91
\$ 2.469.208.896,00	\$ 2.693.682.432,00	\$ 2.918.155.968,00	\$ 3.142.629.504,00
\$ 1.372.495.334,40	\$ 1.468.570.007,81	\$ 1.571.369.908,35	\$ 1.681.365.801,94
\$ 705.488.256,00	\$ 776.037.081,60	\$ 853.640.789,76	\$ 939.004.868,74
\$ 27.757.799.423,50	\$ 40.150.930.406,47	\$ 53.816.264.104,10	\$ 68.823.977.896,55
\$ 106.573.281.821,38	\$ 146.724.212.227,86	\$ 200.540.476.331,95	\$ 269.364.454.228,50

Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70
-\$ 304.335.226,29	-\$ 313.465.283,08	-\$ 322.869.241,57	-\$ 332.555.318,82
-\$ 306.310.173,70	-\$ 331.738.535,85	-\$ 358.585.468,14	-\$ 386.964.456,17
-\$ 1.764.315.000,00	-\$ 1.852.530.750,00	-\$ 1.945.157.287,50	-\$ 2.042.415.151,88
-\$ 831.193.436,16	-\$ 897.688.911,05	-\$ 969.504.023,94	-\$ 1.047.064.345,85
-\$ 317.469.715,20	-\$ 346.330.598,40	-\$ 375.191.481,60	-\$ 404.052.364,80
-\$ 87.014.400,00	-\$ 89.624.832,00	-\$ 92.313.576,96	-\$ 95.082.984,27
-\$ 125.518.694,40	-\$ 138.070.563,84	-\$ 151.877.620,22	-\$ 167.065.382,25
-\$ 123.524.580,10	-\$ 132.171.300,70	-\$ 141.423.291,75	-\$ 151.322.922,17
-\$ 81.844.797,09	-\$ 85.937.036,95	-\$ 90.233.888,79	-\$ 94.745.583,23
\$ 33.000.000,00	\$ 36.300.000,00	\$ 39.930.000,00	\$ 43.923.000,00
-\$ 317.469.715,20	-\$ 384.811.776,00	-\$ 416.879.424,00	-\$ 448.947.072,00
-\$ 7.251.837.271,83	-\$ 7.561.911.121,57	-\$ 7.849.946.838,18	-\$ 8.152.134.115,14
-\$ 76.416.838.365,90	-\$ 83.978.749.487,48	-\$ 91.828.696.325,65	-\$ 99.980.830.440,79
\$ 20.505.962.151,66	\$ 32.589.019.284,90	\$ 45.966.317.265,92	\$ 60.671.843.781,41
19,24%	22,21%	22,92%	22,52%
\$ 30.156.443.455,48	\$ 62.745.462.740,38	\$ 108.711.780.006,30	\$ 169.383.623.787,71

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.4 Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos

El proyecto será financiado de la siguiente manera:

Tabla 38 Matriz Fuentes de Recursos para el Proyecto HSBSM

DISCRIMINACIÓN DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	%
Socios (Grupo Slam)	\$ 24.881.776.293,55	40,00%
Préstamo Bancario	\$ 19.905.421.034,84	32,00%
Derechos Fiduciarios	\$ 17.417.243.405,49	28,00%
TOTAL	\$ 62.204.440.733,89	100%

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.4.1 Flujo de caja de inversiones del proyecto

Tabla 39 Flujo Trimestral de caja de inversiones del Proyecto

FLUJO TRIMESTRAL DE CAJA DE LA INVERSIÓN				
ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO	Dic 2016 a Feb 2017	Mar a May 2017	Jun a Ago 2017
PROYECTO HOTEL BAHIA SANTAMARTA	\$ 62.204.440.733,89			
PRELIMINARES	\$ 8.419.250.000,00			
INICIO	\$ 0,00			
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 22.000.000,00	\$ 24.274.036,79		
MODELO FIDUCIARIO y FINANCIEROS	\$ 235.000.000,00	\$ 86.430.282,52	\$ 86.430.282,52	\$ 86.430.282,52
MODELO PUBLICITARIO Y MARKETING	\$ 35.250.000,00	\$ 38.893.627,13		
COMPRAS Y ADQUISICIONES	\$ 4.185.000.000,00	\$ 2.308.791.908,50	\$ 2.308.791.908,50	
ADQUISICION DE LA FRANQUICIA	\$ 1.392.000.000,00	\$ 1.535.884.509,74		
DISEÑO Y ESPECIFICACIONES TECNICAS	\$ 50.000.000,00	\$ 55.168.265,44		
TRAMITES PERMISOS Y LICENCIAMIENTOS	\$ 2.500.000.000,00	\$ 344.801.658,98	\$ 1.034.404.976,93	\$ 1.034.404.976,93
CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA	\$ 39.561.886.705,20			
COORDINACION INICIO CONSTRUCCION	\$ 19.419.508,41	\$ 21.426.811,90		
PRELIMINARES DE CONSTRUCCION	\$ 1.922.531.333,07		\$ 2.121.254.377,84	
CIMENTACION	\$ 3.873.173.119,62		\$ 1.424.508.284,96	\$ 2.849.016.569,91
ESTRUCTURA	\$ 11.661.977.780,49			\$ 6.433.710.857,05
OBRA GRIS	\$ 4.565.888.798,19			\$ 839.640.550,57
INST HID, ELEC, GAS, DATOS Y OTROS	\$ 2.877.688.464,39			\$ 317.514.162,09
ACABADOS	\$ 12.091.992.008,21			
URBANISMO Y EXTERIORES	\$ 2.427.074.359,39			
ENTREGA DE LA CONSTRUCCION	\$ 122.141.333,42			
DOTACION	\$ 7.469.961.639,42			
PREOPERACION	\$ 925.915.000,00			
FIN	\$ 0,00			
RESERVA DE CONTINGENCIA	\$ 4.981.772.189,10			
RESERVA DE GESTION	\$ 845.655.200,17			

\$ 4.415.671.101,00 \$ 6.975.389.830,75 \$ 11.560.717.399,07

\$ 4.415.671.101,00 \$ 11.391.060.931,74 \$ 22.951.778.330,81

sociedad fiduciaria de acuerdo con las normas vigentes y bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera.

Los recursos entregados por los partícipes, sólo se utilizan para el desarrollo del proyecto, una vez se cumplan las condiciones establecidas en el contrato de fiducia. Las condiciones son de orden legal (estudio de títulos del o los lotes, permisos, licencia de urbanismo y/o construcción) y otras de tipo financiero (básicamente que el valor de los recursos propios del promotor sumados a los de los partícipes sean suficientes para la terminación del proyecto de acuerdo con el presupuesto).

Terminado el proyecto, se da inicio a la explotación comercial del producto y los partícipes empezarán a recibir trimestralmente las rentas derivadas en proporción a su participación en el fideicomiso, previo descuento de los costos de administración y algunas reservas (impuestos prediales, seguros, mantenimiento).

La inversión en el hotel a través de los derechos fiduciarios, garantiza que el beneficio derivado de la exención tributaria será percibido directamente por cada inversionista. Dicho de otro modo, la inversión en derechos fiduciarios les permite a los inversionistas un retorno totalmente exento del impuesto sobre la renta por treinta años.

Las proyecciones financieras se han realizado sobre la base de las estadísticas reales de ocupación de los hoteles en Colombia, las tarifas promedio por habitación, los costos de construcción y los gastos de operación de los hoteles. Cada una de estas variables ha sido identificada, analizada e incluida en las proyecciones en la medida que afecte el proyecto específico, de modo que se han logrado desarrollar modelos altamente confiables y acertados. Una de las variables que más afecta positivamente los resultados esperados es la ventaja comparativa derivada de la exención tributaria que cubre a los ingresos obtenidos por los hoteles

en Colombia. Si se considera la alta tarifa del impuesto sobre la renta (33%), la exención total se traduce en una ventaja significativa frente a otras posibilidades de inversión inmobiliaria.

Las proyecciones financieras se han realizado sobre la base de ocupación de los locales comerciales y las tarifas promedio por o cuadrado de la ciudad. Cada una de estas variables ha sido identificada, analizada e incluida en las proyecciones en la medida que afecte el proyecto específico, de modo que hemos logrado desarrollar modelos altamente confiables y acertados.

2.3.5 Evaluación financiera del proyecto

El Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta, tiene un costo total de \$62.204'440.733.89, inicialmente permitirá la capitalización de los socios mayoristas y la recuperación inicial de la inversión por medio de los ingresos de la venta de derechos fiduciarios, lo que genera pequeños propietarios que tendrán ingresos por las ventas, una vez en se inicie la operación se tendrán ingresos por noche/habitación de \$278.365, alimentos y comidas por un valor de habitación en promedio de \$142.604 para un total anual por habitación de \$153.653.685, y según la proyección de ocupación sería un total final por habitación del \$99.874.895 para la estimación de los ingresos.

Durante los tres primeros años de operación, se tendrán Ingresos brutos por un valor de \$54.363.328.038.49

Tabla 40 Ingresos anuales por ventas

INGRESOS	OPERACIÓN		
	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS			
Habitaciones	\$ 6.413.529.600,00	\$ 7.054.882.560,00	\$ 7.696.235.520,00
Alimentos	\$ 2.565.411.840,00	\$ 2.770.644.787,20	\$ 2.992.296.370,18
Bebidas	\$ 962.029.440,00	\$ 1.058.232.384,00	\$ 1.154.435.328,00
OTROS INGRESOS			
Lavandería	\$ 577.217.664,00	\$ 617.622.900,48	\$ 660.856.503,51
Servicios de apoyo medico y enfermería	\$ 1.924.058.880,00	\$ 2.058.743.001,60	\$ 2.202.855.011,71
Servicios turísticos	\$ 2.244.735.360,00	\$ 2.469.208.896,00	\$ 2.693.682.432,00
Otros servicios	\$ 1.282.705.920,00	\$ 1.372.495.334,40	\$ 1.468.570.007,81
Eventos Corporativos	\$ 641.352.960,00	\$ 705.488.256,00	\$ 776.037.081,60
Sub total Entradas de efectivo	\$ 16.611.041.664,00	\$ 18.107.318.119,68	\$ 19.644.968.254,81
Total ingreso Bruto Acumulado	\$ 16.611.041.664,00	\$ 34.718.359.783,68	\$ 54.363.328.038,49

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.5.1 Tasa de expectativa del Inversionista (ROI)

La tasa de retorno del inversionista a los 15 años de operación se estima en un 191.19%, esto debido a que el mercado hotelero genera aún más rentabilidad que el mercado inmobiliario, este ROI se da teniendo como justificación la exención del impuesto de renta por 30 años una vez entre en operación el hotel, lo que significa un 33% de las utilidades anuales de este.

Tabla 41 Tasa de expectativa del Inversionista (ROI)

ROI para inversionistas	\$ 385.043.327.599,17	191,19%
	\$ 187.267.045.235,63	

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.5.2 Resultado evaluación financiera del proyecto

Una vez surtidas las etapas de desarrollo de los flujos de caja del proyecto y del producto, como resultado financiero tenemos un proyecto viable con una alta rentabilidad para sus inversionistas.

Tabla 42 Resultado evaluación financiera del proyecto

TIR	57,97%
RevPAR (IND: Tarifa x hab disponible)	\$ 139.183
GRevPAR (IND: Ingresos/ cap. máx.) (Año 3)	\$ 129.773.763
GRevPAR (IND: Ingresos/ cap. máx.) (Año 15)	\$ 2.890.671.070

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.3.5 Análisis de sensibilidad

El Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta ha realizado un análisis de posicionamiento de mercado y valoración económica para la implementación del proyecto, a continuación, se relacionan las conclusiones:

- Ingreso de Habitaciones

El ingreso de habitaciones se determina por dos variables: ocupación y tarifa promedio, el proyecto concluyo una ocupación estabilizada para 84 habitaciones de 66%, para 83 habitaciones de 65% y para 79 habitaciones de 62%. Se determinó que la tarifa promedio para el año de estabilización será de \$291.184 en el año 2021. Después del año de estabilización se ha concluido que la tarifa promedio se incrementará al mismo ritmo que la tasa identificada de inflación anual.

- Ingreso de alimentos y bebidas

En el ingreso por bebidas y alimentos, al igual que el alquiler de espacio en salas de reuniones, los estados de resultados comparables indican un ingreso de alimentos y

bebidas que oscila entre \$66.732 y \$ 142.604 por habitación ocupada, (22.5% a 34.3% de los ingresos totales), teniendo en cuenta las instalaciones y enfoque al mercado de grupos que tendrá este proyecto, se han presupuestado los ingresos y alimentos y bebidas en \$100.000 por habitación ocupada en pesos del 2018, incrementando a \$122.516 por habitación ocupada (27.7% de los ingresos totales) durante el primer año de las proyecciones, incrementándose a \$122.987 (27.5% de los ingresos totales) al momento de la estabilización.

- Ingreso de otros departamentos operativos

Se generan por huéspedes que utilizan el centro de negocios, comunicaciones, servicios de lavandería, la venta de artículos en la tienda del hotel entre otros, los cuales generan un ingreso en la operación hotelera, esto indica un ingreso que oscila entre \$1.653 y \$11.069 por habitación ocupada, se ha calculado un ingreso de \$22.000 por habitación ocupada en pesos al inicio de la operación.

- Retorno de la inversión

El beneficio a futuro del inversionista en un proyecto hotelero, está por encima de la tasa actual en el sector inmobiliario lo que representa una excelente inversión a futuro.

- Estímulo Económico

El decreto 463 del 16 de marzo de 2016 establece que los hoteles tengan renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles. Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones.

Esto representa aproximadamente el 33% de los ingresos mensuales en la operación, lo que hace de esta una inversión atractiva para los inversionistas.

Se realizará un análisis de sostenibilidad analizando dos escenarios uno optimista donde se obtengan altos indicadores financieros y uno pesimista donde los ingresos por ventas sean inferiores.

Escenario Optimista: Se estima el inicio de la operación con una ocupación promedio de 70% para una estabilización al 4to año en una ocupación de 85% lo que nos da una TIR del 65.20%.

Tabla 43 Estimaciones económicas proyecto HSBSM

INGRESOS	PROYECTO		OPERACIÓN		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION					
Dinero líquido disponible, aporte de los SOCIOS, saldo del periodo anterior (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)	\$ 15.878.265.398,23	\$ 9.003.510.895,33	\$ 0,00	\$ 15.530.497.846,54	\$ 32.426.861.081,12
Credito	\$ 12.702.612.318,58	\$ 7.202.808.716,26			
Derechos Fiduciarios	\$ 11.114.785.778,76	\$ 6.302.457.626,73			
VENTAS					
Habitaciones			\$ 8.978.941.440,00	\$ 9.620.294.400,00	\$ 10.261.647.360,00
Alimentos			\$ 3.591.576.576,00	\$ 3.878.902.702,08	\$ 4.189.214.918,25
Bebidas			\$ 1.346.841.216,00	\$ 1.443.044.160,00	\$ 1.539.247.104,00
OTROS INGRESOS					
Lavanderia			\$ 808.104.729,60	\$ 864.672.060,67	\$ 925.199.104,92
Servicios de apoyo medico y enfermeria			\$ 2.693.682.432,00	\$ 2.882.240.202,24	\$ 3.083.997.016,40
Servicios turisticos			\$ 3.142.629.504,00	\$ 3.367.103.040,00	\$ 3.591.576.576,00
Otros servicios			\$ 1.795.788.288,00	\$ 1.921.493.468,16	\$ 2.055.998.010,93
Eventos Corporativos			\$ 897.894.144,00	\$ 987.683.558,40	\$ 1.086.451.914,24
Sub total Entradas de efectivo	\$ 39.695.663.495,57	\$ 22.508.777.238,32	\$ 23.255.458.329,60	\$ 40.495.931.438,09	\$ 59.160.193.085,86
Total ingreso Bruto Acumulado	\$ 39.695.663.495,57	\$ 62.204.440.733,89	\$ 85.459.899.063,49	\$ 125.955.830.501,58	\$ 185.116.023.587,43
SALIDAS					
Pago Credito			-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70	-\$ 3.025.841.533,70
Inversion del proyecto (Ver Flujo de Inversion)	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32			
Impuesto Predial			-\$ 295.471.093,49	-\$ 304.335.226,29	-\$ 313.465.283,08
Iva sobre ventas gravadas			-\$ 395.073.423,36	-\$ 425.755.748,97	-\$ 458.276.961,78
Nomina de operación			-\$ 1.680.300.000,00	-\$ 1.764.315.000,00	-\$ 1.852.530.750,00
Insumos Alimentos			-\$ 1.077.472.972,80	-\$ 1.163.670.810,62	-\$ 1.256.764.475,47
Bebidas			-\$ 404.052.364,80	-\$ 432.913.248,00	-\$ 461.774.131,20
Telecomunicaciones			-\$ 118.272.000,00	-\$ 121.820.160,00	-\$ 125.474.764,80
Servicios Publicos			-\$ 159.751.065,60	-\$ 175.726.172,16	-\$ 193.298.789,38
Lavanderia			-\$ 161.620.945,92	-\$ 172.934.412,13	-\$ 185.039.820,98
Costos de mantenimiento			-\$ 77.947.425,80	-\$ 81.844.797,09	-\$ 85.937.036,95
Publicidad y Marketing			\$ 30.000.000,00	\$ 33.000.000,00	\$ 36.300.000,00
**Regalias franquicia (4% 18-4,5%19- Y-5% ADELANTE)			-\$ 359.157.657,60	-\$ 432.913.248,00	-\$ 513.082.368,00
Sub total Salidas	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32	-\$ 7.724.960.483,06	-\$ 8.069.070.356,96	-\$ 8.435.185.915,34
Total Salida Acumulada	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 62.204.440.733,89	-\$ 69.929.401.216,95	-\$ 77.998.471.573,92	-\$ 86.433.657.489,25
Sobrante o faltante (sobre el año)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 15.530.497.846,54	\$ 32.426.861.081,12	\$ 50.725.007.170,52
Cuanto representa dicho sobrante (o faltante) con respecto al ingreso bruto?	0,00%	0,00%	18,17%	25,74%	27,40%
Dinero líquido disponible (Acumulado)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 15.530.497.846,54	\$ 47.957.358.927,66	\$ 98.682.366.098,18

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Escenario pesimista: Se estima un inicio de operación con un 10% de ocupación hotelera llegando al cuarto año con una ocupación del 30%, inicialmente teniendo 4 periodos de pérdidas para una TIR a los 15 años del 21.83%

Tabla 44 Estimaciones económicas proyecto HSBSM

INGRESOS	PROYECTO		OPERACIÓN		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION					
Dinero líquido disponible, aporte de los SOCIOS, saldo del periodo anterior (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)	\$ 15.878.265.398,23	\$ 9.003.510.895,33	\$ 0,00	-\$ 1.506.438.655,85	-\$ 2.129.609.455,70
Credito	\$ 12.702.612.318,58	\$ 7.202.808.716,26			
Derechos Fiduciarios	\$ 11.114.785.778,76	\$ 6.302.457.626,73			
VENTAS					
Habitaciones			\$ 1.282.705.920,00	\$ 1.924.058.880,00	\$ 2.565.411.840,00
Alimentos			\$ 513.082.368,00	\$ 554.128.957,44	\$ 598.459.274,04
Bebidas			\$ 192.405.888,00	\$ 288.608.832,00	\$ 384.811.776,00
OTROS INGRESOS					
Lavandería			\$ 115.443.532,80	\$ 123.524.580,10	\$ 132.171.300,70
Servicios de apoyo medico y enfermería			\$ 384.811.776,00	\$ 411.748.600,32	\$ 440.571.002,34
Servicios turísticos			\$ 448.947.072,00	\$ 673.420.608,00	\$ 897.894.144,00
Otros servicios			\$ 256.541.184,00	\$ 274.499.066,88	\$ 293.714.001,56
Eventos Corporativos			\$ 128.270.592,00	\$ 141.097.651,20	\$ 155.207.416,32
Sub total Entradas de efectivo	\$ 39.695.663.495,57	\$ 22.508.777.238,32	\$ 3.322.208.332,80	\$ 2.884.648.520,09	\$ 3.338.631.299,26
Total Ingreso Bruto Acumulado	\$ 39.695.663.495,57	\$ 62.204.440.733,89	\$ 65.526.649.066,69	\$ 68.411.297.586,78	\$ 71.749.928.886,04
SALIDAS					
Pago Credito			-\$ 2.422.728.407,92	-\$ 2.422.728.407,92	-\$ 2.422.728.407,92
Inversion del proyecto (Ver Flujo de Inversion)	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32			
Impuesto Predial			-\$ 295.471.093,49	-\$ 304.335.226,29	-\$ 313.465.283,08
Iva sobre ventas gravadas			-\$ 56.439.060,48	-\$ 67.419.023,16	-\$ 78.661.684,00
Nomina de operación			-\$ 1.680.300.000,00	-\$ 1.764.315.000,00	-\$ 1.852.530.750,00
Insumos Alimentos			-\$ 153.924.710,40	-\$ 166.238.687,23	-\$ 179.537.782,21
Bebidas			-\$ 57.721.766,40	-\$ 86.582.649,60	-\$ 115.443.532,80
Telecomunicaciones			-\$ 16.896.000,00	-\$ 17.402.880,00	-\$ 17.924.966,40
Servicios Publicos			-\$ 22.821.580,80	-\$ 25.103.738,88	-\$ 27.614.112,77
Lavandería			-\$ 23.088.706,56	-\$ 24.704.916,02	-\$ 26.434.260,14
Costos de mantenimiento			-\$ 77.947.425,80	-\$ 81.844.797,09	-\$ 85.937.036,95
Publicidad y Marketing			\$ 30.000.000,00	\$ 33.000.000,00	\$ 36.300.000,00
**Regalias franquicia (4% 18-4,5%19- Y-5% ADELANTE)			-\$ 51.308.236,80	-\$ 86.582.649,60	-\$ 128.270.592,00
Sub total Salidas	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 22.508.777.238,32	-\$ 4.828.646.988,65	-\$ 5.014.257.975,79	-\$ 5.212.248.408,27
Total Salida Acumulada	-\$ 39.695.663.495,57	-\$ 62.204.440.733,89	-\$ 67.033.087.722,53	-\$ 72.047.345.698,32	-\$ 77.259.594.106,59
Sobrante o faltante (sobre el año)	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.506.438.655,85	-\$ 2.129.609.455,70	-\$ 1.873.617.109,00
Cuanto representa dicho sobrante (o faltante) con respecto al ingreso bruto?	0,00%	0,00%	-2,30%	-3,11%	-2,61%
Dinero líquido disponible (Acumulado)	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.506.438.655,85	-\$ 3.636.048.111,54	-\$ 5.509.665.220,55

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Con base en las evaluaciones financieras obtenidas el proyecto se enfoca por la línea media, la cual inicia una con una ocupación hotelera del 50% para una estabilización a los cuatro años con una ocupación del 70% promedio

2.4 Estudio Social y Ambiental

2.4.1 Descripción y categorización de impactos ambientales

2.4.1.1 Análisis del entorno

El entorno en el cual se desarrollará el proyecto está en la zona franca turística de pozos colorados en Santa Marta, Magdalena.

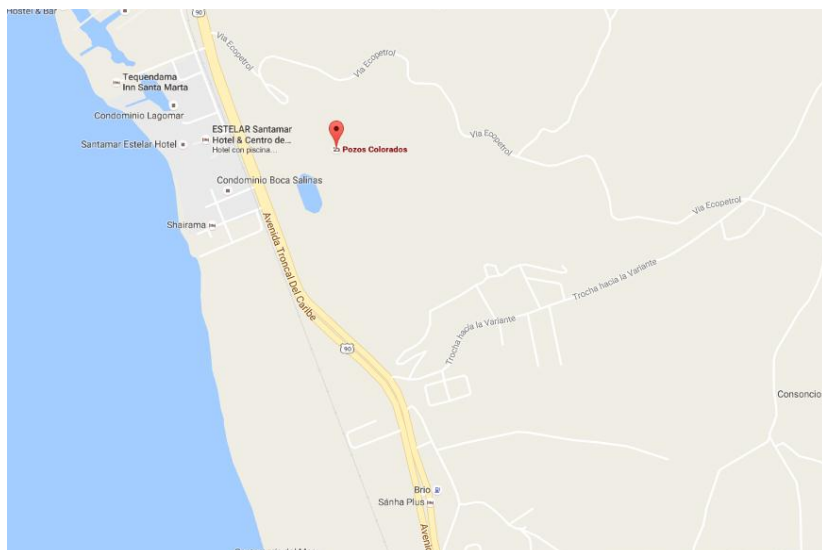


Figura 29 Mapa Zona de Influencia HSBSM.

Fuente: (Google Maps Pozos Colorados , 2016)

La ciudad de Santa Marta es considerada la más antigua de Colombia y la segunda más antigua del Sur de América. Así, gracias a su atractivo histórico, (patrimonio arquitectónico que plasma la época de la bonanza bananera), es uno de los principales destinos turísticos del Caribe colombiano ofreciendo una diversidad de fauna y flora, localización privilegiada en la sierra nevada de Santa Marta, (mayores cumbres del país) y el mar Caribe (gran cantidad de playas), y riqueza hidrográfica, siendo atravesada por los ríos Manzanares y Gaira que tienen origen en las faldas de la sierra nevada de Santa Marta y desembocan en la bahía de la ciudad en las playas “Los cocos” y “Puerto Gaira”.

El sector de Pozos Colorados, a pocos minutos en carro del aeropuerto internacional Simón Bolívar, es un conjunto de playas de arena blanca, que por ser una zona franca turística de Santa

Marta, ha visto un auge importante en la construcción de hoteles y *resorts* que prestan sus servicios a los visitantes.

Pozos colorados / Don Jaca es la comuna No. 8 en su división administrativa, con 18 barrios establecidos.

Teniendo como base el entorno y los estándares de la cadena hotelera escogida para el proyecto, se establece:

- Meliá Hotels International se ha incorporado al Programa Eco líderes/GreenLeaders de Tripadvisor que pone de relevancia la apuesta por la sostenibilidad de los establecimientos en un entorno online de referencia.
- Hotel Sénior Bahía santa marta toma como base para su ámbito ambiental, el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) que establece y gestiona los estándares mundiales sostenibles con el objetivo de aumentar el conocimiento y las prácticas de turismo sostenible entre las partes públicas y privadas.
- Los criterios de sostenibilidad del Consejo Global de Turismo Sostenible. Hay dos tipos de criterios: Criterios GSTC destino (GSTC-D) y Criterios Hotel & Tour Operador (GSTC-H & A). Estos son los principios rectores y requisitos mínimos que cualquier empresa o destino turístico debe aspirar a llegar a fin de proteger y conservar los recursos naturales y culturales del mundo, garantizando al mismo tiempo que el turismo cumple con su potencial como herramienta para la conservación y el alivio de la pobreza. La sostenibilidad es un imperativo para todos los agentes del turismo y tiene que traducir de palabras a los hechos.

En los criterios globales su punto D nos indica cómo se debe maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos en este caso del HSBSM.

- **D.1. Conservar los recursos**

- D.1.1. En la política de adquisiciones se da preferencia a productos respetuosos con el medio ambiente en lo relativo a los materiales de construcción, los bienes de equipo, los alimentos y los artículos de consumo.
- D.1.2. La empresa mide la adquisición de artículos desechables y consumibles y busca activamente modos de reducir su uso y disposición.
- D.1.3. El consumo energético debe ser moderado y han de indicarse las fuentes, adoptarse medidas de reducción del consumo global y fomentarse el uso de energías renovables.
- D.1.4. El consumo de agua debe ser medido, se indicarán las fuentes y se adoptarán medidas para reducir el consumo global.

- **D.2. Reducir la contaminación**

- D.2.1. La emisión de gases de efecto invernadero de todas las fuentes controladas por la empresa es medida y se aplican procedimientos de reducción y compensación en aras de la neutralidad climática.
- D.2.2. Las aguas residuales (aguas grises incluidas) se tratan eficazmente y se reutilizan siempre que es posible.
- D.2.3. Se aplica un plan de gestión de residuos sólidos dotado de objetivos cuantitativos de minimización de los residuos no reutilizados o reciclados.

- D.2.4. Se minimiza el uso de sustancias nocivas, como las contenidas en pesticidas, pinturas, desinfectantes de piscina y productos de limpieza, que se sustituyen cuando es posible por productos inocuos; el uso de productos químicos se gestiona adecuadamente.
- D.2.5. El hotel adopta prácticas de reducción de la contaminación por el ruido, la luz, las escorrentías, la erosión, las sustancias que reducen la capa de ozono y los contaminantes del aire y el suelo.
- **D.3. Conservar la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes.**
 - D.3.1. Las especies silvestres sólo se sacan de su medio natural para fines de consumo, exposición, venta o comercialización internacional en el marco de una actividad regulada que garantiza un uso sostenible de las mismas.
 - D.3.2. No se mantiene en cautividad a especies silvestres, salvo en actividades adecuadamente reguladas, y sólo las personas autorizadas y en posesión de los equipos adecuados pueden recoger ejemplares de especies silvestres protegidas y ocuparse de ellos.
 - D.3.3. La empresa utiliza especies autóctonas para fines paisajísticos y de restauración, y adopta medidas para impedir la introducción de especies exóticas invasoras.
 - D.3.4. La empresa contribuye a la conservación de la biodiversidad, lo que entraña el apoyo a espacios naturales protegidos y zonas de alto valor en cuanto a biodiversidad.

- D.3.5. La interacción con las especies silvestres no debe afectar negativamente la existencia de las poblaciones en sus medios naturales; los ecosistemas naturales se alteran lo mínimo posible y se rehabilitan; se hacen contribuciones compensatorias a la gestión de la conservación.

2.4.1.2 *Análisis de Riesgos Ambientales*

Incluye los procesos tendientes a establecer los eventos o condiciones inciertas que puedan llegar a suceder en el desarrollo del proyecto y que puedan tener un efecto positivo o negativo sobre sus objetivos, la metodología a utilizar en este punto son las reuniones con los líderes del proceso, y la técnica es la lluvia de ideas.

Por medio de las siguientes acciones se realizará la identificación y análisis del riesgo propio:

- a) Revisión lecciones aprendidas de los proyectos ya realizados por la compañía
- b) Identificación preliminar por medio de listas de chequeo realizadas por expertos en la implementación de proyectos hoteleros en Colombia
- c) Se realizarán preguntas conductoras sobre las etapas de ruta crítica del proyecto
- d) Se realizarán analogías del proyecto con base en los realizados anteriormente por la organización
- e) Definición del responsable del riesgo
- f) Establecimiento de estrategias de respuesta al riesgo, métodos de monitoreo y el control al riesgo

2.4.1.3 Análisis de Impacto

Para analizar el impacto del Proyecto en el medio ambiente se realizará la matriz de la tabla 32, en la cual nos indica la magnitud e importancia de las intervenciones del proyecto, esto nos permite implementar un plan para mitigarlos y controlarlos.

El Plan de Manejo Ambiental (PMA), tiene como propósito identificar y controlar los posibles impactos ambientales del desarrollo del proyecto HOTEL SENIOR BAHÍA SANTA MARTA de la cadena hotelera Meliá, en la ciudad de Santa Marta, conociendo la normatividad ambiental vigente.

El PMA describe las actividades que se desarrollarán durante la construcción de la infraestructura y aquellas otras que de una u otra forma estarán ligadas a esos trabajos. De esta manera el PMA se constituye en un documento guía para la toma de decisiones, conforme a la normatividad legal vigente, al momento de ejecutar cada una de las actividades propuestas.

Por tal razón, resulta pertinente señalar que el diseño estructural de este plan es el resultado del análisis de las condiciones ambientales de la zona a intervenir y lo exigido por el ente municipal para construcciones de este tipo dentro de la ciudad, por lo cual, la aplicación de las medidas recomendadas se orientará hacia lo que más conviene en materia de prevención, corrección y mitigación de los impactos que pueden presentar las actividades programadas.

El actual panorama de referencia indica que el desarrollo de otros proyectos hoteleros cercanos al área de interés ha ocasionado efectos positivos directos sobre el área, los cuales han podido ser asimilados por el entorno, (comunidades y medio ambiente), gracias a la aplicación de medidas específicas para el manejo de las actividades Turísticas y Comerciales. Por tanto, se considera fundamental establecer previsiones específicas de manejo ambiental para la

construcción, las cuales están reflejadas en las medidas que este documento fórmula para cada una de las eventualidades que se deben prevenir, contrarrestar o controlar los efectos negativos propios de las actividades de construcción, lo mismo que para el manejo correcto de los residuos generados durante diferentes etapas.

2.4.1.4 Matriz de Impactos

Tabla 45 Matriz de Impactos Ambientales Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta

COMPONENTE	FACTOR AMBIENTAL COMPROMETIDO	IMPACTOS AMBIENTALES	PRELIMINARES (localización y replanteo,	CONSTRUCCIÓN (Excavaciones, estructuras, y	OPERACIÓN (servicio hotelero,		
Físico	Suelo	Deterioro puntual de la calidad del suelo	3	3			
		Cambio de uso del suelo		3	1		
		Disminución de la productividad del suelo		3	3		
		Perdidas de Propiedades Físicas y químicas del suelo		2	3		
	Estabilidad Geotécnica	Aceleración de procesos Erosivos		1	2		
		Aumento de procesos de socavación		1	3		
	Paisaje	Modificación Escénica del paisaje		3	3		
		Cambios en la morfología del paisaje		1	3		
	Aire	Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	2	3	1	1	
		Aumento de los niveles de ruido		2	3	1	3
		Generación de olores Molestos		1	3		
	Recurso Hídrico	Disminución en la disponibilidad de aguas superficiales (sistemas lentos y rápidos)		1	3		
Deterioro de la Calidad Físicoquímica			1	3			
Recurso Hidrogeológico	Deterioro de la calidad físicoquímica por infiltración de aguas contaminadas		1	3			
Biótico	Vegetación	Disminución de la Cobertura Vegetal		3	3		
		Disminución de la diversidad Florística		1	3		
		Fragmentación de zonas Boscosas		1	3		
	Fauna	Degradación de hábitats naturales		1	3		
		Migración y/o ahuyentamiento de especies faunísticas		1	3		
		Disminuciones de poblaciones de fauna silvestre		1	3		
	Perturbación de corredores de movimiento		1	3			
Socioeconómico	Estructura poblacional	Aceleración de procesos dinámicos de poblaciones		1	3		
	Estructura económica y productiva	Generación de Empleo temporal		2	2		
		Generación de ingresos temporales ocasionales		2	2		
	Infraestructura social	Aumento de conflictos por el inadecuado manejo de los recursos naturales		2	2		
		Generación de conflictos por uso de la tierra		1	3		
	Organizaciones comunitarias e institucionales	Aumento de Conflictos locales y comunitarios		1	3		

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.4.2 Definición de Flujo de entradas y salidas

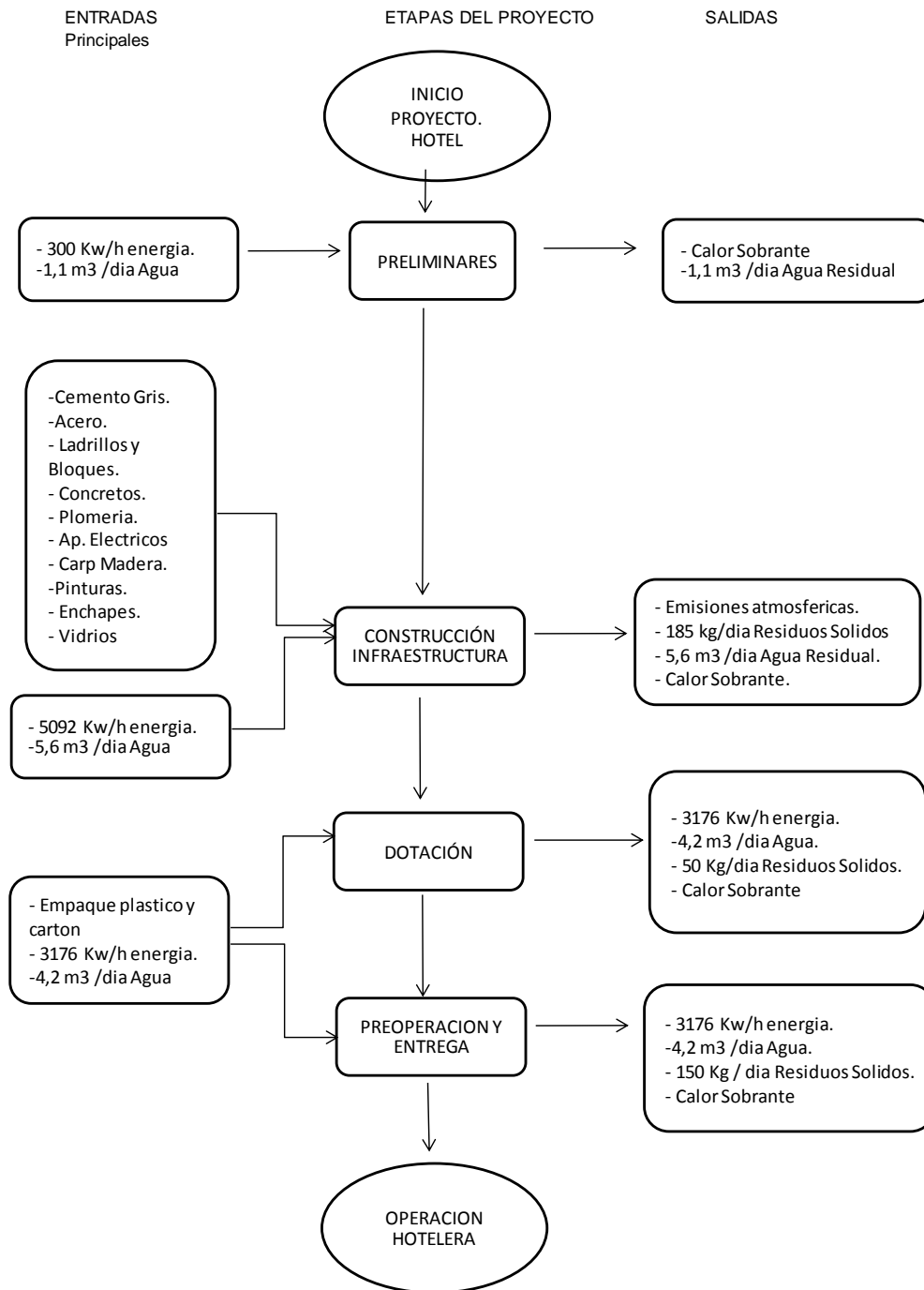


Figura 30 Flujo de entradas y salidas

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.4.3 Cálculo de impacto ambiental bajo criterios P5

Ver Anexo C (Elaborado por los autores, 2017)

2.4.4 Cálculo de huella de carbono



Figura 31 Factores contribuyentes en la huella de Carbono

Fuente: (YOLCAR, 2017)

Periodo un año, basado en la NTS-TS-002

Los datos básicos necesarios para el cálculo de la HC del hotel son los siguientes:

- Número de habitaciones ocupadas en el año. (10 pisos 128 habitaciones)
- Superficie de las distintas zonas del hotel, en las que se distingue: zona de habitaciones, con sus pasillos; zona de reuniones; otras zonas comunes. (1893.6 m² de habitaciones, 1050 m² de áreas comunes en pasillos, área de comedor y casino, 480 m² cocina, lavandería, cuartos técnicos y 750 m² en exteriores.).

- Consumo de electricidad. (3176 Kw/h).
- Consumo de combustible o cualquier otra forma de energía, en las fuentes fijas (calderas, etc.) o móviles (vehículos, maquinaria, etc.) de emisión de GEI controladas por el hotel.
(Emisiones = combustible consumido x FE) siendo FE= factor de emisión que sería 0.202 Kg CO₂ eq/Kwh de gas natural, Como resultado de esta fórmula obtendremos una cantidad (g, kg, t, etc.) determinada de dióxido de carbono equivalente (CO₂ eq).
- Emisiones fugitivas de gases refrigerantes procedentes de sistemas de refrigeración y climatización, que se pueden estimar con las recargas realizadas.
- Consumo de cualquier forma de energía (calor, vapor, frío) generada fuera del hotel.

Emisiones de GEI derivados del servicio de lavandería externo, si es aplicable al caso

Tabla 46 Factores contribuyentes a la huella de carbono

Fuentes Directas	kg CO ₂ eq
Calderas	45,67
Hornos	57,09
Turbinas	41,86
Quemadores	57,09
Calentadores	68,50
Motores	98,95
Termoeléctrica	88,80
Planta eléctrica	30,45
Gas natural	19,03
Combustible líquido	15,22
Incineradores	27,91
Aire acondicionado	145,89
Camras frigoríficas	45,67
Torres de enfriamiento	98,95
Combustión de combustibles en medios de transporte	31,72
Transporte propio	27,91
Total fuentes directas	900,71
<hr/>	
Fuentes Indirectas	kg CO ₂ eq
Energía eléctrica	31,72
Energía Termina	30,45

Residuos solidos	107,83
Residuos líquidos	102,76
Transporte de empleados	41,86
Transporte de residuos	27,91
Transporte de mercancías o productos	25,37
TOTAL FUENTES INDIRECTAS	367,89
Huella De Carbono	FD + FI 1.268,60

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

2.4.5 Estrategias de mitigación de impacto ambiental

Tabla 47 Matriz Programas Ambientales

Programa	Objetivos	Metas	Etapa	Impacto a controlar	Tipo
Señalización	Instalar las señales adecuadas y aplicar las medidas básicas de seguridad industrial para la efectiva y segura ejecución de los trabajos.	Obtener indicadores de 0 accidentes incapacitantes. Tener las áreas debidamente delimitadas conforme lo exigido en las normas.	Construcción y Operación	Cultura de la Organización Comunitaria	Prevención, Protección y Control

Actividades a implementar

La señalización se elaborará y ubicará de acuerdo a la zona de trabajo, clase del mismo y riesgo de accidentalidad, comprendiendo:

- Señales preventivas: Advierten a los trabajadores sobre un eventual peligro en la zona donde están laborando. Se sitúan en lugares cercanos al sitio(s) de posible peligro y en número que se considere más prudente de acuerdo a esa situación.
- Señales Informativas: Se ubican en los sitios donde se considere necesario guiar al personal que se encuentre en el área de los trabajos, indicándole la dirección hacia donde conduce determinado camino y la información adicional que le señale la ubicación precisa en que se encuentra quien las observa, si es posible orientando al visitante y en general a todo el personal acerca de las vías de desplazamiento más próximas y sus destinos.
- Delegar la elaboración y ubicación de todas las señales que se consideren necesarias en una persona especializada en Seguridad Industrial (Inspector), con el objeto de optimizar los recursos de protección y auxilio oportuno en este aspecto.

Descapote y disposición de suelos.	Definir las medidas de manejo ambiental tendientes a garantizar un buen manejo de los materiales de excavación y del levantamiento de pequeños terraplenes.	- Asegurar que el 100% del material sea utilizado o dispuesto en áreas con licencia ambiental otorgadas. - Garantizar que el 100% del personal que desempeña esta actividad reciban capacitación sobre la importancia de realizar un buen manejo del material de excavación.	Construcción	Afectación de Vegetación - Suelo - Paisaje	Mitigación
------------------------------------	---	---	--------------	---	------------

Actividades a Implementar

- Disponer el material sobrante y de excavación en botaderos certificados con Licencia ambiental Vigente.
 - Para evitar pérdidas de material y emisiones de partículas al ambiente (polvo), el transporte de los materiales será realizado en vehículos debidamente carpados y en buen estado de funcionamiento. El volumen del material transportado no debe exceder la capacidad normal del vehículo de transporte.
 - Cuando por alguna circunstancia se suspenda la disposición de material sobrante en las áreas destinadas para su almacenamiento temporal, se deberá proteger de manera inmediata con mantos o polietileno para evitar problemas de contaminación, por la acción del agua y del viento.
-
- Durante el descapote y la realización de las obras subsiguientes, la superficie final de la excavación deberá encontrarse libre de cavidades que permitan la retención de agua y tendrá, además, pendientes transversales y longitudinales que garanticen el correcto drenaje superficial.
 - Sobre-Excavación Se considerará como sobre-excavación, el descapote, corte, retiro o ablandamiento de materiales por fuera de los alineamientos o cotas indicados en los planos de construcción. Las sobre-excavaciones no se pagarán y el Contratista estará obligado a ejecutar por su propia cuenta los rellenos y adecuaciones necesarias por esta causa, de acuerdo con estas especificaciones y la aprobación de GTEC.
 - Disposición de los materiales de descapote, El Contratista deberá transportar y colocar los materiales de descapote en las zonas de disposición temporal de capa vegetal, indicadas en los planos de construcción o aquellas debidamente aprobadas por escrito por GTEC, de tal manera que no representen peligro para la obra, propiedades aledañas ni personas
 - Bajo ninguna circunstancia se permitirá la colocación del material de descapote en sitios donde interfiera con el drenaje de aguas superficiales o subterráneas. Tampoco, se permitirá por ningún motivo arrojar materiales provenientes del descapote sobre fuentes de agua existentes en el área de los trabajos.
 - Durante las labores de descapote en los Botaderos, el suelo orgánico se dispondrá en su contorno o en una zona provisional con el fin de evitar su contaminación con material estéril.
 - Para asegurar su conservación se deberá cubrir con un plástico. Cuando se termine de conformar los taludes de los terraplenes en el Botadero, este material orgánico se deberá disponer sobre estas zonas intervenidas para su revegetalización. El Contratista no podrá disponer materiales en áreas no aprobadas ni podrá retirarlos para fines distintos del contrato, sin la autorización previa de GTEC. El no cumplimiento de esta especificación hará responsable al Contratista ante las autoridades ambientales y ante GTEC, por las sanciones impuestas.

<p>Manejo de Aguas Residuales</p>	<p>Implementar una guía para el manejo de las aguas residuales originadas durante la construcción, con el propósito de prevenir la alteración de la calidad del suelo y de aguas superficiales y subterráneas.</p>	<p>Garantizar el manejo adecuado de los residuos líquidos durante las actividades de construcción de las facilidades, alcanzando en un 100% los parámetros de calidad mínimos esperados en las normas de vertimiento, previa a la disposición final.</p> <p>Garantizar que el 100% del personal que se desempeña en obras civiles, asista charlas diarias de cinco minutos previos al inicio de turno sobre el manejo de residuos líquidos para evitar daños y deterioros al ambiente circundante al sitio de las obras. Las charlas estarán a cargo del personal de seguridad y medio ambiente y la Interventoría Ambiental.</p>	<p>Construcción</p>	<p>Afectación del agua, suelo, paisaje</p>	<p>Prevención, Protección y Control</p>
-----------------------------------	--	---	---------------------	--	---

Actividades a Implementar

Las aguas residuales de las actividades de construcción corresponden a:

- Aguas residuales domésticas, las cuales provienen de los baños portátiles instalados. El tratamiento de los residuos generados en estos dispositivos, lo realiza la empresa que los suministra. No obstante, para tratar estas aguas, se instalarán pozos sépticos. En  l, Se busca lograr la sedimentación de los residuos sólidos que se encuentran contenidos en el agua y ser retenidos por un determinado tiempo, el cual es suficiente para que se efectúe la descomposición de la materia orgánica. El efluente de estas aguas, se verterá en la piscina o tanque de tratamiento donde se ajustan y se estabilizan los parámetros para ser vertidas sobre la fuente receptora. Lo anterior debe ser ejecutado por empresas que cuenten con licencia ambiental vigente para dicha actividad.
- Aguas residuales industriales, esta agua se dispone en una piscina o tanque para realizar los respectivos análisis fisicoquímicos y tratamientos necesarios para su posterior vertimiento, en los sitios autorizados por una empresa que cuente con Licencia Ambiental vigente.
- Es necesario tener en cuenta que cualquier tipo de vertimiento directo debe cumplir con lo estipulado en el Decreto 1594 de 1974. De esta manera se garantiza la no afectación de las corrientes hídricas

superficiales.

<p>Manejo de Residuos Sólidos</p>	<p>Manejar y disponer adecuadamente los residuos sólidos que se generan durante las distintas etapas de ejecución del proyecto de construcción y posterior operación, orientados por el concepto de tecnología limpia y la disminución de la cantidad y el mejoramiento de la calidad de los residuos.</p>	<p>Garantizar en un 100% el manejo adecuado de los residuos sólidos generados durante las actividades de construcción. El tratamiento del 100% de residuos domésticos. Garantizar la asistencia del 100% del personal que se desempeña en obras civiles asista charlas diarias de cinco minutos previos al inicio de turno sobre el manejo de residuos sólidos para evitar daños y deterioros al ambiente durante la ejecución del proyecto. Las charlas estarán a cargo del personal de seguridad y medio ambiente y la Interventoría.</p>	<p>Construcción y Operación</p>	<p>Agua - Suelos - Paisajes</p>	<p>Prevención, Protección y Control</p>
-----------------------------------	--	---	---------------------------------	---------------------------------	---

Actividades a Implementar

-Durante las actividades constructivas, los principales residuos generados estarán representados por sobrantes de alimentos, envases y empaques plásticos. Adicionalmente, se contempla la generación de residuos incinerables, provenientes de las unidades sanitarias y de la enfermería. Para el manejo de este tipo de residuos el Proyecto dispondrá de recipientes debidamente identificados por color para la disposición de cada tipo de residuo; su manejo y disposición final atenderá los siguientes requerimientos:

- Residuos orgánicos: Los residuos de comida se deben disponer en bolsas negras y almacenar temporalmente en canecas debidamente marcadas para ser entregados a la empresa de servicios públicos municipales, los cuales serán dispuestos en el Relleno Sanitario.

Otros residuos orgánicos generados durante el desarrollo de las obras civiles, corresponden a los generados por el uso de unidades portátiles, serán almacenados en los frentes de obra y posteriormente tratados mediante biodegradación, estabilización con cal y su posterior utilización como abonos y fertilizantes. Para el mantenimiento de éstas unidades se seguirán las recomendaciones del contratista que presta el servicio con su debida licencia ambiental de funcionamiento.

- Residuos incinerables: Comprenden por papeles sanitarios, elementos médicos como gasas, algodón y vendas, trapos impregnados de aceites o combustibles, cartón y madera contaminada, guantes, estopas,

trapos, suelo, papel que no haya sufrido tratamiento químico, medicinas, implementos médicos, papel sanitario. Estos residuos serán recolectados en bolsas plásticas o Canecas de color rojo debidamente pesados, etiquetados, almacenados y conducidos hacia un incinerador cerca al proyecto que cumpla con la legislación vigente (Resolución 886 de 2004, Resolución 0058 de 2002 y Resolución 909 de 2008) que el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial establece en la norma de calidad del aire o nivel de Emisión y uso de incineradores con el propósito de garantizar un ambiente sano y minimizar los riesgos sobre la salud humana, que puedan ser causados por la concentración de contaminantes en el aire.

- Se propone realizar esta actividad contratando un tercero especializado en incineración debidamente autorizada y licenciado que tenga vigente los permisos legales.

- Residuos reciclables: Corresponde a los residuos que pueden ser reincorporados a las actividades cotidianas, como papel, cartón o plástico, madera no contaminada, envases de vidrio y chatarra (piezas de equipos). El manejo recomendado es la separación en la fuente, el almacenamiento temporal en bolsas plásticas de diferentes colores y finalmente su entrega

Manejo de Residuos Especiales	Implementar las medidas de manejo de residuos que por sus características, se consideran especiales y de alto riesgo para el medio ambiente y/o para las personas encargadas de su manipulación.	Garantizar en un 100% el manejo adecuado de los residuos sólidos generados durante las actividades de construcción. El tratamiento del 100% de residuos domésticos. Garantizar la asistencia del 100% del personal que se desempeña en obras civiles asista charlas diarias de cinco minutos previos al inicio de turno sobre el manejo de residuos sólidos para evitar daños y deterioros al ambiente durante la ejecución del proyecto. Las charlas estarán a cargo del personal de seguridad y medio ambiente y la Interventoría.	Construcción y Operación	Agua - Suelos - Paisajes	Prevención, Protección y Control
-------------------------------	--	--	--------------------------	--------------------------	----------------------------------

Actividades a Implementar

-Los contratistas de construcción, deberán definir dentro del programa de gestión integral de residuos, el sistema de manejo de los residuos que por su naturaleza son considerados como especiales, tales como aceites quemados, filtros, pinturas y solventes, entre otros. Se hará énfasis en el uso y disponibilidad de los recursos para el manejo, segregación y acumulación de estos residuos en forma independiente.

-Dentro de las charlas de información y capacitación del programa se indicarán las medidas para el manejo adecuado y controlado de estos residuos.

-Colillas de soldadura: Se mantendrán recipientes recolectores de colillas, cuyo retiro del área y reciclaje estará a cargo del contratista contratado para tal función. En ninguna instancia se podrán disponer estos materiales localmente. Los recipientes de recolección deben estar provistos de tapa y almacenarse temporalmente bajo sitios cubiertos, hasta el momento de su disposición final.

-Aceites quemados y residuales, pinturas y solventes: Los remanentes de aceites quemados generados durante las distintas fases de construcción de las facilidades de producción, serán empacados en canecas de 55 galones y entregados a la Empresa recolectora de residuos sólidos del municipio o compañía especializada en el manejo y disposición de este tipo de residuos, que cuente con los respectivos permisos ante las autoridades ambientales pertinentes.

-Los residuos de pinturas y solventes empleados para la señalización de los frentes de trabajo, deberán almacenarse en sus recipientes originales, dentro de bolsas plásticas con color determinado de acuerdo a un código de colores y en sitios cubiertos, para finalmente realizar la devolución al proveedor.

-Hidrocarburos: Las zonas contaminadas por el derrame de aceites o combustibles se limpiarán mediante el raspado y reemplazo del material por material limpio. Los suelos y lodos contaminados serán almacenados y transportados a las instalaciones de la empresa seleccionada para tal fin, donde deben ser tratadas adecuadamente cumpliendo con la normatividad ambiental vigente. Las estopas, trapos y demás residuos impregnados con estos residuos se podrán tratar en un incinerador que deberá cumplir con las normas ambientales vigentes, específicamente con la Resolución 058 de 2002 y la resolución 0886 del 27 julio del 2004 o se entregarán a una compañía especializada en el manejo y disposición de este tipo de residuos, que cuente con los respectivos permisos ante las autoridades ambientales.

-Envases de productos químicos: Los envases de productos químicos (canecas, baldes, etc.), una vez desocupados, se almacenarán temporalmente. Semanalmente o al finalizar la construcción se devolverán a los proveedores. Como medida preventiva las canecas se perforan para evitar la pérdida o utilización de las mismas.

Manejo de Combustibles, Lubricantes o químicos similares.	Implementar medidas de manejo tendientes a evitar la contaminación de suelos y cuerpos de agua, por combustibles o lubricantes, durante las fases de construcción de las facilidades de producción.	Minimizar afectación al suelo por derrame de combustibles y lubricantes. Garantizar que el 100% del personal que se desempeña en obras civiles asista a charlas diarias de cinco minutos previos al inicio de turno, sobre el manejo de combustibles y	Construcción y Operación	Afectación del agua, suelo, paisaje	Prevención, Protección y Control
---	---	--	--------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

lubricantes para evitar daños y deterioros al ambiente durante la ejecución del proyecto. Las charlas estarán a cargo del personal de seguridad y medio ambiente y la Interventoría

Actividades a Implementar

-Las unidades de maquinaria pesada tales como motoniveladoras, buldózers, retroexcavadoras, compactadoras y generadores, deberán estar dotadas con una lámina de zinc o, en su defecto, de una geomembrana de 2 m x 2 m que estará instalada debajo del sitio donde se realice el trasvase de combustibles y lubricantes. El trasvase de combustibles deberá realizarse con bomba manual. Estas se encontrarán disponibles en el almacén. Durante el cambio de lubricantes de maquinaria pesada y demás equipos, debe contarse con un recipiente para prevenir y evitar cualquier derrame.

-El trasvase de combustibles y cambios de lubricantes deberá realizarse en sitios alejados de cuerpos de agua y drenajes naturales. Se contará con un sitio de almacenamiento temporal de combustibles y lubricantes, el cual estará recubierto con plástico de alta densidad, geomembrana, concreto o material similar, y contará con un dique temporal de contención con una capacidad del 110% del volumen del tanque de almacenamiento y sobre una superficie impermeabilizada. El lugar de almacenamiento temporal de combustibles y lubricantes deberá contar con un extintor multipropósito, y deberá estar debidamente señalado.

Todo derrame o sobrante de combustibles y lubricantes deberá ser recogido y almacenado en canecas, hasta disponerse en las estaciones de producción en la región y hacer la respectiva devolución al proveedor.

Los aceites usados deberán ser colectados en canecas de 55 galones y almacenados temporalmente en diques de contención para posteriormente entregarlos a una compañía especializada en el manejo y disposición de este tipo de residuos y la cual cuente con los permisos correspondientes exigidos por la autoridad ambiental. Se realizarán simulacros con extintores durante las jornadas de educación ambiental y charlas de seguridad industrial a desarrollar con todo el personal presente en el área.

El área de generadores y demás maquinaria, contará con una red de canales perimetrales y una trampa de grasas al final de ella, donde se recogerá el aceite derramado.

Durante la fase de adecuación de vías de acceso está terminantemente prohibido el lavado de maquinaria en el área de operaciones y cuerpos de agua superficial.

El lavado de maquinaria deberá realizarse en zonas protegidas por diques de contención o red de canales perimetrales. Antes de iniciar las pruebas de producción deben definirse e implementarse los puntos para el control de posibles derrames, según lo indicado en el Plan de Contingencia.

Seguimiento a la Gestión Social	Seguimiento permanente a la gestión social en cada una de las actividades	Eficacia cercana al 100% en las medidas y las metodologías implementadas. Optimas relaciones	Construcción y Operación	Organización comunitaria	Prevención y control
---------------------------------	---	--	--------------------------	--------------------------	----------------------

propuestas en el PMA, evaluando su estado de avance y desarrollo en relación con lo programado en el cronograma.

con la comunidad y grado de conflictividad cercano a 0

Verificar permanentemente el estado de avance y cumplimiento de los compromisos adquiridos con las comunidades y autoridades del área de influencia.

Evaluar la gestión social realizada por el proyecto, por los contratistas y demás actores del proyecto.

Registrar y evaluar los efectos sociales y económicos producidos por la ejecución del proyecto y por las medidas aplicadas y realizar oportunamente los ajustes que sean pertinentes.

Actividades a Implementar

Se hará seguimiento y monitoreo de los programas sociales, evaluación de la eficiencia en la realización de la gestión social y registro de la eficacia de la medida en el tratamiento de los impactos socioeconómicos, producto del desarrollo del proyecto. Dicho seguimiento se hará sobre cada una de las actividades llevadas a cabo en el municipio. Se hará la correspondiente evaluación de los posibles cambios ocasionados por el proyecto sobre la dinámica de la comunidad, respecto a sus que hacer es diarios y tradicionales, su nivel organizativo, de participación y de gestión de proyectos, de sus aspectos económicos, etc., antes y después.

La información sobre el avance de los programas de gestión social, será presentada periódicamente por el proyecto., en las reuniones con los representantes de la comunidad del área de influencia o con la Autoridad Ambiental.

Seguimiento al desarrollo de programas de apoyo a la gestión de proyectos comunitarios que realice el

proyecto., en el municipio y área de influencia directa.

Se elaborarán indicadores de Gestión y de Logro (número de proyectos VS minimización de expectativas, por ejemplo) en consenso con las partes involucradas, incluyendo la comunidad.

Protección al Patrimonio Arqueológico	<p>Establecer medidas y acciones en caso de encontrar sitios de interés arqueológico en el área del Proyecto. Difundir las medidas a seguir ante la presencia de un yacimiento arqueológico durante la etapa de construcción para evitar la afectación de elementos arqueológicos que pudieran estar ubicados en los estratos superficiales que van a ser intervenidos, garantizando de esta manera su preservación.</p>	<p>Realizar charlas diarias de 5 minutos en cada frente de trabajo, en las áreas o espacios abiertos que están en contacto con los recursos naturales para excavación.</p> <p>Crear y socializar un protocolo de acción de fácil comprensión para el personal de los frentes de trabajo que indique cómo actuar durante el desarrollo de las actividades de construcción en caso de encontrarse con un hallazgo arqueológico.</p>	Construcción	Patrimonio Cultural	Prevención, Protección y Control
---------------------------------------	--	---	--------------	---------------------	----------------------------------

Actividades a Implementar

Se tendrá un interventor quien vigilará las actividades y estará atento frente a cualquier evento en el que se encuentren vestigios arqueológicos. Incluir dentro de los talleres de capacitación al personal las medidas a seguir en el evento de un hallazgo de interés arqueológico.

Preparar la cartografía necesaria y las fichas de registro correspondientes para la eventualidad de algún hallazgo. Ante el evento de encontrarse un yacimiento arqueológico en el área a intervenir, se precederá a realizar una prospección o reconocimiento arqueológico según sea el caso.

En el reconocimiento arqueológico se evalúa cada unidad de área de terreno, produciendo información sobre patrones demográficos y permitiendo describir precisamente las áreas ocupadas y las áreas desocupadas. Cumplir con lo dispuesto en la Ley 397 de 1997 (Ministerio de Cultura) sobre la protección del Patrimonio Cultural de la Nación.

Monitoreo de sistemas de tratamiento y disposición de residuos	Realizar el seguimiento a la eficiencia de la operación de los sistemas de tratamiento y al desempeño en el manejo y disposición de residuos sólidos y líquidos.	Reducir generación de residuos, para de esta manera no afectar negativamente el ambiente.	Construcción	Afectación del agua, suelo, paisaje	Prevención, Protección y Control
--	--	---	--------------	-------------------------------------	----------------------------------

Actividades a Implementar

Realizar el monitoreo periódico a los sistemas de tratamiento de residuos sólidos y líquidos (aguas residuales industriales, aguas domésticas, entre otras), cuyo objetivo es garantizar el tratamiento y estabilización de parámetros para su disposición final.

Con los resultados de monitoreo, evaluar el funcionamiento de los sistemas y determinar los correctivos a implementar (cambio de equipos, tecnología etc.)

Evaluar los indicadores de gestión propuestos en cada una de las fichas del Programa del PMA para establecer la efectividad y cumplimiento real de las acciones y medidas ambientales, tendientes al manejo, tratamiento y correcta disposición de residuos y a la aplicación de las medidas correctivas pertinentes sobre los impactos no previstos.

Manejo de residuos

Realizar la evaluación y seguimiento al manejo y disposición de residuos sólidos, líquidos y especiales del proyecto, basado en la inspección de los frentes de trabajo, sistemas de tratamiento, sitios de acopio provisional o centros de transferencia y revisión del programa de gestión integral de residuos, registros de control de residuos generados, y los informes semanales de HSE que presente el contratista a la interventoría, dirigidos al cumplimiento del concepto de tecnología limpia.

Monitoreo de ruido y emisiones atmosféricas	Prevenir y controlar las fuentes de emisiones atmosféricas y el ruido derivado de la construcción, estableciendo las medidas de manejo ambiental necesarias.	Mantener los niveles de ruido y emisiones atmosféricas de acuerdo con la normatividad vigente (Decreto 979 del 2006, Resolución 601 del 2006, y Resolución 627 del 2006 entre otras) en el área de población adyacente (viviendas cercanas) dentro de los estándares establecidos por la legislación vigente. Garantizar que el 100% del personal que se desempeña en	Construcción	Afectación del agua, suelo, paisaje	Mitigación
---	--	--	--------------	-------------------------------------	------------

el proyecto, asista charlas diarias de cinco minutos previos al inicio de turno sobre los impactos producidos por la generación de ruidos y emisiones. Las charlas estarán a cargo del personal de seguridad y medio ambiente y la Interventoría.

Actividades a Implementar

Definir roles y responsabilidades en las diferentes operaciones y actividades a desarrollar durante las actividades de construcción.

Manejo del Ruido

Antes de iniciar las actividades del proyecto se deben definir los procedimientos para mantenimiento de equipos y maquinaria que generen ruido. Para un adecuado manejo, se procederá a diseñar, fabricar e instalar los elementos necesarios para el control de ruido en la fuente, el medio ambiente y el medio receptor, según sea el caso, con el fin de obtener los niveles de presión sonora exigidos por la normatividad vigente.

Se han establecido como estrategias a ser desarrolladas para el control del ruido las siguientes:
Mitigación del ruido en la fuente generadora: Consistente en la insonorización de motores y generadores eléctricos mediante la implementación de cabinas, de tal forma que el impacto se reduzca considerablemente. Para esto se requerirá la insonorización de la siguiente maquinaria.

- Plantas de generación eléctrica
- Motores.
- Cortadoras de Ladrillo

Se debe implementar el uso de silenciadores a los equipos, vehículos y demás fuentes generadoras de ruido, para evitar la contaminación por ruido. Los equipos, vehículos y maquinaria que generen emisiones atmosféricas deberán permanecer encendidos, únicamente el tiempo estrictamente necesario para la operación. Se realizarán procesos de sincronización, rectificación y mantenimiento a los motores y equipos que funcionan con combustible. Los vehículos de carga deberán contar con exhosto en buenas condiciones para la atenuación de ruidos. La altura de descarga mínima para vehículos diésel será 2.2 m

Se capacitará al personal sobre el correcto manejo de los productos químicos y combustibles, las implicaciones a la salud que una inadecuada manipulación generaría (aspirar vapores de productos químicos), y se definirán los procedimientos básicos de primeros auxilios que se seguirán en caso de tener contacto directo con elementos peligrosos. Todo el personal será dotado de elementos de protección adecuados para el desarrollo de su trabajo. Todos los trabajadores expuestos a altos niveles de ruido deberán utilizar elementos de protección auditiva (Ley 9 de 1979 – Parte II – Estatuto de Seguridad Industrial), como tapa-oidos, orejeras, o su combinación en función de los niveles registrados y la duración de los mismos.

Manejo de las Emisiones Atmosféricas

Las emisiones atmosféricas se encuentran en su gran mayoría asociadas a la operación de motores de vehículos, para lo cual se han planteado las siguientes estrategias de manejo:

- Los vehículos de transporte de personal, así como los vehículos de transporte de materiales y equipos, deberán estar debidamente mantenidos y deberán portar el certificado de revisión técnico mecánica y de gases vigente en los casos que aplique.
- El transporte de material de cantera deberá ser transportado cubierto, se adecuará en los vehículos un sistema de protección mediante el empleo de plásticos o lonas que eviten que por acción del viento existan emisiones de material particulado.
- En caso que las condiciones mecánicas de los materiales de construcción lo permitan el material estará humectado durante su transporte y acopio.

Informes de Avance y Cumplimiento	Establecer los lineamientos generales para la presentación de informes durante el desarrollo del proyecto.	Cumplir con el tiempo establecido para la entrega definitiva de los informes a la empresa contratista.	Construcción y operación	Organización comunitaria	Control
-----------------------------------	--	--	--------------------------	--------------------------	---------

Actividades a Implementar

Se deberá entregar un reporte diario de actividades al Sponsor o a quien el delegue, en el cual se consignarán detalladamente las actividades relacionadas y a su vez se constituirá en una memoria ambiental de la ejecución del proyecto. De igual manera, se hará un informe al finalizar la construcción de las facilidades, el cual, será generado a partir de los informes diarios e información presentada por el contratista (procedimientos, reportes de HSE, entre otros). Dicho informe estará dirigido a las autoridades ambientales competentes y deberá contener los siguientes aspectos:

- Introducción y aspectos legales relacionados con la actividad.
- Actividades de ejecución del proyecto y relación de las medidas ambientales desarrolladas, definiendo sitios y procedimientos.
- Cuantificación y análisis de los programas y actividades, contrastando lo programado y lo ejecutado.
- Evaluación de la eficacia de las medidas de manejo ambiental.
- Análisis de los resultados de los monitoreos realizados.
- Fotografías, esquemas y mapas.
- Certificaciones de las actividades desarrolladas (taller o reunión de educación ambiental, inducciones, entre otros), así como las certificaciones o constancias de disposición final de residuos de firmas recicladoras y proveedores en general.

Información y comunicación	Informar sobre el proyecto a la totalidad de la población del área de influencia directa con el fin de entablar canales de comunicación entre la comunidad, las autoridades locales y responsables del	Ejecutar el 100% de talleres informativos a la comunidad sobre el proyecto y las políticas de contratación, Presentar el proyecto y sus políticas de gestión a la comunidad y autoridades locales, Responder las dudas	Construcción y operación	Molestias causadas a la comunidad	Mitigación
----------------------------	--	--	--------------------------	-----------------------------------	------------

proyecto e inquietudes con respecto a la ejecución del proyecto.

Actividades a Implementar

Mediante los talleres y charlas informativas, dirigidas a la comunidad y a las autoridades locales y municipales se socializarán las medidas de manejo socio ambiental a tomar establecidas en el Plan de Manejo Ambiental, y de su carácter de obligatoriedad dentro del proceso de Licenciamiento ambiental del proyecto. Igualmente, se divulgarán las políticas de responsabilidad social y de contratación.

Reuniones con la comunidad informándole las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto, indicando los impactos positivos y/o negativos que producirán las diferentes etapas del proyecto. Se recomienda elaborar material educativo de soporte (folletos, cartillas, plegables), de acuerdo con los contenidos de los talleres informativos de los avances del Proyecto.

<p>Manejo de contratación de Personal</p>	<p>Desarrollar el proceso de selección y contratación de mano de obra no calificada, acorde con las necesidades de construcción del Hotel, de tal manera que la población del área de influencia directa se beneficie efectivamente de la generación de empleo, en el marco general de la gestión social del Proyecto y que a su vez la compañía se beneficie contando con pobladores que conocen las dinámicas sociales, ambientales y culturales de su zona de origen.</p>	<p>Cubrir el 100% de la mano de obra no calificada con personal de la comunidad, de acuerdo con las etapas y actividades del proyecto.</p> <p>Dar a conocer las políticas de contratación, con el fin de que se aclaren las expectativas de la comunidad al respecto.</p>	<p>Construcción y operación</p>	<p>Cultural y económico de la región</p>	<p>Control, Mitigación</p>
---	--	---	---------------------------------	--	----------------------------

Actividades a Implementar

Definir una política clara de empleo evaluar el número de cargos y perfil del personal requerido para cada actividad, aclarando que el tiempo de vinculación estará sujeto a la duración de las actividades a realizar. A la comunidad se le presentarán las características del trabajo, la forma de vinculación, el tiempo, los requisitos legales para su vinculación. La selección y contratación de mano de obra no calificada, se desarrollará siguiendo como modelo el procedimiento de asambleas comunitarias concertadas entre la empresa y la comunidad del área de influencia directa. Los trabajadores contratados deberán participar en el proceso de sensibilización ambiental, con el fin de estimular su colaboración en la adecuada aplicación de las medidas de manejo ambiental establecidas y, en consecuencia, garantizar la menor generación de impactos negativos del proyecto.

Educación ambiental sobre normas ambientales, conocimiento aspectos sociales, culturales y del proyecto de construcción	Desarrollar una conciencia ambiental en el personal involucrado en el proyecto a través de jornadas de educación sobre los aspectos técnicos, ambientales, de seguridad y socio culturales a tener en cuenta durante las diversas etapas de construcción, de forma que se minimicen los efectos de éste sobre el entorno socio ambiental en que se inscribe.	Realizar el 100% de los talleres propuestos de inducción en temas ambientales y de preservación de los recursos naturales. Realizar charlas diarias de 5 minutos en cada frente de trabajo, incluidas las áreas o espacios abiertos que están en contacto con recursos naturales.	Construcción	Organización Comunitaria	Prevención, Protección y Control
---	--	--	--------------	--------------------------	----------------------------------

Actividades a Implementar

Un (1) taller de inducción acerca de la norma HSE con temáticas y alcances orientados a brindar conocimientos ambientales, sociales, culturales y de seguridad industrial a cada uno de los miembros del equipo básico, técnico y profesional del proyecto. La realización de estos talleres estará a cargo del Proyecto con apoyo de la Interventoría Ambiental. La temática de estos talleres cubrirá, entre otros, los siguientes aspectos:

- Definición de la política de HSE.
- Conceptos de calidad y desarrollo integral del proyecto.
- Autoridades y documentos ambientales que regulan el desarrollo del proyecto (Licencia Ambiental, permisos y Plan de Manejo Ambiental).

Programas que componen el Plan de Manejo Ambiental, medidas y acciones de manejo a aplicar de acuerdo con la actividad contratada.

Charlas diarias de refuerzo para sensibilización ambiental: el contratista deberá fortalecer, mediante charlas diarias y cortas, preliminares al inicio de la jornada de trabajo, los temas tratados en las

inducciones en materia ambiental y de seguridad industrial. Se incluirán temas como:

- Importancia de los recursos naturales
- Impactos ambientales negativos generados por las actividades
- Manejo adecuado de recursos naturales
- Factores de contaminación y consecuencias del mal manejo de sustancias contaminantes.

Manejo de residuos: política de tecnología limpia, tipos de residuos, control y clasificación de residuos en la fuente de generación, almacenamiento y disposición adecuados

- Acciones de respuesta en el evento de una contingencia imprevista: informar sobre los procedimientos definidos en el Plan de Contingencia del proyecto, referentes a la evacuación de personal del frente de trabajo, ubicación de extintores, control de derrames, control de incendios, entre otros.

Seguridad Industrial	Garantizar el conocimiento y cumplimiento de las normas básicas de seguridad industrial a implementar durante las diferentes etapas de construcción y de Operación	Lograr una armonía entre el personal contratado, el entorno de ejecución de las labores bajo premisas de cero accidentes y buenas prácticas de manejo ambiental	Construcción y Operación	Cultura y salud de la Organización Comunitaria	Prevención, Protección y Control
----------------------	--	---	--------------------------	--	----------------------------------

Actividades a Implementar

Difusión y cumplimiento de las normas de seguridad industrial básicas, según la actividad realizada permisos de trabajo para: actividades en caliente, excavaciones, espacios confinados, trabajos en alturas, etc.

Realizar procedimientos de seguridad. Se deberá indicar a cada trabajador las normas básicas a seguir en cada posición de trabajo y la forma más segura de realizar sus labores.

Supervisar diariamente que se utilicen los Elementos de Protección Personal señalados para cada puesto de trabajo. Contar con el plan de evacuación médica (MEDEVAC), en el cual se detallarán las medidas pertinentes para una posible evacuación de heridos en caso de presentarse una emergencia durante las diferentes etapas del proyecto, así como la localización de los hospitales y centros médicos más cercanos, teléfonos de personas a contactar (médicos, servicio de traslado de heridos, etc.)

Formación en turismo	Desarrollar una formación turística en el personal involucrado en el proyecto a través de jornadas de educación sobre los aspectos técnicos, culturales, Políticas	Cumplir los estándares de Servicio dispuestos por la Franquicia.	Operación	Cultura de la Organización Comunitaria	Prevención, Protección y Control
----------------------	--	--	-----------	--	----------------------------------

locales y
nacionales.

Actividades a Implementar

Se realizarán capacitaciones permanentes en diferentes temas de calidad de servicio, tendencias, Marketing.

Formación en atención al adulto mayor	Desarrollar planes de formación en Servicios especiales para el adulto mayor	Atender las necesidades en cuanto a expectativas de servicio Desarrollar un nivel de servicio especial para el adulto mayor	Operación	Cultura de la Organización Comunitaria	Prevención , Protección y Control
---------------------------------------	--	--	-----------	--	--------------------------------------

Actividades a Implementar

Realizar capacitaciones en servicios médicos de apoyo para el adulto mayor, Servicios de Gerontología.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3 Inicio y Planeación del Proyecto

3.1 Aprobación del proyecto

Se considerará como indicador de éxito del proyecto HOTEL SENIOR BAHÍA SANTA MARTA, la solución de atención hotelera para adulto mayor en operación, encontrándose dentro de los límites de tiempo y de costos indicados en este documento. Además, esta medida de éxito debe incluir una lista de recomendaciones para futuras consideraciones de servicios similares. El éxito será determinado por el patrocinador del proyecto.

CRITERIOS DE ÉXITO

3.1.1 Nombramiento gerente de proyecto

Yanneth Garzón G., es nombrada gerente de proyecto para la duración del Proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta. La responsabilidad del gerente es gestionar todas las tareas del proyecto, programación y comunicación en relación con el proyecto.

Su equipo, que consta de dos especialistas en Hoteles y un especialista en ingeniería será soporte para la implementación de este. El ing. Giovanni Maldonado coordinará todas las necesidades de recursos a través del director de Operaciones (Liliana Quintero). El Sr. Maldonado está autorizado para aprobar todos los gastos del presupuesto incluyendo, las cantidades presupuestarias asignadas.

3.2 Identificación de interesados

Los interesados del proyecto son todas las organizaciones, grupos, o individuos que de alguna manera afecten o se vean afectados positiva o negativamente por la implementación del mismo.

El desarrollo de todo el plan de gestión de interesados, permitirá establecer una estrategia de comunicación para conocer las necesidades e injerencia de los involucrados.

Se utilizarán los siguientes criterios para determinar si un individuo se incluirá como parte interesada:

- 1) ¿La persona o su organización, directa o indirectamente serán afectados por este proyecto?
- 2) ¿La persona o su organización tienen una posición desde la que pueden influir en el proyecto?
- 3) ¿La persona tiene un impacto en los recursos del proyecto (material, personal, financiación)?
- 4) ¿La persona o su organización tienen las habilidades o capacidades especiales que el proyecto requerirá?
- 5) ¿La persona potencialmente beneficiada del proyecto está en condiciones de resistir a este cambio?

Cualquier individuo que cumple con uno o más de los criterios anteriores se identificará como parte interesada. Las partes interesadas de la misma organización se agruparán con el fin de simplificar la comunicación y la gestión de los interesados.

3.2.1.1 Análisis de Interesados.

Tabla 48 Interesados

Interesado	Rol
Grupo Slam	Patrocinadores del proyecto, quienes tendrán el soporte financiero y la injerencia en las decisiones que se tomen: Administradores del servicio del proyecto en operación.
Franquicia Meliá Sol	Cadena hotelera elegida para la adquisición de la franquicia la cual determinará los estándares físicos y de servicio para la operación.

Empresa: HGM soluciones en Ingeniería	Constructor encargado de la implementación física del proyecto y cumplimiento de requisitos establecidos por la franquicia.
Curaduría Urbana No. 2 de Santa Marta	Encargada de la aprobación y seguimiento a la infraestructura a realizar en el proyecto.
Alcaldía Menor de Pozos Colorados, Santa Marta	Encargada del seguimiento y control a la normatividad vigente y aprobada por los entes públicos.
Ministerio de Ambiente	Encargada de expedir la licencia ambiental del proyecto y el seguimiento correspondiente.
Grupo de diseñadores	Profesionales encargados de diseñar e implementar las necesidades del proyecto.
Comunidad	Grupo poblacional del área circunvecina que se verá afectada por el desarrollo del proyecto.
Miembros del grupo de Proyecto	Personas que están involucradas en el desarrollo del proyecto.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.2.1.2 Interesados Claves

Tabla 49 Interesados Claves

Interesado	Importancia
Grupo Slam	Es el mayor interesado, teniendo en cuenta que proveerá los recursos financieros para la implementación del proyecto y tienen la mayor expectativa frente a la rentabilidad en su operación.
Franquicia Meliá Sol	Es un interesado prioritario ya que implementa los estándares de su marca y percibirá un 4% de la utilidad de la operación del proyecto.
Empresa: HGM soluciones en Ingeniería	Es un interesado que beneficiara en un 50%, mayoritario de la ejecución del proyecto y cumplimiento de los requisitos y estándares establecidos por la franquicia.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 50 Matriz de Interesados

Interesado	Poder	Interés	Preocupaciones	Cuadrante	Estrategia
A Inversio nistas	5	5	Correcta inversión y rentabilidad del dinero, ejecución dentro del tiempo y costo estimado, cumplimiento de estándares contemplados por la franquicia.	Alto - Alto	Se gestionarán, entregando informes ejecutivos de avance físico y económico del proyecto, comunicación por medio de la información en la nube Procore. Prestar gran interés a las necesidades y expectativas de este grupo.

B	Franqui cia (Casa Matriz Meliá)	5	5	Posicionamiento de la marca, fidelidad del posicionamiento de la marca según lo establecido y alcance de ocupación mínima requerida según estudio de mercado.	Alto - Alto	Se gestionarán informando los diseños del proyecto en caso de cambios, acatando los lineamientos establecidos y manteniendo informados de la apertura del servicio.
N	Contrati sta Infraestr uctura y Dotación	3	4	Cumplimiento de los hitos del proyecto.	Medio Alto	Se gestionarán por medio de la información de la nube Procure, manteniendo actualizada la información técnica, de avance y control diario de ejecución, retroalimentación del estado del proyecto por medio de reuniones semanales.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3 Plan de gestión del proyecto

3.3.1 Plan de gestión de Alcance

El proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta, contemplará la implementación de un servicio hotelero especializado en atención a personas mayores que deseen pasar un tiempo de vacaciones en un lugar diferente al que residen, esto se hará mediante la búsqueda de un lugar vacacional y turístico, una vez encontrado se realizará la factibilidad que permita la evaluación para adquirir la mejor franquicia para el servicio que se desea brindar.

Este proyecto integrará una comunidad importante de nuestro país al sector turístico, impactando la calidad de vida de personas adultas mayores y sus familias, con la capacidad de tener unas placenteras vacaciones con el cuidado que necesitan.

3.3.1.1 Descripción del producto

Hotel Sénior Bahía Santa Marta de la franquicia, Sol Hoteles Sénior (Cadena hotelera Meliá), cuenta con 128 habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 51. Descripción del producto

Tipo	Número de Unidades
Dobles	50
Matrimoniales	28
Personas con Discapacidad	20
Suites	30

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 32 Render panorámica HBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 33 Render Habitación HBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)



Figura 34 Render zonas recreativas HBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.1.2 Planificación del Alcance

El alcance de este proyecto se define a través de un proceso integral de recopilación de requisitos. En primer lugar, se realizó una investigación exhaustiva sobre los servicios hoteleros ofrecidos en Colombia y su enfoque para la población adulto mayor. A partir de esta información, el equipo del proyecto desarrolló la documentación de los requisitos, el plan de gestión y la matriz de trazabilidad de requisitos para los servicios que se desean incorporar en el modelo hotelero proyectado.

La descripción del proyecto y los resultados finales se desarrollaron sobre la base del proceso de recolección de los requisitos y el aporte de expertos en hotelería, diseño y construcción de unidades de infraestructura especialistas en el mercado abordado. Este proceso de juicio de expertos formuló comentarios sobre las formas más efectivas para cumplir con los requisitos originales de implementación de un nuevo modelo de servicio orientado a las

necesidades de la población adulto mayor, a partir del cual se puede mejorar el entorno comercial.

3.3.1.3 Definición del Alcance

El servicio Hotelero Sénior, desarrollado por la oficina PMO del Grupo Slam, es capaz de ofrecer una infraestructura amable para la estadía de personas de la tercera edad. Ciclo de menús especializados para personas de la tercera edad, 128 habitaciones, gimnasio, piscina, oratorio, espacios sociales como bar y casino, salas de reuniones; todo esto asistido por personal capacitado en gerontología y enfermería con capacidad para asistir a los huéspedes, de acuerdo a los estándares suministrados por la Casa Meliá (dueña de la Franquicia).

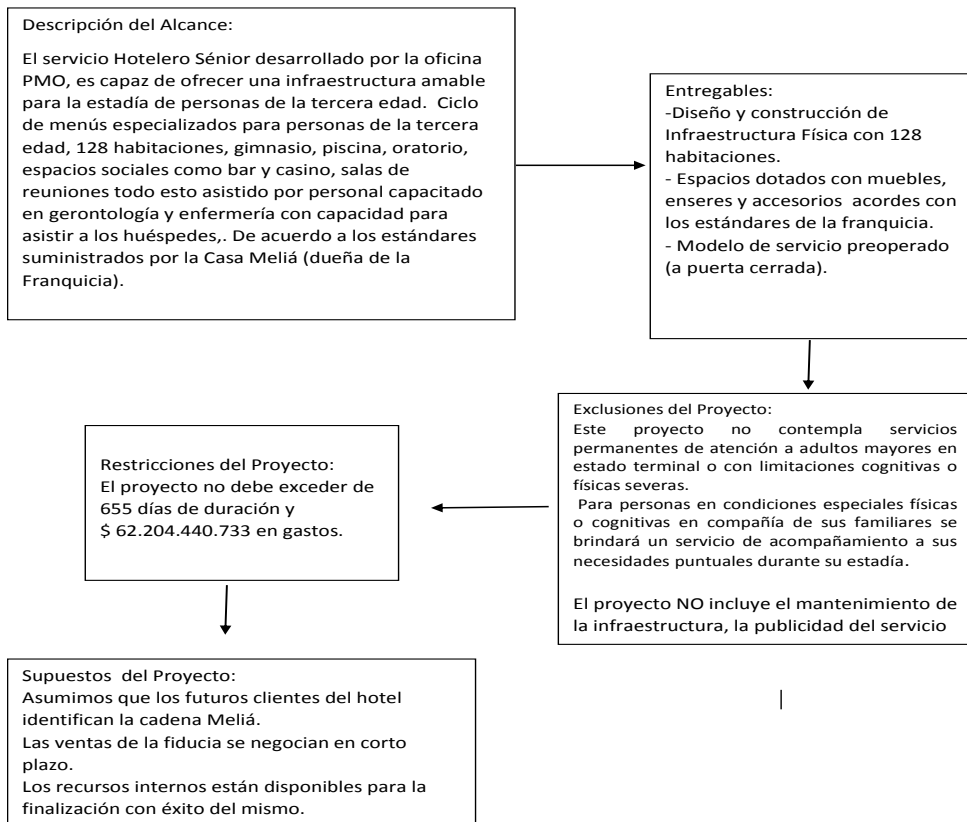


Figura 35 Mapa de proceso

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Línea base Alcance

Tabla 52 Imagen Línea base de Alcance

Líneas Alcance		
Actividades	Fecha	Costo acumulado
Inicio	dic-16	\$ 1.597.706.703,45
Estudio de factibilidad y franquicia	ene-17	\$ 3.209.834.247,24
Modelo fiduciario y financieros	feb-17	\$ 4.355.641.058,37
Adquisiciones	mar-17	\$ 5.483.308.447,69
Tramites y licenciamiento	abr-17	\$ 6.610.975.837,00
Inicio construcción	may-17	\$ 11.236.202.053,52
Cimentación	jun-17	\$ 13.009.877.059,36
Estructura	jul-17	\$ 17.956.675.077,05
Estructura	ago-17	\$ 22.639.754.133,35
Estructura	sep-17	\$ 28.610.465.223,65
Obra gris	oct-17	\$ 34.241.062.154,98
Obra gris	nov-17	\$ 36.698.536.074,46
Obra gris	dic-17	\$ 39.156.009.993,93
Obra gris	ene-18	\$ 41.613.483.913,41
Obra gris	feb-18	\$ 43.242.732.004,32
Acabados	mar-18	\$ 44.871.980.095,22
Acabados	abr-18	\$ 47.161.614.069,74
Acabados	may-18	\$ 49.451.248.044,26
Acabados	jun-18	\$ 51.471.995.852,73
Urbanismo y exteriores	jul-18	\$ 52.176.693.199,70
Dotación	ago-18	\$ 56.286.028.215,97
Dotación	sep-18	\$ 60.686.963.023,83
Preoperación	oct-18	\$ 61.022.874.278,78
Preoperación - entrega fin	nov-18	\$ 61.358.785.533,72

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.1.4 Estructura desglose del trabajo (EDT)

Ver Anexo D. (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.1.5 Diccionario de la EDT

Tabla 53 Diccionario Conceptos Estructura de Desglose

Nivel	Código	Nombre Elemento	Definición
1	1	Preliminares	Determina, identifica y controla todas las actividades previas requeridas para la materialización del Proyecto.
2	1.1	Estudio de Factibilidad	El equipo de trabajo presenta el análisis financiero, económico y social de la inversión del proyecto.
2	1.2	Adquisición de Franquicia	Project Manager define la franquicia que brinda mayor soporte al Proyecto, la presenta a los inversionistas y realiza la negociación.
2	1.3	Modelo de Servicio	Se ajusta el modelo de intervención de acuerdo a lo contemplado en la franquicia.
2	1.4	Modelo Fiduciario	Modelo económico para la financiación de un % del valor total del proyecto, lo que permite la capitalización de los inversionistas
2	1.5	Modelo Publicitario y marketing	Establece los parámetros a seguir para la publicación masiva del producto para atraer clientes y potenciales inversionistas en el modelo financiero establecido
2	1.6	Diseño y Especificaciones técnicas	Concreta los requerimientos físicos y de instalaciones que son necesarios para la materialización del proyecto
2	1.7	Trámites, permisos y licenciamientos	Documentos legales que permitirán la viabilidad de materializar el proyecto
2	1.8	Compras y contrataciones (Contratistas y proveedores)	Licitación, estudio y adjudicación de los contratos necesarios para el desarrollo de las siguientes etapas del proyecto
1	2	Construcción de la Infraestructura	Trabajos necesarios para ejecutar la fase de construcción del proyecto.
2	2.1	Coordinación Inicio Planeación de Construcción	Director del Proyecto delimita con el equipo de trabajo y el contratista las fases del proyecto, los tiempos, entregables y demás requerimientos establecidos en el Project charter, el Schedule y la matriz de requisitos

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.2 Plan de gestión del cronograma

3.3.2.1 Listado de Actividades

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		1	PROYECTO HOTEL SENIOR BAHIA SANTAMARTA	656 días	jue 01/12/16	mié 05/12/18
2		1.1	PRELIMINARES	544 días	jue 01/12/16	jue 02/08/18
3		1.1.1	INICIO	5 días	jue 01/12/16	mar 06/12/16
6		1.1.2	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	10 días	mar 06/12/16	sáb 17/12/16
11		1.1.3	ADQUISICION DE LA FRANQUICIA	15 días	sáb 17/12/16	mar 03/01/17
18		1.1.4	MODELO DE SERVICIO	6 días	mar 06/12/16	mar 13/12/16
23		1.1.5	MODELO FIDUCIARIO y FINANCIEROS	539 días	mar 06/12/16	jue 02/08/18
41		1.1.6	MODELO PUBLICITARIO Y MARKETING	7 días	mié 04/01/17	jue 12/01/17
46		1.1.7	COMPRAS Y ADQUISICIONES	144 días	mar 06/12/16	mié 17/05/17
47		1.1.7.1	Adquisicion del predio	24 días	mar 06/12/16	lun 02/01/17
54		1.1.7.2	Adquisicion de Diseños	11 días	mar 06/12/16	lun 19/12/16
62		1.1.7.3	Adquisicion Empresa constructora	23 días	mar 06/12/16	lun 02/01/17
70		1.1.7.4	Adquisicion de servicio de Auditorias	25 días	lun 02/01/17	lun 30/01/17
78		1.1.7.5	Adquisicion de servicios de Interventoria	24 días	lun 30/01/17	vie 24/02/17
85		1.1.7.6	Adquisicion de plataforma informatica	24 días	vie 24/02/17	jue 23/03/17
92		1.1.7.7	Adquisicion de Dotacion Hotel	24 días	jue 23/03/17	mié 19/04/17
99		1.1.7.8	Adquisicion de servicios Hoteleros	24 días	jue 20/04/17	mié 17/05/17
106		1.1.8	DISEÑO Y ESPECIFICACIONES TECNICAS	51 días	lun 19/12/16	mar 14/02/17
110		1.1.9	TRAMITES PERMISOS Y LICENCIAMIENTOS	195 días	mar 14/02/17	mié 20/09/17
121		1.2	CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA	531 días	mar 10/01/17	mar 28/08/18
122		1.2.1	COORDINACION INICIO CONSTRUCCION	33 días	mar 10/01/17	jue 16/02/17

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
127		1.2.2	PRELIMINARES DE CONSTRUCCION	16 días	mar 09/05/17	vie 26/05/17
134		1.2.3	CIMENTACION	37 días	lun 22/05/17	sáb 01/07/17
138		1.2.4	ESTRUCTURA	84 días	sáb 01/07/17	mié 04/10/17
155		1.2.5	OBRA GRIS	137 días	lun 07/08/17	sáb 06/01/18
172		1.2.6	INSTLACIONES HIDROSANITARIAS, ELECTRICAS, GAS, DATOS Y COMPLEMENTARIAS	237 días	mar 29/08/17	lun 21/05/18
184		1.2.7	ACABADOS	249 días	jue 21/09/17	mié 27/06/18
219		1.2.8	URBANISMO Y EXTERIORES	82 días	mié 18/04/18	mié 18/07/18
224		1.2.9	ENTREGA DE LA CONSTRUCCION	55 días	mié 27/06/18	mar 28/08/18
228		1.3	DOTACION	36 días	sáb 18/08/18	vie 28/09/18
233		1.4	PREOPERACION	52 días	vie 28/09/18	lun 26/11/18
240		1.5	ENTREGA A OPERACIÓN	9 días	lun 26/11/18	mié 05/12/18

Figura 36 Cronograma del proyecto

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.2.2 Línea base tiempo

Tabla 54 Datos Línea Base

DATOS LINEAS BASE				
ACTIVIDADES	FECHA	LINEA BASE DE COSTO	Costo Acumulado	%
INICIO	dic-16	\$ 1.619.726.516,43	\$ 1.619.726.516,43	2,60%
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y FRANCO	ene-17	\$ 1.634.346.106,77	\$ 3.254.072.623,20	5,23%
MODELO FIDUCIARIO y FINANCIER	feb-17	\$ 1.161.598.477,79	\$ 4.415.671.101,00	7,10%
ADQUISICIONES	mar-17	\$ 1.143.209.055,98	\$ 5.558.880.156,98	8,94%
TRAMITES Y LICENCIAMIENTO	abr-17	\$ 1.143.209.055,98	\$ 6.702.089.212,96	10,77%
INICIO CONSTRUCCION	may-17	\$ 4.688.971.718,78	\$ 11.391.060.931,74	18,31%
CIMENTACION	jun-17	\$ 1.798.120.038,10	\$ 13.189.180.969,85	21,20%
ESTRUCTURA	jul-17	\$ 5.014.975.466,63	\$ 18.204.156.436,48	29,27%
ESTRUCTURA	ago-17	\$ 4.747.621.894,33	\$ 22.951.778.330,81	36,90%
ESTRUCTURA	sep-17	\$ 6.053.000.249,68	\$ 29.004.778.580,50	46,63%
OBRA GRIS	oct-17	\$ 5.708.198.590,71	\$ 34.712.977.171,20	55,80%
OBRA GRIS	nov-17	\$ 2.491.343.162,18	\$ 37.204.320.333,39	59,81%
OBRA GRIS	dic-17	\$ 2.491.343.162,18	\$ 39.695.663.495,57	63,81%
OBRA GRIS	ene-18	\$ 2.491.343.162,18	\$ 42.187.006.657,75	67,82%
OBRA GRIS	feb-18	\$ 1.651.702.611,61	\$ 43.838.709.269,36	70,48%
ACABADOS	mar-18	\$ 1.651.702.611,61	\$ 45.490.411.880,98	73,13%
ACABADOS	abr-18	\$ 2.321.190.024,08	\$ 47.811.601.905,05	76,86%
ACABADOS	may-18	\$ 2.321.190.024,08	\$ 50.132.791.929,13	80,59%
ACABADOS	jun-18	\$ 2.048.598.032,00	\$ 52.181.389.961,13	83,89%
URBANISMO Y EXTERIORES	jul-18	\$ 714.409.582,48	\$ 52.895.799.543,61	85,04%
DOTACION	ago-18	\$ 4.165.970.435,23	\$ 57.061.769.978,84	91,73%
DOTACION	sep-18	\$ 4.461.589.095,16	\$ 61.523.359.074,00	98,91%
PREOPERACION	oct-18	\$ 340.540.829,94	\$ 61.863.899.903,95	99,45%
PREOPERACION - ENTREGA FIN	nov-18	\$ 340.540.829,94	\$ 62.204.440.733,89	100,00%

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.2.3 Curva S de avance

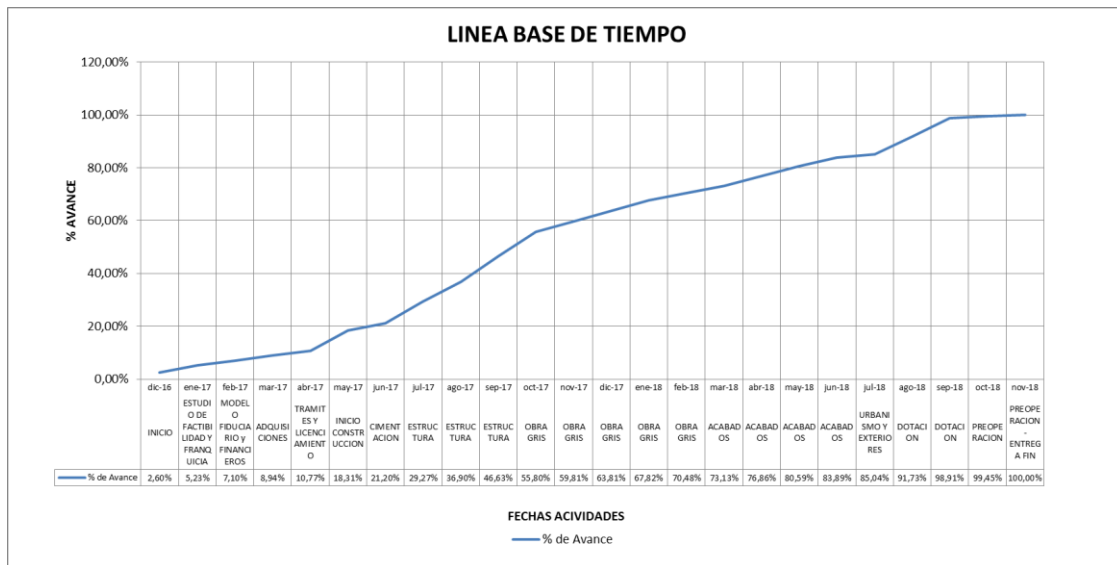


Figura 37 Curva S de Avance

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.2.4 Diagrama de Red

Ver Anexo E. (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.2.5 Nivelación de recursos y uso de recursos

Nivelación de Recursos

Se utilizó la herramienta nivelación de recursos para la optimización de los mismos en el proyecto, teniendo como base la EDT, se revisó que actividades tenían recursos disponibles que se pudieran utilizar en actividades complementarias que no comprometieran actividades predecesoras de la ruta crítica y que adicionalmente generaran ahorros en la programación y costos.

Uso de Recursos

Tabla 55 Uso de Recursos

Recurso	Hh
Gerencia del Proyecto	
Gerente de Proyecto	2.496
Director de Proyecto	2.496
Gerente de Servicios	2.496
Equipo de trabajo proyecto	24.960
Administración Hotel	
Gerente	2.496
Secretaria	2.496
Jefe Recepción	2.496
Recepcionista	9.984
Botones	7.488
Personal de Reservas	4.992
Asistente de Alimentos y Bebidas	2.496
Ama de llaves	2.496
Auxiliares Ama de Llaves	29.904
Meseros	29.904
Chef Ejecutivo	2.496
Auxiliares de Cocina	19.968
Dirección de Control de Calidad	2.496
Director de Ventas	2.496
Personal de Mercadeo & Ventas	2.496
Personal control de Calidad	2.496
Jefe Recursos Humanos	2.496
Jefe de Sistemas	2.496
Mensajero Cobrador	2.496
Contabilidad/contraloría/tesorería	9.984
Jefe de Mantenimiento	2.946
Auxiliar de Mantenimiento	4.992
Auditor Nocturno	2.946
Personal de Seguridad	17.676
Jefe Almacén	2.946

Cajeros alimentos y bebidas	4.992
Conductores	4.492
Personal recreación exterior	4.492
Enfermeras	17.676
Médico	2.496

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.3 Plan de gestión de costo

3.3.3.1 Línea base de costos

A continuación, se listan los datos de la base de costo, sin tener en cuenta la cuantía de la reserva de gestión.

Tabla 56 Línea base de Costos

LINEAS BASE COSTO		
ACTIVIDADES	FECHA	Costo Acumulado
INICIO	dic-16	\$ 1.597.706.703,45
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y FRANQUICIA	ene-17	\$ 3.209.834.247,24
MODELO FIDUCIARIO Y FINANCIEROS	feb-17	\$ 4.355.641.058,37
ADQUISICIONES	mar-17	\$ 5.483.308.447,69
TRAMITES Y LICENCIAMIENTO	abr-17	\$ 6.610.975.837,00
INICIO CONSTRUCCION	may-17	\$ 11.236.202.053,52
CIMENTACION	jun-17	\$ 13.009.877.059,36
ESTRUCTURA	jul-17	\$ 17.956.675.077,05
ESTRUCTURA	ago-17	\$ 22.639.754.133,35
ESTRUCTURA	sep-17	\$ 28.610.465.223,65
OBRA GRIS	oct-17	\$ 34.241.062.154,98
OBRA GRIS	nov-17	\$ 36.698.536.074,46
OBRA GRIS	dic-17	\$ 39.156.009.993,93
OBRA GRIS	ene-18	\$ 41.613.483.913,41
OBRA GRIS	feb-18	\$ 43.242.732.004,32
ACABADOS	mar-18	\$ 44.871.980.095,22
ACABADOS	abr-18	\$ 47.161.614.069,74
ACABADOS	may-18	\$ 49.451.248.044,26
ACABADOS	jun-18	\$ 51.471.995.852,73
URBANISMO Y EXTERIORES	jul-18	\$ 52.176.693.199,70
DOTACION	ago-18	\$ 56.286.028.215,97
DOTACION	sep-18	\$ 60.686.963.023,83
PREOPERACION	oct-18	\$ 61.022.874.278,78
PREOPERACION - ENTREGA FIN	nov-18	\$ 61.358.785.533,72

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.3.2 Presupuesto del Proyecto

Tabla 57 Resumen ejecutivo del presupuesto hotel bahía santa marta

DESCRIPCION	VALOR	Incidencia	VALOR ACUMULADO
Preliminares	\$ 8.419.250.000,00	13,53%	\$ 8.419.250.000,00
Construcción (Costos directos e indirectos)	\$ 39.561.886.705,20	63,60%	\$ 47.981.136.705,20
Dotación hotel	\$ 7.469.961.639,42	12,01%	\$ 55.451.098.344,62
Preparación	\$ 925.915.000,00	1,49%	\$ 56.377.013.344,62
Reserva de contingencia	\$ 4.981.772.189,10	8,01%	\$ 61.358.785.533,72
Reserva de gestión	\$ 845.655.200,17	1,36%	\$ 62.204.440.733,89
			20.734.813,58 USD

3.3.3.3 Estructura de desagregación de costos

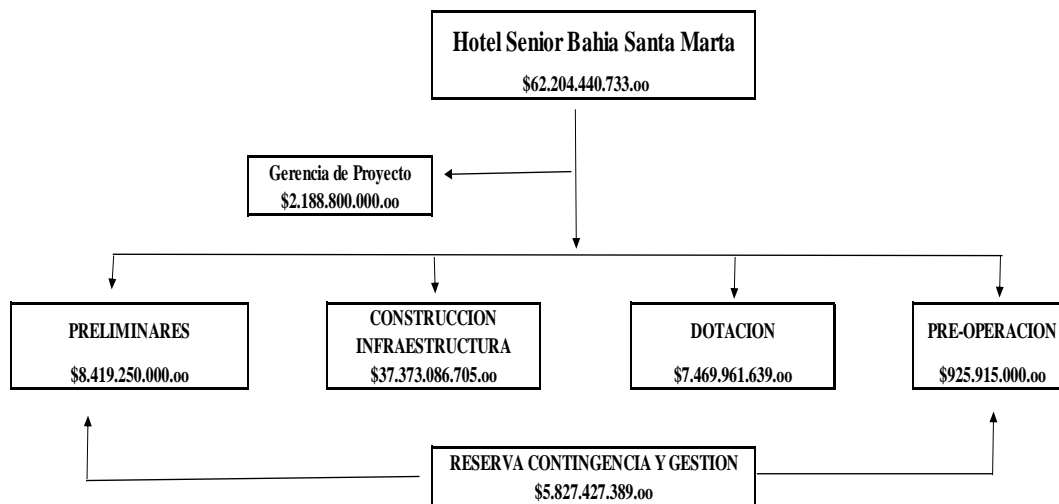


Figura 38 Desagregación de Costos

Fuente: Elaborado por los autores

3.3.3.4 Indicadores

Como indicadores de control para el proyecto, se utilizará la herramienta valor ganado, esta nos permitirá saber los atrasos o avances en tiempos y costos del proyecto en un lugar determinado de revisión, como se muestra en la figura 32 valor ganado.

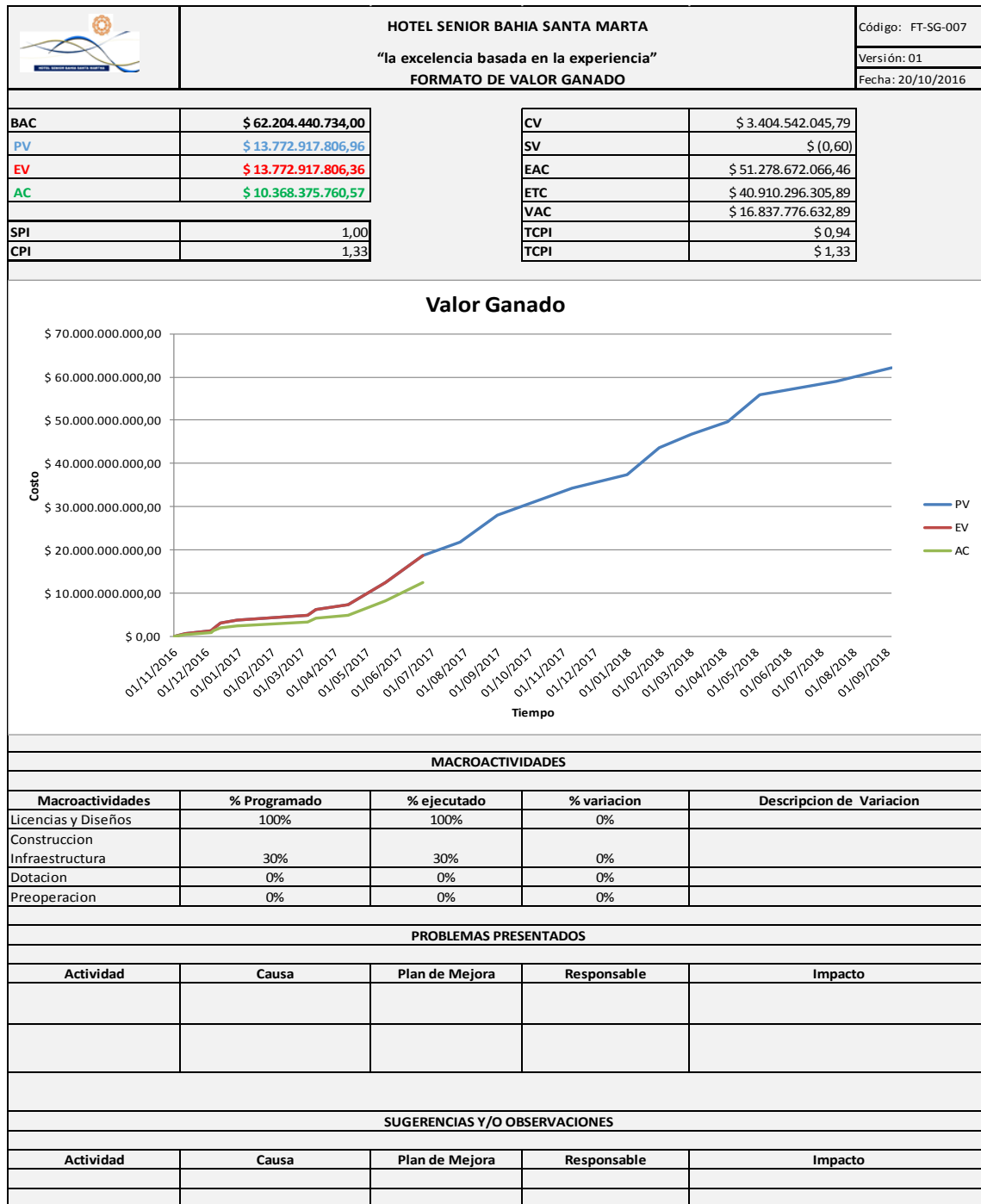


Figura 39 Formato valor ganado

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.3.5 Curva S de presupuesto

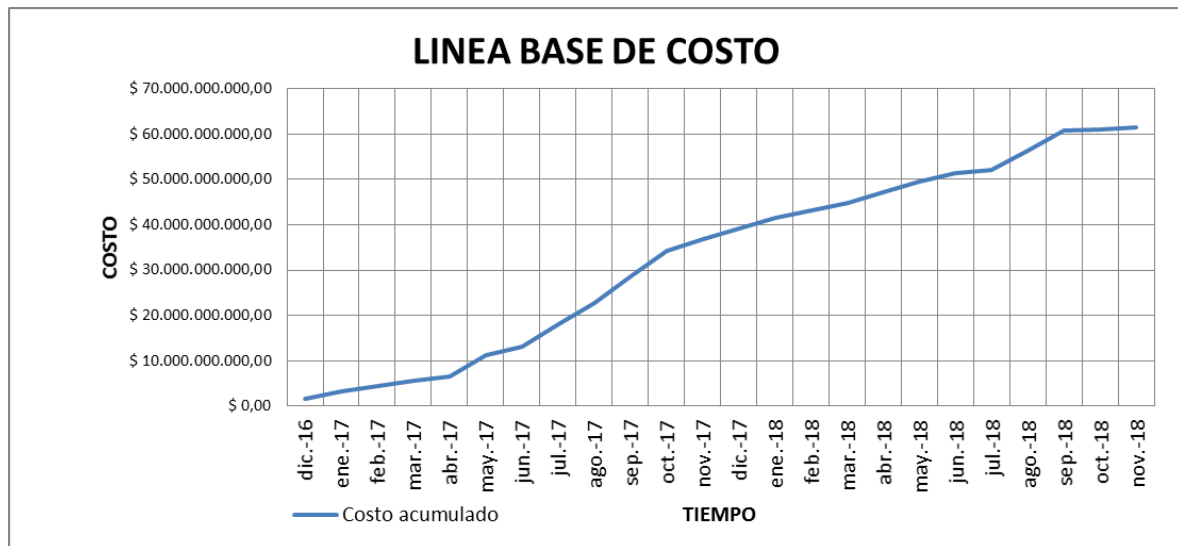


Figura 40 Línea Base Costo

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.4 Plan de gestión de Calidad

3.3.4.1 Objetivos de la calidad

- Los objetivos del sistema de gestión están relacionados directamente con la **Política de Gestión:**
 - *Hotel Bahía Santa Marta está comprometido con la implementación de los sistemas de gestión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.*
 - **De Calidad:** *Asegurar la satisfacción de nuestros clientes y la calidad de nuestros productos o servicios.*
 - **De Seguridad y Salud en el Trabajo:** *Gestionando sus peligros y riesgos para proteger la seguridad y la salud, la prevención de las lesiones y enfermedades laborales.*

- **De Gestión Ambiental:** *la prevención de la contaminación, mitigación de aspectos e impactos ambientales y desempeño ambiental.*

3.3.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las necesidades actuales y futuras de los socios interesados y de los mercados en los que actúan.
- Establecer los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
- Establecer estudios comparativos, análisis de los competidores, oportunidades de mejora para el proyecto
- Velar por el mejoramiento continuo y la innovación y sostenibilidad

3.3.4.3 Control Integrado de cambios

El control integrado de cambios permite la evaluación de las solicitudes de cambio emitidos en ejecución y en el control, se mira el impacto en todas las áreas del proyecto.

Pasos para el cambio:

- Prevenir la causa raíz, para evitar nuevos cambios
- Evaluar el impacto
- Crear solicitudes de cambio
- Crear opciones (crash, fast tracking)
- Si el cambio afecta la línea base, debe pasar por la mesa de control de cambios
- Si el cambio es aprobado se realizará en “dirigir y gestionar la ejecución del proyecto”
- Actualizar el estado de los cambios en el “Sistema de control de cambios”
- Ajustar las líneas base, procedimientos, y demás documentos del proyecto
- Comunicar los cambios a los interesados

3.3.4.4 Procedimiento Producto no conforme

Este procedimiento aplica a los materiales, productos en proceso y productos terminados no conformes, detectados durante la ejecución del proyecto y va dirigido a:

- Director de proyecto.
- Equipo de trabajo.
- Contratistas.
- Operadores del Servicio

Los documentos de apoyo usados para la elaboración e interpretación de este procedimiento son:

- NTC - ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Manual práctico de calidad hotelera.
- NTSH006 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos.
- Guías de seguimiento y control
- Procedimiento de atención

A continuación, se presenta el diagrama de flujo a seguir para el control del Producto No Conforme:

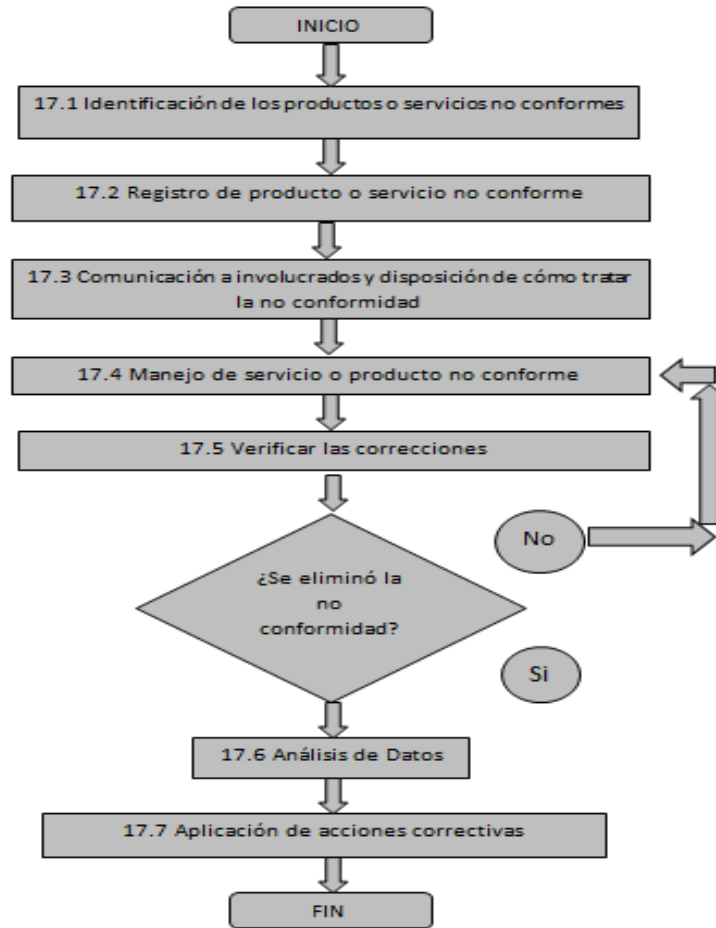


Figura 41 Flujo grama de Control de Producto No Conforme

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.4.5 Identificación de Producto No conforme

Tabla 58 Matriz Identificación de producto No Conforme

Clasificación	Descripción	Identificación
Materiales	Son todos los materiales suministrados por los proveedores que se requieren para la ejecución del proyecto y que se detectan no conformes posteriormente del ingreso a la obra	Se cuenta con una zona en área de desarrollo del proyecto para la separación del producto no conforme de manera que se impide su uso en la construcción de la obra.
Producto en Proceso	Son todas las actividades realizadas para la consecución de	La identificación de las actividades o productos en

Clasificación	Descripción	Identificación
	las etapas de la construcción del proyecto y la dotación, posterior operación y resultados de pruebas de laboratorio.	proceso no conformes se identifican en los formatos y listas de verificación de las guías de seguimiento y control
Producto Terminado	Es el producto resultante de la ejecución del proyecto (unidad construida), la dotación del hotel y la pre operación de prueba para la puesta en operación definitiva	Se identifica a través de las auditorías de producto antes de su entrega, dejando registro en los listados de chequeo de auditoría

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.4.6 Tratamiento del Producto No conforme

Tabla 59 Matriz Tratamiento de Producto No Conforme

Clasificación	Tratamiento	Autoridad
Materiales y/o Productos	En caso de detectarse materiales no conformes después del ingreso a la obra el residente de obra los libera o reclasifica según el caso, dejando registro sobre la acción tomada en el REGISTRO DE MATERIALES Y/O SERVICIOS NO CONFORMES, FT- MC-XX.	Constructor, Director de Proyecto
Producto en Proceso	Durante las actividades de inspección y seguimiento en el proyecto, el equipo de trabajo en caso de detectar productos no conformes, los identifica en los formatos y listas de verificación y puede tomar acciones para eliminar la no conformidad como: <ul style="list-style-type: none"> • Corregir • Reprocesar • Rechazar 	Inspectores o Líder técnico
Producto en Proceso	Haciendo verificación de estas actividades hasta demostrar la conformidad con los requisitos y dejando registro de la aceptación en los formatos de control	
Producto en Proceso	Cuando la acción a tomar implique : <ul style="list-style-type: none"> • Sobre costos • Reprogramación 	Director de proyecto
Producto en Proceso	El Director de proyecto establece las acciones apropiadas a la no conformidad dejando registro en los formatos, listas de verificación o libro de obra	
Producto en Proceso	Cuando el tratamiento implique liberación o aceptación bajo concesión de :	Director de proyecto

Clasificación	Tratamiento	Autoridad
	<p>Actividades que no cumplan con los requisitos especificados</p> <p>Resultados de pruebas y ensayo por fuera de los parámetros establecidos</p> <p>Se registra la liberación en los formatos, listas de verificación o libro de proyecto según las acciones a tomar.</p>	
Producto Terminado	<p>De acuerdo a la no conformidad detectada en las auditorias de producto, en el informe entregado a la obra se identifican las observaciones para realizar el tratamiento como:</p> <p>Correcciones</p> <p>Las cuales son verificadas dejando registro de la conformidad con los requisitos del producto, las acciones tomadas y la liberación.</p>	Director de proyecto, líder técnico

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.4.7 Procedimiento de seguimiento y medición de los procesos asociados a cambio

Este procedimiento permite realizar todas las acciones planificadas y sistemáticas que proporcionen una confianza adecuada en que nuestro producto o servicio cumpla con los requisitos de calidad.

El aseguramiento de la calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del cliente. El aseguramiento de la calidad, para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la calidad y auditorías periódicas. Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad, sirve como herramienta de gestión; en situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

3.3.4.8 Evaluación

A continuación, se establecen los principales tipos de método de aseguramiento de calidad:

Tabla 60 Matriz Tipos de aseguramiento de la Calidad

Tipo de Evaluación / Unidad Evaluada	Evaluación	Acreditación	Auditoría
Alcance	X	X	X
Elementos de entrada			
Objetivos de calidad			
Responsabilidades de la dirección	X		
Control de documentos y datos			X
Control de registro			X
Recursos	X		X
Requisitos			X
Comunicaciones con el cliente	X	X	X
Diseño y desarrollo	X	X	X
Compras	X		X
Producción y prestación de servicio	X	X	X
Identificación y trazabilidad	X		X
Propiedad del cliente		X	
Preservación del producto	X	X	X
Control del producto no conforme			X
Seguimiento y medición	X		X

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.4.9 Métodos a Implementar para el Mejoramiento.

Ciclo PDCA

- **Plan (Planificar):** Han de adoptarse metas, métodos, responsabilidades, sistemas de medición y calendarios detallados”
- **Do (Ejecutar):** Ha de efectuarse una aplicación efectiva. La formación y la capacitación son importantes, pero no pueden considerarse como una aplicación completa”
- **Check (Controlar):** Los resultados han de ser evaluados con la finalidad de promover nuevas mejoras (comparación entre resultado y objetivos) "

- **Act (Actuar):** Ha de hacerse en función de la evaluación de los resultados y repetir el ciclo PDCA”

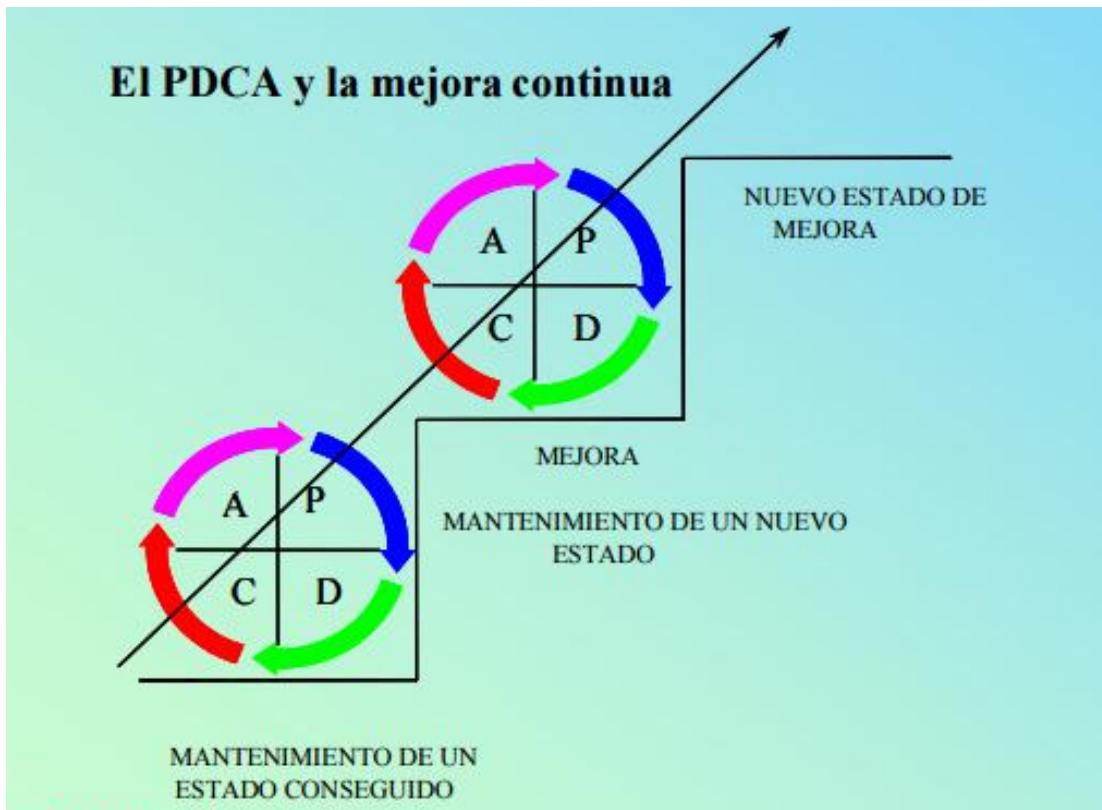


Figura 42 Método De Aseguramiento de la Calidad PDCA

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Las 5 S.

El programa 5S pretende que la actividad en los puestos de trabajo sea ordenada y limpia, y se mantenga el entorno de trabajo conforme a las especificaciones establecidas.

SEIRI	SELECCIONAR	<ul style="list-style-type: none"> • Separar las cosas útiles de aquellas inútiles que se acumulan en el puesto de trabajo
SEITON	ORDENAR	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un método para ordenar todos los objetos útiles, siguiendo criterios de funcionalidad y de frecuencia en el uso
SEISO	LIMPIAR	<ul style="list-style-type: none"> • No ensuciar para no tener que limpiar. Aprovechar las actividades de limpieza implica inspeccionar para detectar anomalías y deterioros
SEIKETSU	ESTANDARIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglas visuales de buen funcionamiento → consenso • Todos han de estar de acuerdo para plasmar en forma visual las mismas reglas de funcionamiento → Aprender a trabajar juntos (aceptar reglas de funcionamiento común)
SHITSUKE	DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> • Rigor con uno mismo y con los demás. Convertir la norma en hábito

Figura 43 Método De Aseguramiento de la Calidad Las 5 S

Fuente: Universidad de Valencia / Aseguramiento de la Calidad y los procesos de mejora

Diagrama causa-efecto, de Ishikawa o de espina de pescado:

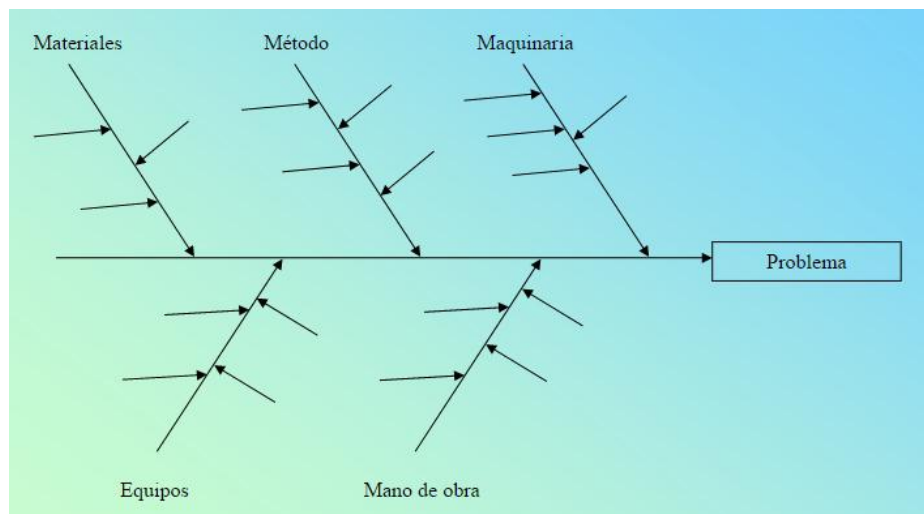


Figura 44 Diagrama Método De Aseguramiento de la Calidad Espina de Pescado

Fuente: (Universidad de Valencia / Aseguramiento de la Calidad y los procesos de mejora, 2017)

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	CARGO

Figura 45 Formato de Control de Cambios

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.5 Plan de Gestión de Recurso Humano

3.3.5.1 Estructura organizacional del proyecto

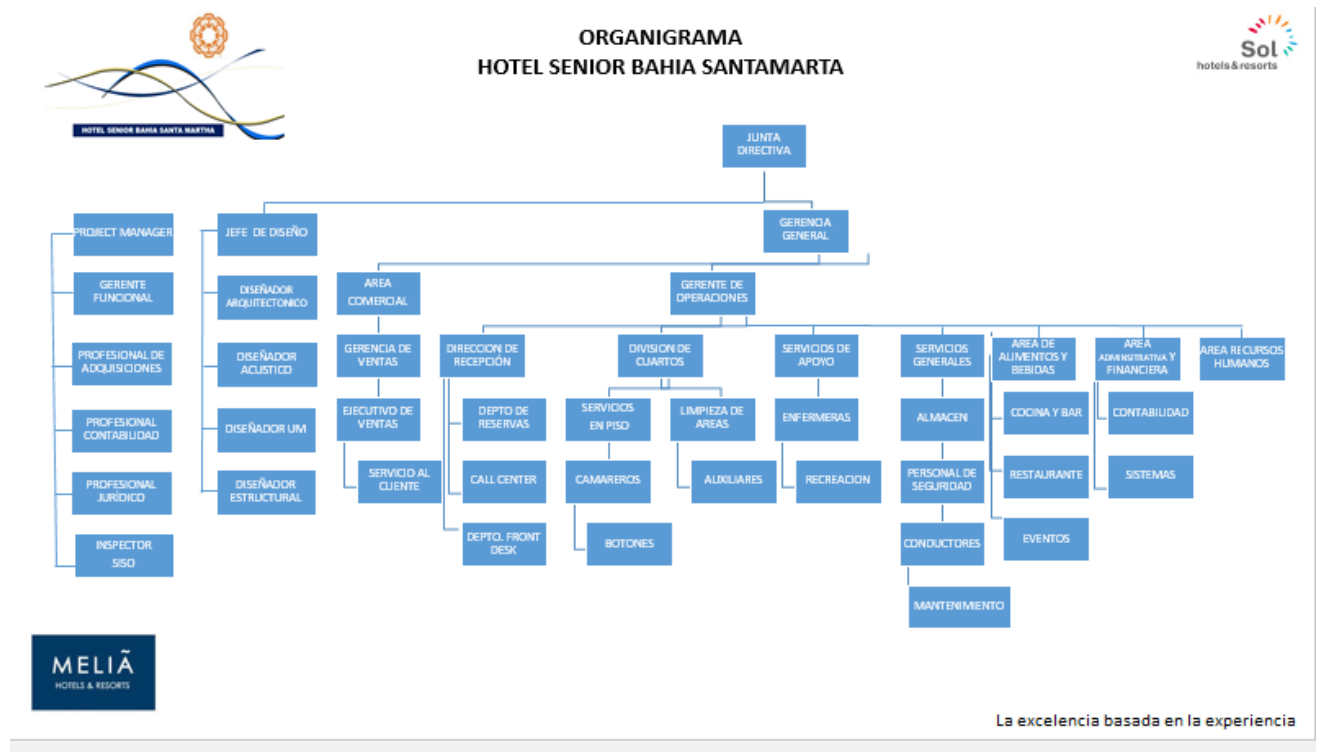


Figura 46 Estructura organizacional del proyecto

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.5.2 *Equipo de proyecto.*

La alta dirección del proyecto se encuentra en cabeza del Project Manager, el gerente funcional y el gerente de operaciones.

3.3.5.3 *Responsabilidades de la dirección del proyecto.*

En la siguiente matriz se establecen las responsabilidades de la dirección:

Tabla 61 Responsabilidades

Rol	Descripción
Inversionistas	Exigir entornos altos de calidad a través del establecimiento de requisitos para el desarrollo del proyecto y para el producto. Demandar dividendos acordes con la planeación. Solicitar frecuentemente información que le permita tomar decisiones tendientes al alcance de los niveles de calidad establecidos tanto en el proyecto como en el producto.
Franquicia	Suministrar los atributos y estándares establecidos por la cadena para las fases de diseño, construcción y dotación del hotel Brindar el soporte en la implementación del plan de pre operación y operación del servicio.
Project Manager	Líder del equipo. Responsable de conseguir los objetivos del Proyecto. Encargado de Asegurar que el sistema se establezca, implemente y mantenga de acuerdo con los requisitos y las normas, informar a los socios sobre su desempeño y dar recomendaciones para su mejora.
Gerente Funcional	Líder encargado del área funcional de infraestructura del proyecto. Asegurará que el contratista de la obra civil implemente los procedimientos establecidos en la planeación. Responsable del cumplimiento de los estándares de calidad planteados en las normas, a los requisitos establecidos por los clientes y a los estándares especificados en la guía de construcción y dotación de la franquicia Meliá.
Gerente de Operaciones	Líder en la planeación y logística de la implementación del servicio hotelero, franquicia, personal y puesta en marcha del modelo comercial. Encargado de liderar las estrategias para alcanzar los niveles de calidad deseados en el servicio de alojamiento y recreación entregado a cada uno de los clientes del HSBSM

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.5.4 Matriz de Responsabilidad RACI

En la tabla se define la matriz de la asignación de responsabilidades en donde se evidencia la relación de las actividades definidas en el proyecto con los recursos humanos, logrando así que los componentes que definen el alcance estén asignados a los integrantes del proyecto.

R: Responsable

A: Aprobador

C: Consultado

I: informado

Tabla 62 Matriz de Responsabilidades

ACTIVIDADES	Socios / Inversionistas	Gerente del Proyecto	Gerente Técnico	Gerente de Operaciones	Administrador	Jefe talento Humano	Jefe de Compras	Equipo de Trabajo	Contratista estructura y Dotación
Acta de inicio de obra	I	A	I	I				R	
Identificación de interesados	A	R	I	I					
Elaboración EDT	A	R	I	I					
Definición de actividades	I	A	R					R	
Asignación de recursos	I	A	I	R			R	R	
Asignación de tiempos	I	A	R	I			I	R	
Construcción del cronograma	I	A	R					R	
Planeación de costos	I	A	R	R	R	I	I	R	
Elaboración de presupuesto	I	A	R	R				R	
Plan de gestión del proyecto	A	R							

Plan de calidad	A	I		R					
Plan de comunicaciones	I	A		R					
Plan de recursos humanos	A	I	C	C		I			
Plan de riesgo	A	I	C	C		C	C	R	
Plan de interesados	A	I	C	C				R	
Plan de compras	A	I	C	C			R	R	
Implementación del proyecto	I	A	I	I	I	I	I	R	R
Control y calidad		I	R	R				R	
Entrega del proyecto	A	I	R	R					
Acta de cierre	I	A	R	R					

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.5.5 Elementos de contratación

La selección del personal tiene dos momentos; el primero con la contratación del personal que diseñará y construirá la infraestructura del proyecto HSBSM, este se desarrollará con base en la experiencia y lecciones aprendidas por parte del Grupo SLAM y el segundo tiene que ver con la vinculación del recurso humano que operará el hotel, pues, aunque esa operación corresponde al producto, la vinculación del personal hace parte de la pre operación.

La selección y vinculación del personal que operará el hotel se realizará con base en los parámetros emitidos por la franquicia.

Este proceso se llevará acabo para los dos momentos a través de la contratación de Manpower Group, compañía que presta sus servicios al grupo con resultados positivos y la cual además se alinea con su gobierno corporativo desde áreas como la responsabilidad social.

La unión de estos esfuerzos se encuentran dirigidos a la conformación de un equipo humano cualificado en un entorno de trabajo donde impere la flexibilidad, la motivación, el compromiso, la implicación y el entusiasmo.

En esta línea, se promueven los siguientes principios que se pretende sean transversales tanto para el proyecto como al producto:

- Respeto por la diversidad de nuestro equipo humano
- Garantía de la igualdad de trato y de oportunidades
- Fomento de la promoción interna
- Garantía de la transparencia en todos los procesos
- Trato a las personas con dignidad y dentro de la mayor integridad y ética profesional
- Apuesta por el reclutamiento a nivel local que redunde en el fomento del desarrollo sostenible pero siempre en un marco global
- Manejo de la información facilitada por los/las candidatos/as con absoluta confidencialidad y discreción

Procedimiento Para La Vinculación

A continuación, se presenta el proceso dispuesto para la selección y vinculación del personal:

- a. **Definición del perfil del puesto:** Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente. Para definir el perfil se elaboran profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente

- b. **Reclutamiento:** Refiere el conjunto de esfuerzos que hace la compañía para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta efectivas.

Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Manpower
 - Cedepeca
 - Corn Farry
 - Medios de comunicación masivas
 - Bolsas de trabajo
 - Ferias del empleo
 - Agencias de colocación
 - Chambatel
 - Internet (websites, e-mail)
 - Instituciones educativas
 - familiares o recomendados
 - Puerta a puerta en la calle
 - otras empresas
- c. **Selección:** Este proceso está enfocado en conocer las aptitudes y cualidades de los candidatos con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

Para esto se hace uso de las siguientes técnicas

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos

- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

d. **Entrevista:** Encuentro con el candidato para la ocupación de cargos en el proceso en el que, a través de preguntas abiertas, cerradas, generales y enfocadas se pretende conocer las habilidades, actitudes y aptitudes del candidato para ocupar el cargo.

Para los cargos operativos los entrevistadores utilizan entrevistas planificadas mientras para los cargos de responsabilidad y gerencia se combinarán técnicas de la entrevista planificada, de tensión y profunda.

e. **Pruebas Psicométricas:** Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

Tipos:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud

f. **Indagación Laboral:** permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Se avanza en tres áreas:

- Antecedentes laborales
- Antecedentes penales

- Indagación domiciliaria

Examen médico laboral: Se realiza para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

- g. **Contratación:** Esta acción pretende formalizar de acuerdo con la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

Es política del grupo Slam vincular la mayor parte de su personal a través de tres tipos de contratación:

- Contrato a término indefinido
- Contrato a término fijo inferior a un año en el que la partes fijan una duración cierta y limitada en el tiempo en la que con anticipación las partes conocer la fecha de finalización del mismo. Este se realiza por escrito y es suscrito por las partes.
- Contrato de prestación de servicios por su carácter civil y no laboral se utiliza para contrataciones temporales con alcances definidos.

- h. **Inducción:** este proceso consiste en informar a los empleados acerca de todos los elementos que componen la organización y el cargo con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a las políticas de la organización.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

- i. **Capacitación:** Pretende

- * Adaptación de la persona en el puesto

- Promover mayores niveles de eficiencia.
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en él trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y costos de operación

3.3.5.6 Política De Incentivos E Indicadores De Medición De Desarrollo Del Equipo

La política de incentivos para el recurso humano, está orientada a la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar del componente humano.

Teniendo en cuenta que el recurso humano del HSBSM es percibido como un grupo de seres integrales que se desenvuelven en diferentes ámbitos humanos por lo cual es de vital importancia que este plan este orientado a la búsqueda de calidad de vida en general.

Es por eso, que el plan de Bienestar y Estímulos tendrá la finalidad de proporcionar herramientas físicas, intelectuales y recreativas (entre otras) para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral y satisfacción personal, permitiendo a su vez, que sus aportes, acciones, responsabilidades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y finalidades del hotel.

- Marco Legal.

El Sistema de estímulos para los empleados del HSBSM está sujeto a lo dispuesto al decreto 1567 de 1998, la ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 1227 de 2005. También se tiene en cuenta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Subsistema de Control Estratégico, Componente Ambiente de Control, Elemento de Desarrollo del Talento Humano El decreto 1567 de 1998, en especial el artículo 13 del decreto 1567 el cual reza de la siguiente manera: “El sistema de estímulos, estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales”. El artículo 69 del decreto reglamentario 1227 de 2005, señala que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

- Objetivo

Ofrecer a cada uno de los trabajadores un entorno favorable para progresar desde el puesto actual y orientar la carrera profesional a largo plazo. Todo lo que hace la cadena se basa en la máxima de que «nuestra gente es lo primero». El aprendizaje, el trabajo en equipo y un buen ambiente de trabajo forman parte de la operación diaria.

- Beneficios Para Empleados

- **Portal del Empleado:** Es una ventana a la comunicación interna y al conocimiento de todo lo que es, representa, vive, y ofrece Meliá Hotels International a todos los

que trabajamos en ella. Un espacio virtual para difundir y compartir información, que se ha ganado un sitio entre nuestras citas diarias.

- **Salario y beneficios:** Meliá ofrece una retribución competitiva y beneficios a todos sus empleados. Dependiendo del puesto de trabajo y la ubicación, los empleados reciben:

- ✓ Paquetes competitivos de beneficios (que pueden variar según el país, de acuerdo con las leyes y prácticas laborales)
- ✓ Descuentos en habitaciones de hotel en sus ubicaciones de todo el mundo
- ✓ Descuentos en comida y bebida, así como descuentos en las tiendas de regalos de los hoteles
- ✓ Retribución competitiva y oportunidades de ascenso

En el curso normal de los negocios, los programas de compensación y beneficios evolucionan a medida que las necesidades del negocio y las leyes cambian. Por ello, los beneficios destacados aquí podrán estar sujetos a cambios.

- **Reconocimiento:** En Meliá se reconoce a los empleados por su compromiso por brindar experiencias inolvidables a sus huéspedes y por su pasión por la compañía, incluyendo el reconocimiento de:

- ✓ Los empleados que demuestran un destacado compromiso con los huéspedes Los gerentes que demuestran una excepcional capacidad de liderazgo
- ✓ Los empleados que demuestran su compromiso con las comunidades locales
- ✓ Los empleados que son un modelo a seguir para nuevos empleados

- ✓ Los años de servicio, en intervalos de cinco años
 - ✓ Los empleados con 25 años de servicio (galardonados con estadias de fin de semana gratis en hoteles de todo el mundo)
- **Oportunidades de crecimiento:** Nuestra cultura anima al crecimiento y desarrollo a largo plazo. Para muchos de nuestros empleados, trabajar en Meliá supone un viaje que cambia su vida y ofrece la oportunidad de tener niveles cada vez más altos de responsabilidad, compromiso y liderazgo. A continuación se enuncian razones para tener una carrera profesional en:
- ✓ Meliá es una cadena a nivel mundial con muchas marcas y ubicaciones, por lo que muchos de sus empleados consiguen tener carreras para toda la vida que están en constante desarrollo dentro de la familia Meliá.
 - ✓ Promovemos desde dentro; cientos de directivos comenzaron su carrera en Meliá en puestos de nivel de principiantes.
 - ✓ Los empleados disponen de acceso a los servicios que mejoran su bienestar físico y emocional durante su carrera.
 - ✓ Los empleados de Meliá tienen una media de 78 horas de formación y 34 horas de desarrollo profesional cada año.
 - ✓ Incentivos a todos los empleados de Meliá a conseguir experiencia en una variedad de disciplinas para entender a fondo la industria hostelera y seguir ampliando las opciones de su carrera profesional.

Para ello contamos con Encuestas de Clima Laboral, que nos permiten valorar el grado de satisfacción de nuestros profesionales en variables clave como conciliación, desarrollo

profesional, comunicación interna, formación y desarrollo, dirección del responsable inmediato, etc.

- Plan de capacitación

Este plan cuya ejecución hace parte de la pre operación del HSBSM permitirá cualificar al equipo que posteriormente operará el servicio.

- Capacitación General

1. Dirigidos a empleados de todos los sectores y personal de supervisión.

- ✓ Calidad y atención al huésped.
- ✓ Atención telefónica: básico y avanzado.
- ✓ Manejo de quejas y reclamos.
- ✓ Cliente interno.
- ✓ Habilidades en ventas.
- ✓ Introducción a la Calidad según la Norma ISO 9000
- ✓ Introducción a la Mejora de Procesos.

2. Dirigidos al personal de supervisión de todas las áreas.

- ✓ Liderazgo de equipos hacia la calidad.
- ✓ Liderazgo situacional.
- ✓ Formación de Instructores.
- ✓ Conducción eficaz.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación.

- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Negociación.
- ✓ Los 8 Principios de la Calidad y la Orientación a Procesos (Norma ISO 9000)
- ✓ Introducción a la variabilidad de los Procesos. Las 7 Herramientas de la Calidad.

3. Dirigidos al personal del Departamento de Marketing y Ventas, Reservas Relaciones públicas y Gerentes de Front Office y Alimentos y Bebidas.

- ✓ Técnicas avanzadas de ventas.
 - ✓ Marketing en la industria hotelera.
 - ✓ Yield o Revenue Management.
- Capacitación Específica por Áreas

1. Alimentos y Bebidas

- ✓ Técnicas de servicio para camareros.
- ✓ Técnicas de servicio para personal de banquetes.
- ✓ Atención en Room Service.
- ✓ Seguridad en el área.
- ✓ Venta sugestiva / Upselling.
- ✓ Introducción a las Normas relacionadas con Alimentación (Nivel Directivos): HACCP, BPM, etc.

- ✓ Normas relacionadas con Alimentación (Nivel Supervisión)): HACCP, BPM, etc.

2. Housekeeping

- ✓ Entrenamiento de gobernantas y personal de supervisión.
- ✓ Calidad de servicio para mucamas.
- ✓ Limpieza de habitaciones (proceso de limpieza a fondo, limpieza durante la estadía, etc.).
- ✓ Seguridad en el área.

3. Front Office

- ✓ Entrenamiento de recepcionistas, conserjes, agentes de reservas, telefonistas, y bell desk
- ✓ Calidad de servicio en Front Office y Telefonía

- Evaluación y desempeño

Meliá Hotels tiene un sistema de Evaluación de Desempeño sistemático y periódico que permite determinar la actuación de cada uno de los empleados en relación con una serie de objetivos establecidos de antemano y teniendo en cuenta las necesidades de actuación específicas de cada puesto de trabajo.

Meliá Hotels evalúa a los empleados anualmente y realizar una revisión y seguimiento semestral.

3.3.6 Plan de gestión de comunicaciones

El propósito del Plan de Gestión de la Comunicación es definir los requisitos de comunicación para el proyecto y cómo se distribuirá la información. El Plan de Gestión de Comunicaciones define lo siguiente:

- ¿Qué información se comunicará e incluir el nivel de detalle y formato?
- ¿Cómo se transmitirá en las reuniones los datos, correo electrónico, teléfono, portal web, etc.?
- ¿Cuándo se distribuirá la información de frecuencia de las comunicaciones del proyecto tanto formales como informales?
- ¿Quién es el responsable de comunicar la información del proyecto?
- ¿Requisitos de comunicaciones para todos los interesados en el proyecto?
- ¿Qué recursos del proyecto se asignan para la comunicación?
- ¿Cómo se debe informar la comunicación sensible o confidencial, quien la debe comunicar y quien lo debe autorizar?
- ¿Cómo se gestionan los cambios en la comunicación?
- El flujo de las comunicaciones del proyecto.
- Cualquier restricción, interna o externa, que afectan a las comunicaciones del proyecto.
- Cualquier plantilla estándar, formato o documento del proyecto, que se debe utilizar para la comunicación.
- Un proceso de escalamiento para la resolución de cualquier conflicto o cuestiones basadas en la comunicación.

Este Plan de Gestión de Comunicaciones establece el marco de las comunicaciones para este proyecto. Que servirá como una guía para las comunicaciones en toda la vida del proyecto y se actualizará cuando cambien las necesidades de comunicación. Este plan identifica y define las

funciones de las personas que participan. También incluye una matriz de comunicaciones que mapea los requisitos de la comunicación. Una guía detallada para la realización de reuniones especificando las normas de comunicación y cómo se llevarán a cabo las reuniones, asegurando encuentros exitosos. Un director de equipo de proyecto se incluye para proporcionar información de contacto a todos los actores involucrados.

La gestión de comunicaciones estará enmarcada en las etapas del proyecto, preliminares, construcción, dotación y pruebas de servicio, todas direccionadas en mantener una adecuada comunicación y retroalimentación a la junta directiva y al líder del proyecto, quien es el interesado principal.

3.3.6.1 Gestión de Comunicaciones (Enfoque)

Aproximadamente, el 80% del tiempo de un director de proyecto se consume en la comunicación. Pensar en ello como jefe de proyecto que está gastando la mayor parte de su tiempo en medir e informar sobre el desempeño del proyecto, redactar y leer mensajes de correo electrónico, la realización de reuniones, escribiendo el plan del proyecto, la reunión con los miembros del equipo, supervisando el trabajo que se realiza, de reunirse con clientes durante el almuerzo y muchas más actividades relacionadas con sus proyectos.

En esta sección se considera la manera en la que las comunicaciones se desarrollaran en el proyecto, su enfoque principal y sus responsables. El director de proyecto es la persona que debe recopilar toda la información de interesados y la procesará con el equipo de trabajo para transmitir los resultados e inquietudes entre la junta directiva y los demás interesados, tanto internos como externos.

El director de proyecto tendrá un papel proactivo para asegurar una comunicación efectiva en este proyecto. Los requisitos al proyecto están documentados en la Matriz de Comunicación

presentada en este documento. La Matriz de Comunicaciones será utilizada como guía para la gestión de la información.

El director del proyecto es responsable de gestionar todos los cambios propuestos y aprobados en el plan de gestión de las comunicaciones. Una vez aprobado cambio, el director del proyecto actualizará la documentación del plan y de apoyo, y distribuirá las actualizaciones para el equipo del proyecto y todas las partes interesadas. Esta metodología es consistente con el Plan de Gestión del Cambio del proyecto y asegura que todos los interesados en el proyecto siguen siendo conscientes e informados de cualquier cambio en la gestión de las comunicaciones.

3.3.6.2 Limitaciones de gestión de comunicaciones

Todos los proyectos están sujetos a limitaciones y restricciones, ya que deben estar dentro del alcance y adherirse al presupuesto, la programación y las necesidades de recursos. De igual manera en esta área puede haber legislación, reglamentación, tecnología o requisitos de la política de la organización que deben seguirse como parte de la gestión de las comunicaciones. Estas limitaciones deben ser claramente comprendidas y comunicadas a todas las partes interesadas. Aunque la gestión de las comunicaciones es sin duda uno de los aspectos más importantes de la gestión del proyecto, hay que hacerlo de una manera eficaz y dentro de las limitaciones del presupuesto, tiempo y recursos asignados.

Todas las actividades de comunicación del proyecto se producirán dentro de las asignaciones presupuestales aprobadas, el cronograma y los recursos del proyecto. El director del proyecto es responsable de asegurar que las actividades de comunicación se llevan a cabo por el equipo del proyecto y sin recursos externos, que den lugar a exceder el presupuesto autorizado. Las actividades de comunicación se producirán de acuerdo con las frecuencias que se detallan en la Matriz de Comunicación con el fin de asegurar que el proyecto se adhiere al programa de

limitaciones. Cualquier desviación de estas líneas de tiempo puede resultar en costos excesivos o retrasos en el programa y debe ser aprobado por el promotor del proyecto.

Política de la organización; Hotel Sénior Bahía Santa Marta afirma que en su caso, los formatos estandarizados y plantillas deben usarse para todas las comunicaciones formales del proyecto. Los detalles de estos requisitos de la política se proporcionan en la sección titulada "Normalización de la Comunicación" en este documento.

Política de la organización Hotel Sénior Bahía Santa Marta también afirma que sólo un superior en jerarquía de los empleados, puede autorizar la distribución de la información confidencial. El director del proyecto es responsable de asegurar que se solicite la aprobación antes de la distribución de cualquier información confidencial con respecto a este proyecto.

3.3.6.3 *Requisitos de comunicación con los interesados.*

Como parte de la identificación de todos los interesados en el proyecto, el director del proyecto se comunicará con cada grupo de interesados con el fin de determinar su frecuencia preferida y el método de comunicación. Esta retroalimentación será mantenida por el director del proyecto en el registro de interesados del proyecto. Comunicaciones del proyecto estándar se producirá de acuerdo con la matriz de comunicación.

Además de la identificación de las preferencias de comunicación, las necesidades de comunicación de las partes interesadas deben evidenciar los canales de comunicación del proyecto y garantizar que las partes interesadas tengan acceso a estos canales. Si la información del proyecto se comunica a través de medios seguros o a través de los recursos internos de la empresa, todas las partes interesadas internas y externas, deben tener el acceso necesario para recibir las comunicaciones del proyecto.

Una vez que se han identificado todas las partes interesadas y se establecen los requisitos de comunicación, el equipo del proyecto mantendrá esta información en el registro de interesados del proyecto y el uso de esta, junto con la matriz de comunicación del proyecto como base para todas las comunicaciones.

3.3.6.4 Funciones

Patrocinador de proyecto (Project Sponsor)

El promotor del proyecto, es el líder del proyecto y ha autorizado el proyecto mediante la firma del Project charter. Esta persona es responsable de la financiación y es en última instancia, responsable de su éxito. Dado que el promotor del proyecto está en las comunicaciones de nivel ejecutivo debe ser presentada en forma de resumen a menos que el sponsor solicite información más detallada.

Director del programa

El Director del Programa, supervisa el proyecto a nivel de cartera y es propietario de la mayor parte de los recursos asignados al proyecto. El director del programa es responsable de los gastos generales del programa y la rentabilidad, como tal requieren comunicaciones más detalladas que el patrocinador del proyecto.

Las principales partes interesadas

Normalmente, las partes interesadas incluyen a todos los individuos y organizaciones que se ven impactados por el proyecto. Para este proyecto se define un subconjunto de los actores clave como las partes interesadas. Estos son los grupos de interés con los que se requiere comunicación y no se incluyen en las otras funciones definidas en esta sección. En los participantes claves

incluyen la dirección ejecutiva con un interés en el proyecto y los usuarios clave identificados para participar en el proyecto.

Junta de Control de Cambios

La Junta de Control de Cambio es un grupo que es designado para revisiones de las especificaciones técnicas y autorización de los cambios dentro de la infraestructura del proyecto. Documentos técnicos, del diseño, el análisis del impacto de usuario y estrategias de implementación.

Cliente

El cliente del hotel Sénior Bahía Santa Mata es el grupo inversionista, por ser el resultado de una solicitud este será involucrado en la revisión de prototipos, de aprobación de diseños y etapas de implementación y aceptación del proyecto final que genera el proyecto, a medida que el cliente acepta los entregables se les informará del estado del proyecto incluyendo los posibles impactos a la periodicidad de la entrega final o el producto en sí.

Gerente de proyecto

El Gerente de proyecto tiene la responsabilidad de la ejecución del proyecto; gestiona el día a día de los recursos, proporciona orientación del proyecto, el monitoreo y los informes sobre las métricas de proyectos definidos en el Plan de Gestión de Proyectos, el director del proyecto es el comunicador principal para el proyecto de distribución de información de acuerdo con este plan de gestión de comunicaciones.

Equipo de proyecto

El equipo del proyecto está compuesto por todas las personas que tienen una función de realizar trabajos en el proyecto. El equipo del proyecto debe tener una comprensión clara del

trabajo a realizar y el marco en el que el proyecto se va a ejecutar. El equipo de proyecto es responsable de completar el trabajo para el proyecto jugando un papel clave en la creación del plan de proyecto que incluye la definición de sus paquetes de programación y de trabajo. El equipo del proyecto requiere un nivel detallado de las comunicaciones que se logra a través de interacciones diarias con el director del proyecto y otros miembros del equipo, junto con las reuniones semanales además del Procore como herramienta informática.

Comité Directivo

El Comité Directivo, incluye la administración en representación de los departamentos que componen la organización. El Comité de Dirección, proporciona supervisión estratégica de los cambios que influyen sobre la organización general. El propósito del Comité de Dirección es garantizar que los cambios dentro de la organización se realizan de tal manera que beneficia a la organización como un todo. El Comité de Dirección, requiere una comunicación sobre cuestiones que van a cambiar el alcance del proyecto y sus resultados finales.

Líder técnico

El responsable técnico es una persona en el equipo de proyecto que es designada para ser responsable de asegurar que todos los aspectos técnicos del proyecto se abordan y que el proyecto se lleva a cabo de una manera técnicamente correcta. El jefe técnico es responsable de todos los diseños técnicos, la supervisión de la aplicación de los diseños y el desarrollo de documentación y construcción. El responsable técnico requiere una estrecha comunicación con el director del proyecto y el equipo del proyecto.

3.3.6.5 Directorio de equipo de proyecto

La siguiente tabla presenta la información de contacto para todas las personas identificadas en este plan de gestión de las comunicaciones. Las direcciones de correo electrónico y números de teléfono de esta tabla se utilizan para comunicarse con estas personas.

Tabla 63 Directorio de contacto

Función	Nombre	Organización /departamento	Email	Teléfono
Patrocinador	Designado por el inversionista	Junta Directiva	grupoleumi@gmail.com	4913445
Director de Programa	Dra. Liliana Quintero	Gerencia de Proyecto	oquintero@hote.com.co	7778797
Gerente de proyecto	Dra. Jannet Garzón	Gerencia de proyecto	ygarzon@hotmail.com.co	7778797
Interesados del proyecto	Ver registro de interesados	Ver registro de interesados	melialmelia.com.co	(056)0056788909890
Clientes	Ver registro de Clientes	Ver registro de clientes	grupoleumi@gmail.com	N/A
Equipo de Proyecto	Ver registro de equipo de proyecto	Ver registro de equipo de proyecto	hotel@hotel.com.co	7778797
Líder Técnico	Ing. Giovanni Maldonado	Gerencia de Proyecto	gmaldonado@hotel.com.co	7778797

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.6.6 Métodos y tecnologías de comunicación

El equipo del proyecto determinará, de acuerdo con la política de la organización Hotel Sénior Bahía Santa Marta, los métodos de comunicación y las tecnologías basadas en varios factores que incluyen: requisitos de comunicación de las partes interesadas, las tecnologías disponibles (internos y externos), y políticas de la organización y las normas.

El proyecto tendrá como herramienta la plataforma en la nube “Procore” como oficina central la PMO, los proyectos utilizarán esta herramienta para proporcionar actualizaciones en la comunicación e información de proyecto. Esta plataforma permite a la alta dirección, así como

las partes interesadas del proyecto acceder a los datos y las comunicaciones en cualquier lugar y tiempo. Procore también proporciona la capacidad para que las partes interesadas y los miembros del equipo del proyecto puedan colaborar en la actualización de la comunicación.

El director del proyecto es responsable de asegurar que todas las comunicaciones y la documentación del proyecto sean subidas a Procore y que el contenido refleje lo que está pasando en el Proyecto.

Hotel Sénior bahía Santa Marta mantiene las licencias de software para el software MS Project. Todos los equipos de proyecto son responsables de desarrollar, mantener y comunicar los horarios de uso de este software. PERT gráficos son el formato preferido para comunicar los horarios a las partes interesadas. El cronograma del proyecto se mantendrá en la plataforma Procore como gestión en las reuniones de la página.

Todas las comunicaciones y la documentación del proyecto, además de ser mantenido en Procore, serán archivadas en la unidad compartida Hotel Sénior Bahía Santa Marta interna que reside en el directorio del programa PMO. Convenciones de nomenclatura de organización de archivos y carpetas se aplicarán a todos los trabajos archivados.

3.3.6.7 *Matriz de temas y respuestas*

Tabla 64 Matriz de Comunicaciones parte I

Tipo de Comunicación	Objetivo de la Comunicación	Medio	Frecuencia	Interesados
Junta de Inicio	Socializar con el equipo la totalidad del proyecto. Revisar objetivos y enfoque de gestión.	Cara a Cara	Una sesión inicial	*Patrocinadores *Grupo de Proyecto *Interesados
Reuniones del Equipo de proyecto	Revisión del estado del Proyecto con el	Cara a Cara Video	Semanalmente	

	equipo	Conferencia		Equipo del Proyecto
Reuniones Técnicas y de avance del proyecto	revisar, discutir y desarrollar soluciones técnicas y de diseño en el transcurso de desarrollo del proyecto	Cara a Cara	semanalmente y cuando se requiera	Personal Técnico del Proyecto (Constructor, diseñadores, proveedores, líder del proyecto)
Informes de Estado del Proyecto	Informar sobre el estado del proyecto, incluyendo las actividades, avances, costos y problemas.	<input type="checkbox"/> Correo Electrónico	Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> · Patrocinadores · Equipo del Proyecto <input type="checkbox"/> Inversionistas · PMO
Reuniones operativas	Socializar las tareas, acuerdos y cambios definidos en las reuniones técnicas del proyecto	Cara a Cara correo electrónico	Diaria	Personal operativo del proyecto (Maestro, oficiales, ayudantes)
Reunión con Franquicia	Revisión y aprobación de diseño e implementación del servicio	Cara a Cara correo electrónico	Según las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ·* Inversionistas *PMO *franquicia

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 65 Matriz de Comunicaciones parte II

Responsable	Entregable	Formato
Project Manager	* Agenda de Reunión *Acta	Copia archivada en Procure
Project Manager	* Agenda Acta de Reunión * Cronograma del Proyecto	Copia archivada en Procure

Líder Técnico	*Agenda * Acta de Reunión y actas de compromiso *Cronograma del Proyecto *Actualización de Documentos	Copia archivada en Procore
Project Manager	*Informe de Estado del Proyecto *Cronograma del Proyecto	Copia archivada en Procore
Residente del proyecto	*Bitácora de obra *planillas *programaciones	
Project Manager	* Agenda *Acta de Reunión *especificaciones Franquicia	Copia archivada en Procore

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.7 Plan gestión de Riesgos

3.3.7.1 Planificación de la gestión de riesgo

El plan de gestión de riesgos tiene por objeto establecer el marco en el que el equipo del proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta identificará los riesgos y desarrollará estrategias para mitigarlos o evitarlos. Sin embargo, antes de que los riesgos puedan ser identificados y gestionados, hay elementos preliminares del proyecto que deben contemplarse. Estos elementos se describen en el enfoque de gestión de riesgos.

Este se considera un proyecto de riesgo medio, ya que tiene una calificación del riesgo total de 24 en una escala de 0 a 100. La puntuación de riesgo del proyecto es la media de las puntuaciones de riesgo, de los riesgos más importantes para este proyecto.

Antecede a la gestión de los riesgos una base de información del proyecto que se detalla a continuación:

- a) Definir el alcance de trabajo, el horario , los recursos y elementos de costo
 - Desarrollar proyecto de diccionario de la EDT / WBS
 - Desarrollar programa maestro y horarios detallados
 - Estimar el costo del proyecto y finalizar presupuesto
 - Identificar los recursos necesarios y disponibles
 - Establecer métricas del desempeño
- b) Definir los umbrales mínimo y máximo de referencia
 - Calendario
 - Recursos
 - Costo
- c) Requisitos de información de línea de base
 - Hitos
 - Frecuencia de distribución
 - Lista de distribución
- d) Definir las funciones y responsabilidades de gestión de riesgos
 - El Gerente del Proyecto preside las reuniones de evaluación de riesgos
 - El Equipo de proyecto participa en las reuniones de evaluación de riesgos y los miembros sirven como grabadora de reunión y cronometrador

- Las principales partes interesadas participan en las reuniones de evaluación de riesgos
- Sponsor del proyecto podrá participar en las reuniones de evaluación de riesgos

3.3.7.2 Identificación de Riesgos

Entradas

- a) Factores ambientales de la empresa
- b) Activos de los procesos de la organización
- c) Enunciado del alcance del proyecto
- d) Plan de gestión de riesgos
- e) Plan de gestión del proyecto

Herramientas y técnicas

- a) EDT/WBS
- b) Cronograma
- c) Costos
- d) Juicio de expertos
- e) Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DOFA)

Salidas

- a) Registro de riesgos
- b) Lista de riesgos identificados
- c) Plan de contingencia

- d) Casusas de los riesgos
- e) Categorías de riesgo actualizados

Ver Anexo F. (Elaborado por los autores, 2017).

3.3.7.3 Risk Breakdown Structure – RiBS

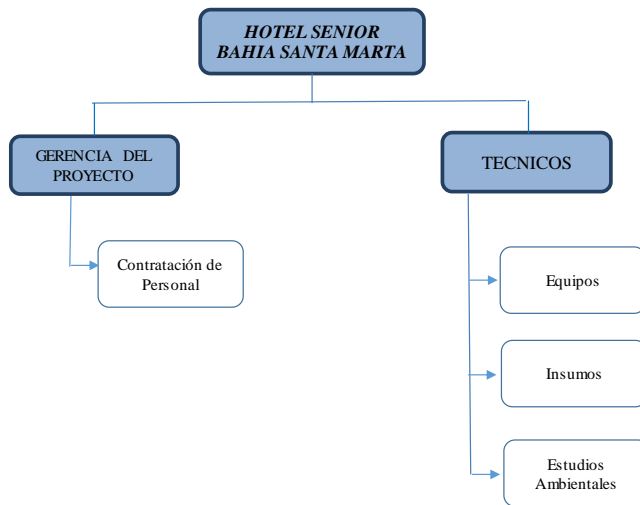


Figura 47 Risk Breakdown Structure – RiBS

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.7.4 Análisis Cualitativo de los riesgos

El análisis de los riesgos anteriormente identificados se encuentra desarrollado en la matriz de riesgos (tabla 45) en donde se describe la causa y el efecto que el riesgo produce de materializarse.

3.3.7.5 Cuantitativo de los riesgos

Para realizar un análisis adecuado y asertivo de los riesgos que están asociados al proyecto se deberá categorizar cada uno de estos, así encontramos que las categorías en las que nuestros riesgos se focalizan son:

- a) Técnico
- b) Externo
- c) Interno
- d) Gerencia

En donde luego de identificar una probabilidad de ocurrencia y el impacto que este genere se podrá obtener los costos que estos generen en el desarrollo del proyecto.

3.3.7.6 Planificación de la Respuesta al Riesgo

Una vez realizada la identificación y cuantificación de riesgos se generarán planes de contingencia que eviten la materialización de este, no sin antes tener en cuenta los medios de control y los responsables del seguimiento del riesgo.

3.3.7.7 Metodología Empleada

HOTEL SENIOR BAHIA SANTA MARTA								
CAPEX (COP\$):		62.204.440.734		CRONOGRAMA:		656		
Días Calendario								
CONSECUENCIAS								
SEVERIDAD		VALORES CORPORATIVOS			OBJETIVOS PROYECTO			
		Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	CAPEX (COP\$):		CRONOGRAMA	
							Días Calendario	
					Desde	Hasta	Desde	Hasta
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación Irreparable	> 5,00% CAPEX		>10% Programa Ejecución	
					3.110.222.037	62.204.440.734	65,6	656,0
4	Alto	Incapacidad permanente (parcial o total)	Daño Mayor	Contaminación Mayor	> 3,00% CAPEX		6->10% Programa Ejecución	
					1.866.133.222	3.110.222.036	39,4	65,5
3	Medio	Incapacidad temporal (>1 día)	Daño Localizado	Contaminación Localizada	> 1,00% CAPEX		2->6% Programa Ejecución	
					622.044.407	1.866.133.221	13,1	39,3
2	Bajo	Lesión menor (sin incapacidad)	Daño Menor	Efecto Menor	> 0,50% CAPEX		1->2% Programa Ejecución	
					311.022.204	622.044.406	6,6	13,0
1	Insignificante	Lesión leve (primeros auxilios)	Daño leve	Efecto Leve	> 0,50% CAPEX		<1% Programa Ejecución	
					0	311.022.203	0,0	6,5
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	= 0,00% CAPEX		0% Programa Ejecución	
					0	0	0	6,5

Figura 48 Matriz Probabilidad Impacto

Fuente: Elaborado por los autores

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
A	B	C	D	E
OTRA				
<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Ocurre en 1 de 100 proyectos	Ocurre en 1 de 20 proyectos	Ocurre en 1 cada 4 proyectos	Ocurre en 1 de 3 proyectos	Ocurre en 1 cada 2 proyectos
M	M	H	VH	VH
L	M	H	H	VH
N	L	M	M	H
N	N	L	M	M
N	N	N	L	M
N	N	N	N	N

Figura 49 Matriz Probabilidad de Ocurrencia

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.8 Plan de gestión de adquisiciones

El propósito del plan de gestión de compras es definir los requisitos de contratación para el proyecto y como se va a administrar el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del mismo. El plan de gestión de compras define lo siguiente:

- Los productos a ser adquiridos con las declaraciones y las líneas de tiempo
- Tipo de contrato a ser utilizado
- Riesgos asociados con la gestión de compras

- Mitigación de riesgos de contratación a través de métricas de ejecución del contrato, seguros y otros medios
- Determinación de costos y criterios de evaluación
- Plantillas de documentos de adquisición estandarizados a aplicar
- Estrategia para la gestión de proveedores
- Proceso de aprobación del contrato
- Criterios de decisión
- Establecimiento de los entregables contractuales y plazos
- Alineación entre las adquisiciones y contratos con el alcance del proyecto, el presupuesto y la programación
- Cualquier restricción relativa a la contratación
- Dirección de vendedores en la línea base de requisitos tales como el contrato, los anexos y las estructuras de desglose de trabajo (WBS)
- Gestión de proveedores
- Identificación de los vendedores precalificados si es procedente
- Las mediciones de rendimiento para las actividades de adquisición

Este Plan de Gestión de Compras establece el marco de adquisiciones para el proyecto que servirá como guía para la gestión de las adquisiciones durante la vida del proyecto y se actualizará cuando cambien las necesidades de adquisición. Este plan identifica y define los elementos a ser adquiridos, los tipos de contratos que serán utilizados en apoyo de este proyecto, el proceso de aprobación del contrato, y criterios de decisión.

Incluye la importancia de coordinar las actividades de adquisición, el establecimiento de entregables de contrato en firme, y las métricas para medir las actividades de adquisición. Otros

elementos incluidos en el plan de gestión de las adquisiciones incluyen: riesgos de adquisición y consideraciones de gestión de riesgos de adquisiciones; como se determinarán los costos; la forma que se documentará la adquisición; y las restricciones de contratación.

3.3.8.1 Criterios de decisión

El propósito de esta sección es definir los criterios utilizados por la junta de revisión de contrato para decidir sobre qué propuesta se acepta. Una vez más, estos criterios pueden variar entre las organizaciones, se definen como parte del Plan de Gestión de Compras.

Los criterios para la selección y adjudicación de los contratos marco de este proyecto se basan en la siguiente tabla de criterios de decisión:

<i>Descripcion</i>	1	2	3	4	5
Capacidad del proveedor para proporcionar todos los elementos a la fecha de entrega requerida					
Calidad					
Costo					
Fecha de Entrega Estimada					
Comparación de los costos externalizados en comparación con la internacionalización					
Histórico de rendimiento					
Total Calificacion					0

	Calificacion
1. Malo (El contratista No cumple con las expectativas)	0
2. Regular (El contratista Cumple parcialmente con las expectativas)	4
3. Medio (El contratista cumple con mas del 60% de las expectativas)	6
4. Alto (El contratista cumple con mas del 80% de las expectativas)	8
5. Muy Alto (El contratista cumple totalmente con las expectativas)	10

Calificacion Mayor a 40 puntos el contratista es Aceptable
 Calificacion entre 30 y 40 puntos el contratista es parcialmente aceptable
 Calificacion Menor a 30 puntos el contratista No se tiene en cuenta en el proceso de Adjudicacion

Figura 50 Formato de calificación de contratistas

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Estos criterios serán medidos por la junta de revisión de contratos y el gerente del proyecto.

La decisión final se hará con base en estos criterios, así como los recursos disponibles.

3.3.8.2 Selección y tipificación de contratos

Todos los servicios y materiales a tener en cuenta para este proyecto están listados y descritos en la tabla a continuación.

Tabla 66 Tipos de Contratos

tipo de contrato	definición
Contrato de Franquicia	La franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos.
Contrato de prestación de servicios	Es el contrato mediante el cual una persona, normalmente un profesional en algún área, se obliga con respecto a otra a realizar una serie de servicios a cambio de un precio. Es importante señalar que el pago del contrato es dirigido al cumplimiento de metas, horas, objetivos, proyectos; etc. Se trata de un contrato oneroso
Fiduciaria Mercantil	La fiducia mercantil es un negocio jurídico en virtud del cual una persona llamada fiduciante o fideicomitente transfiere uno o más bienes especificados a otra llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos, para cumplir una finalidad determinada por el constituyente, en provecho de éste o un tercero llamado beneficiario o fideicomisario.
Contrato fijo con gratificación por cumplimiento de objetivos (Ver Descripción anexo 2)	El proveedor recibe una cantidad fija por sus servicios. El vendedor cobra una bonificación según la satisfacción subjetiva del cliente.
Compra venta (Ver Descripción anexo 2)	es un contrato consensual, bilateral y típico en virtud del cual una de las partes (vendedor) se obliga a dar algo en favor de la otra (comprador) a cambio de un precio en dinero.
Contrato de suministro e instalación	El contrato de suministro es un contrato comercial que consiste en que por un lado hay una parte que se obliga a cumplir a favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios, a cambio de un pago o contraprestación, es decir, una persona se compromete a proveer cosas a servicios a otra a cambio de un pago.
Contrato laboral a término fijo	El contrato a término fijo, como su nombre lo indica, tiene una duración determinada, limitada.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

El departamento de compras y contratación posteriormente deberá solicitar ofertas de diferentes proveedores con el fin de adquirir los artículos o servicios dentro del marco de tiempo requerido y con un costo razonable sin salirse de lo contemplado en el presupuesto fijado para el proyecto, en virtud de la firma de los diferentes contratos, una vez seleccionado el proveedor. Este contrato se adjudicará con un solo plazo pactado y un costo fijo negociado y ajustado a las necesidades del proyecto.

3.3.8.3 Contrataciones del Proyecto

En el siguiente flujo grama se establece el desarrollo para la aprobación de propuestas, cotizaciones y compras del proyecto:

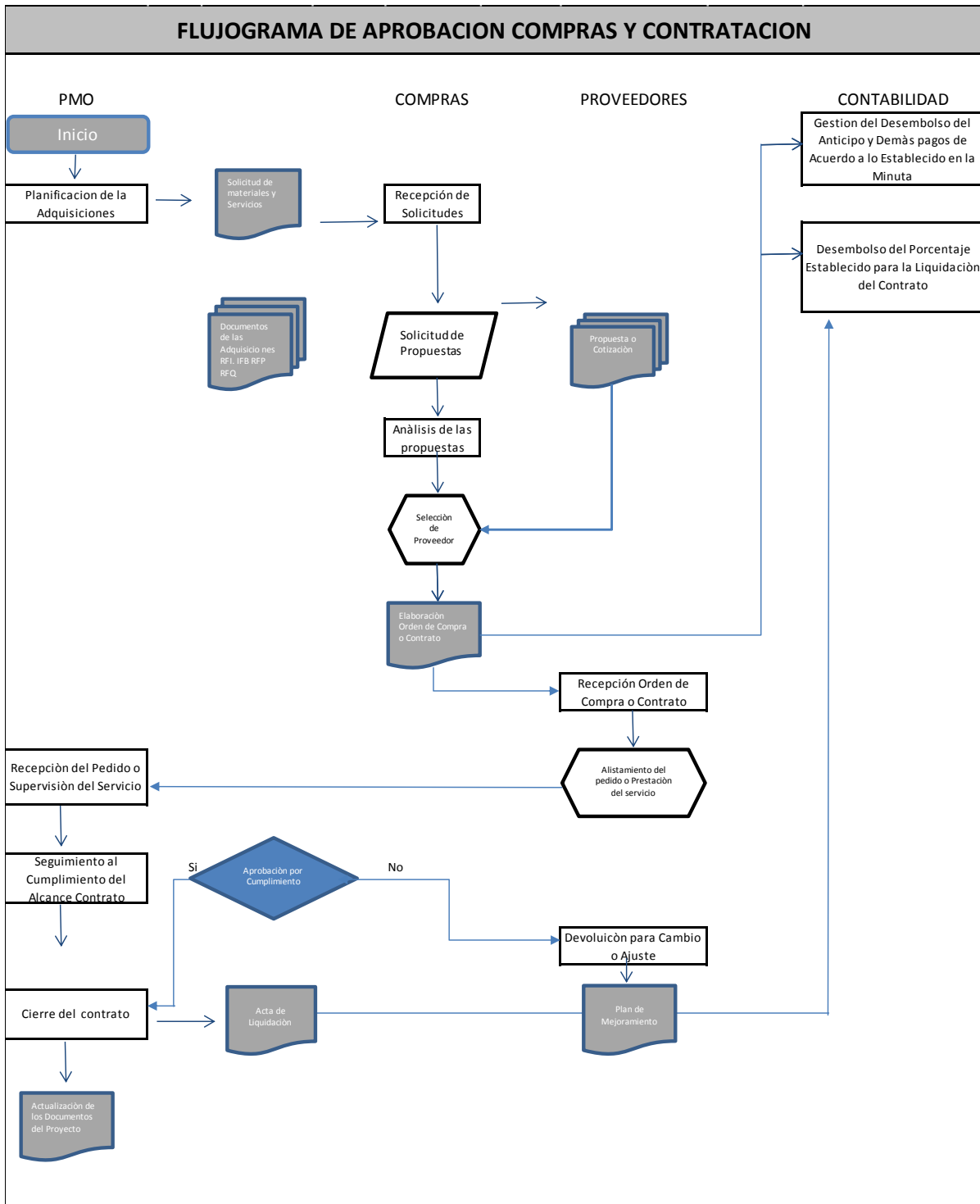


Figura 51 Flujo grama Adquisiciones

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.8.4 *Compra de Producto o servicios*

El primer paso en el proceso de aprobación del contrato es determinar que artículos o servicios requerirá la contratación de proveedores externos. Esto se determinará mediante la realización de un análisis de costos de los productos o servicios que pueden ser prestados internamente y en comparación con los precios de compra de los proveedores. Una vez que los análisis de costos están completos y se finaliza la lista de artículos y servicios a ser adquiridos externamente, el departamento de compras y contratación, envía solicitudes a proveedores externos.

Una vez que las solicitudes están completas y las propuestas han sido presentadas por todos los proveedores comienza el proceso de aprobación. El primer paso de este proceso es llevar a cabo una revisión de todas las propuestas de los proveedores para determinar si cumplen los criterios establecidos por el equipo del proyecto y por el departamento de compras y contratos. Las compras menores de \$ 50 millones sólo requieren la aprobación del gerente del proyecto; mientras que compras superiores a \$ 51 millones deben ser aprobadas por la junta de revisión de contratación. Para estas compras grandes se reunirá la junta de revisión de contratación para determinar la adjudicación del contrato y el tipo de minuta a utilizar. La junta de revisión de contrato está integrado por representantes del equipo de proyecto, representantes del Dpto. de compras y contratación, Dpto. de finanzas y la PMO.

3.3.9 *Plan de gestión de interesados*

3.3.9.1 Matriz de Involucrados

Tabla 67 Matriz de Involucrados Componente Ambiental

Principales interesados	Expectativas
Inversionistas	1. Construir y Operar un Hotel de alta calidad con una temática innovadora en una zona turística de Colombia
	2. Recuperar la Inversión con un alto porcentaje de retorno económico
	3. Generar empleo con sentido social en la ciudad de Santa marta
	4. Prestar un servicio especializado en una población adulta mayor
	5. Operar por medio de la cadena hotelera Meliá, garantizando una ocupación mínima del 67% anual
Casa matriz Meliá	1. Implementar un servicio de alta calidad en la ciudad de Santa Marta
	2. Tener ingresos por ocupación hotelera del servicio implementado
	3 Generar recordación de la marca como un servicio de alta calidad, buen servicio y economía que permita que las personas siempre escojan esta cadena para sus estancias de vacaciones
	4 Generar vínculos comerciales con los inversionistas para la implementación de la cadena hotelera en todos sus proyectos inversionistas
Contratista estructura	1 Generar Ingresos y rentabilidad económica por la construcción de una edificación hotelera en un sector importante de la ciudad de Santa Marta
	2. Realizar la entrega del producto de acuerdo con el alcance establecido para su contrato.
	3. Acreditar su Hoja de Vida como constructor en cadenas hoteleras
	4. Generar empleo directo e indirecto en la ciudad de Santa Marta.

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.5.1 Matriz de Influencia

Tabla 68 Matriz de Influencia en el Componente Ambiental

Llave	Organización	Nombre	Poder (1-5)	Interés (1-5)
A	Inversionistas	Grupo Slam SAS	5	5
B	Franquicia	Meliá	5	5
C	Contratista Infraestructura	HGM soluciones en Ingeniería	3	4
D	Comunidad	Pozos Colorados	2	4

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

A continuación, se muestra el gráfico de potencia / interés para los interesados en el proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta. Cada letra representa una de las partes interesadas de conformidad con la llave en la tabla anterior.

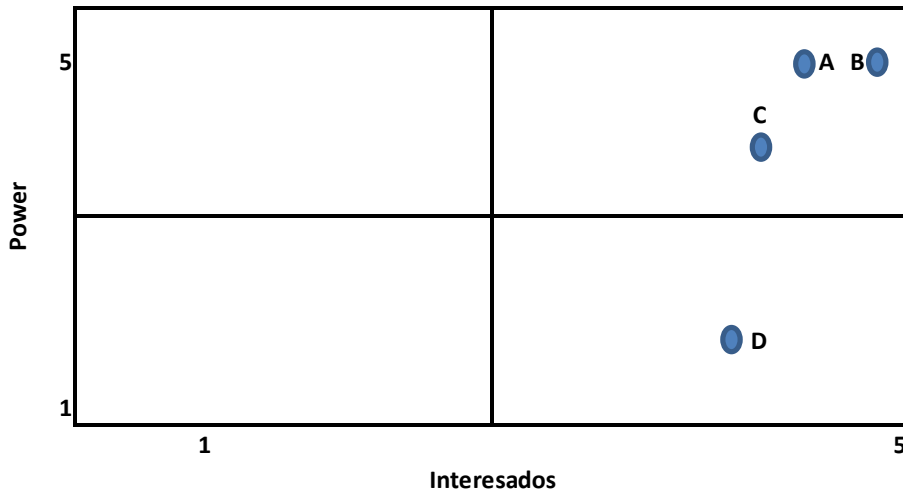


Figura 52 Potencia / Interés

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

3.3.9.2 Matriz de temas y respuestas

Tabla 69 Matriz de Comunicaciones parte II

Tipo de Comunicación	Objetivo de la Comunicación	Medio	Frecuencia	Interesados
Junta de Inicio	Socializar con el equipo la totalidad del proyecto. Revisar objetivos y enfoque de gestión.	Cara a Cara	Una sesión inicial	*Patrocinadores *Grupo de Proyecto *Interesados
Reuniones del Equipo de proyecto	Revisión del estado del Proyecto con el equipo	Cara a Cara Video Conferencia	Semanalmente	Equipo del Proyecto

Reuniones Técnicas y de avance del proyecto	revisar, discutir y desarrollar soluciones técnicas y de diseño en el transcurso de desarrollo del proyecto	Cara a Cara	semanalmente y cuando se requiera	Personal Técnico del Proyecto (Constructor, diseñadores, proveedores, líder del proyecto)
Informes de Estado del Proyecto	Informar sobre el estado del proyecto, incluyendo las actividades, avances, costos y problemas.	<input type="checkbox"/> Correo Electrónico	Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> · Patrocinadores · Equipo del Proyecto <input type="checkbox"/> Inversionistas · PMO
Reuniones operativas	Socializar las tareas, acuerdos y cambios definidos en las reuniones técnicas del proyecto	Cara a Cara correo electrónico	Diaria	Personal operativo del proyecto (Maestro, oficiales, ayudantes)
Reunión con Franquicia	Revisión y aprobación de diseño e implementación del servicio	Cara a Cara correo electrónico	Según las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ·* Inversionistas *PMO *franquicia

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

Tabla 70 Matriz de Comunicaciones

Responsable	Entregable	Formato
Project Manager	* Agenda de Reunión	*Acta Copia archivada en Procore
Project Manager	* Agenda Acta de Reunión Cronograma del Proyecto	* * Copia archivada en Procore
Líder Técnico	*Agenda Acta de Reunión y actas de compromiso *Cronograma del Proyecto *Actualización de Documentos	* Copia archivada en Procore
Project Manager	*Informe de Estado del Proyecto *Cronograma del Proyecto	Copia archivada en Procore
Residente del proyecto	*Bitácora de obra *planillas *programaciones	
Project Manager	* Agenda de Reunión *especificaciones Franquicia	*Acta Copia archivada en Procore

Fuente: (Elaborado por los autores, 2017)

4 Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto Hotel Sénior Bahía Santa Marta es una oportunidad de negocio de alta rentabilidad para los inversionistas, con un concepto único de atención especializada al adulto mayor, innovando en el mercado hotelero colombiano y dando soluciones prácticas y llamativas a las personas de este segmento poblacional, siempre y cuando se desarrolle dentro del periodo de exención de impuesto de renta aprobado por el estado colombiano para que las utilidades proyectadas no se vean alteradas.

En cuanto a la construcción hemos considerado que el entorno inmediato del predio seleccionado es apropiado para el desarrollo de un proyecto hotelero. De acuerdo con la información obtenida el terreno no tendría problemas de conectivas a los servicios públicos ni de uso de suelo.

El proyecto HSBSM se rige por los parámetros de construcción y operación exigidos por las franquicias para garantizar la excelencia en la utilización de los espacios de zonas comunes y habitaciones. Esto en búsqueda del confort y la fidelización de sus visitantes.

Se recomienda no pasar de Febrero de 2017 el inicio de la construcción para estar dentro de los plazos de exención de impuestos y poder operar el hotel para la temporada alta de diciembre 2018 – enero 2019.

5 Bibliografía

CAMACOL - COTELCO . (2015).

Elaborado por los autores. (2017).

Agencia de Viages Hoteles de Cuba. (2017). *Turismo*. Obtenido de

<http://www.viajehotelescuba.com/cadenas-hoteleras-cuba/sol-melia.html>

COTELCO. (3 de febrero de 2015). *Documentos e informes de la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de Noticias:

<http://www.cotelco.org/assets/views/noticia.html?id=36>

DANE. (2016). Obtenido de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=77976

DANE, Censo. (2005). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>

Decreto 2755 . (2003). *Por medio del cual se reglamenta el artículo 207-2 del Estatuto Tributario*. Bogotá: D. O. 45326 de septiembre 30 de 2003.

Elaborado por los autores. (2017).

Fedesarrollo. (23 de septiembre de 2015). *Misión Colombia Envejece*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/mision-colombia-envejece/>

Google Maps Pozos Colorados . (2016). Obtenido de

<https://www.google.com.co/maps/place/Pozos+Colorados,+Santa+Marta,+Magdalena/@11.1493216,-74.2179436,1189m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8ef4589f29f973bd:0xcaa70f018ce2aa10!8m2!3d11.1646095!4d-74.2208673?hl=es>

Grupo Leumi. (2017). *Desarrollos*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de

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

Havighusrt, R. (1983). *Teoría del Desarrollo*. Buenos Aires: Alfa.

hoteles, M. (2017). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.meliahotelsinternational.com/>

INVIAS. (2006). Obtenido de http://www.mapa-colombia.com/Mapa_Carreteras_Colombia.htm

Martínez, R. (2016). *Plan de Desarrollo Santa Marta. Unidos por el Cambio 2016-2019*. Santa Marta: Alcaldía Distrital de Santa Marta.

Max Eidelman & Leisure Advisors. (2015). *Análisis de Posicionamiento de Mercado y Valoración Económica*.

Melia hoteles. (2014). Obtenido de <http://www.meliahotelsinternational.com/>

Meliá Hotels . (2015 b.). *Manuales de Procesos y Procedimientos*. Mallorca: Moldures Son .

Meliá Hotels. (2015 a.). *Manuales e Informes para Accionista e Inversores*. Mallorca: Moldures Son.

Ministerio de Protección Social. (abril de 2008). *Lineamientos Técnicos para los Centros de Promoción y Protección Social para Personas Mayores*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de

<https://www.minsalud.gov.co/Lineamientos/Lineamientos%20T%20C3%A9nicos%20Centros%20Persona%20Mayor.pdf>

MINTIC. (2016). Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1518.html>

PMI®. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK* (Quinta ed.).

Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Rueda, J. (2004). *Retos del envejecimiento demográfico en Colombia*. Bogotá: Ministerio de

Comunicaciones, CEPSIGER.

Ruiz, E., Arrubla, D., & Sanabria, P. (agosto de 2013). *Envejecimiento y vejez en Colombia*.

Bogotá: Autores.

Smilkstein, G. (1986). *Evaluación de la Funcionalidad Familiar*. Buenos Aires: Alfa.

Universidad de Valencia / Aseguramiento de la Calidad y los procesos de mejora. (2017).

URBANISITIKA. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 20 de marzo de 2017 , de

<http://www.urbanistika.com.co/nosotros.html>

YOLCAR. (2017). Obtenido de <https://www.yolcar.es/sabias-que/descubre-huella-carbono>

ANEXO A

PROYECTO PARA EL DISEÑO, CONSTRUCCION Y PRE OPERACIÓN DE UN HOTEL PARA ATENCION PRIORITARIA DE ADULTOS MAYORES

Población Objeto

Desarrollo de la Idea de Negocio

Pre operación

Adulto Mayor: Es aquel individuo que se encuentra en la última etapa de la vida, Generalmente se califica de adulto mayor a aquellas personas que superan los 65 años de edad

Ayudas de Movilidad: Son los dispositivos o tecnologías que aportan al desplazamiento de personas con movilidad reducida. Fuente: Elaborado por los autores

Discapacidad: Falta o limitación de alguna facultad física o mental que imposibilita o dificulta el desarrollo normal de la actividad de una persona. Fuente: Elaborado por los autores

Gerontología: Es la ciencia que se dedica a estudiar los diversos aspectos de la vejez y el envejecimiento de una población, tales como el psicológico, social, económico y cultural.

Cadena Hotelera: Es un conjunto de empresas o de hoteles agrupados, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad Es la de obtener una Mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional

Conectividad: Capacidad de establecer una conexión: una comunicación, un vínculo. El concepto suele aludir a la disponibilidad que tiene de un dispositivo para ser conectado a otro o a una red

Confort: Todo aquello que brinda comodidad y genera bienestar al usuario. El momento más frecuente para la búsqueda de confort está en las vacaciones, cuando todas las personas desean relajarse y disfrutar de la ausencia de obligaciones cotidianas. Fuente: Elaborado por los autores

Franquicia: Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada (RAE). Fuente: Elaborado por los autores

Hoteles Senior: Los hoteles Senior cuentan con el respaldo de casas matrices con un importante tiempo de experiencia. Son hoteles de lujo, que ponen gran atención en agregar valor a la experiencia de sus huéspedes. Otros factores que podrían definir a un hotel senior son la privacidad y exclusividad que este ofrece.

Concesión: Acción de otorgar una administración a particulares o empresas el derecho para explotar alguno de sus bienes o servicios durante un tiempo determinado

Fiducia: Se puede decir que es un negocio jurídico, a través del cual se transfiere unos o más bienes a una fiduciaria con el encargo de administrarlos o enajenarlos y con el producto de su actividad cumpla una finalidad establecida por el constituyente en su favor o en beneficio de un tercero

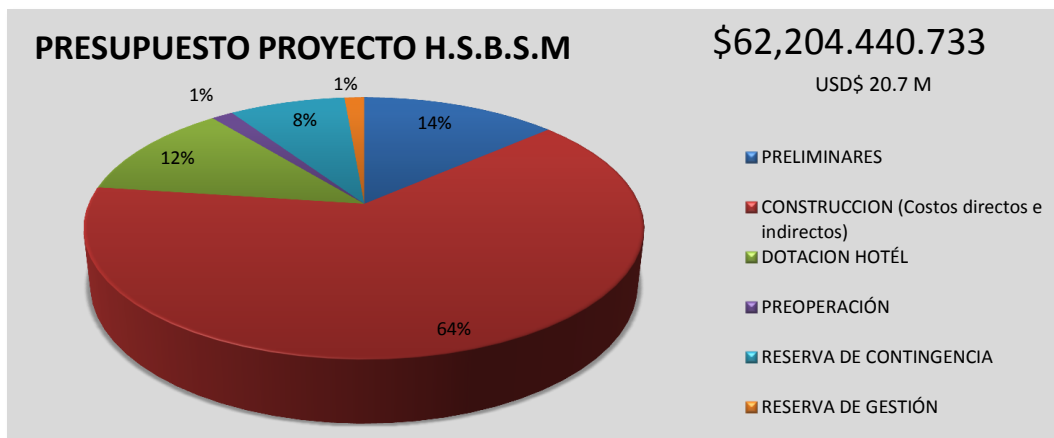
RevPAR: Es un indicador para la industria hotelera. La definición en inglés es Revenue per available room que quiere decir Ingresos por habitación disponible. Se utiliza para calcular la rentabilidad de un hotel en un periodo de tiempo determinado. Es mayormente utilizado para saber la utilidad en términos económicos que el hotel ha obtenido en un espacio de tiempo o el porcentaje de habitaciones vendidas.

ANEXO B

ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DE COSTOS			
DESCRIPCION	VALOR	Incidencia	VALOR ACUMULADO
PRELIMINARES	\$ 8.419.250.000,00	13,53%	\$ 8.419.250.000,00
CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA Costos Directos	\$ 32.478.094.084,45	52,21%	\$ 40.897.344.084,45
COSTOS INDIRECTOS DEL PROYECTO	\$ 7.083.792.620,75	11,39%	\$ 47.981.136.705,20
DOTACION HOTEL	\$ 7.469.961.639,42	12,01%	\$ 55.451.098.344,62
COSTOS DE PREOPERACION	\$ 925.915.000,00	1,49%	\$ 56.377.013.344,62
RESERVA DE CONTINGENCIA	\$ 4.981.772.189,10	8,01%	\$ 61.358.785.533,72
RESERVA DE GESTIÓN	\$ 845.655.200,17	1,36%	\$ 62.204.440.733,89

RESUMEN EJECUTIVO DEL PRESUPUESTO HOTEL BAHIA SANTA MARTA			
DESCRIPCION	VALOR	Incidencia	VALOR ACUMULADO
PRELIMINARES	\$ 8.419.250.000,00	13,53%	\$ 8.419.250.000,00
CONSTRUCCION (Costos directos e indirectos)	\$ 39.561.886.705,20	63,60%	\$ 47.981.136.705,20
DOTACION HOTEL	\$ 7.469.961.639,42	12,01%	\$ 55.451.098.344,62
PREOPERACIÓN	\$ 925.915.000,00	1,49%	\$ 56.377.013.344,62
RESERVA DE CONTINGENCIA	\$ 4.981.772.189,10	8,01%	\$ 61.358.785.533,72
RESERVA DE GESTIÓN	\$ 845.655.200,17	1,36%	\$ 62.204.440.733,89
			20.734.813,58 USD

8,01%
1,36%

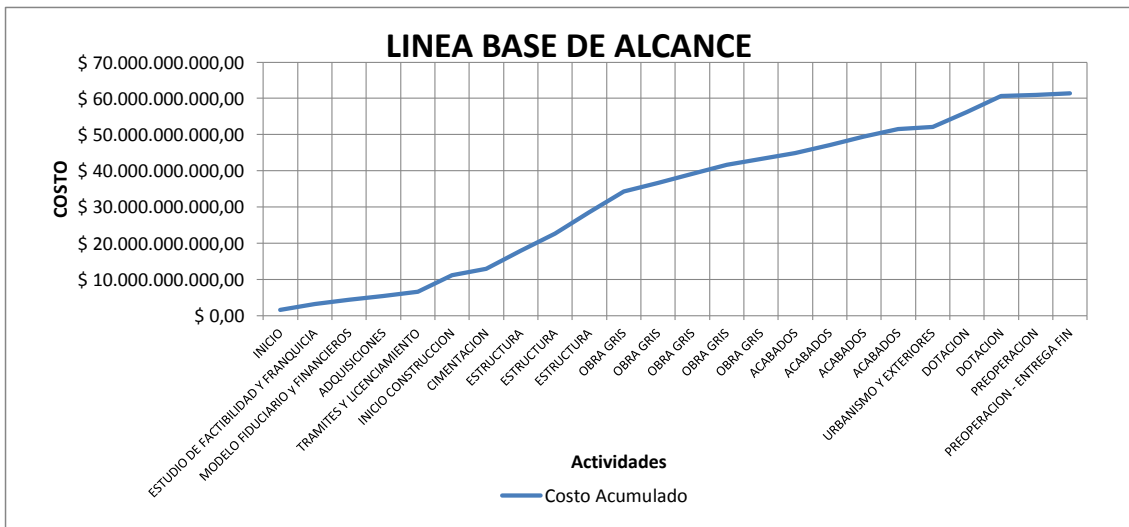
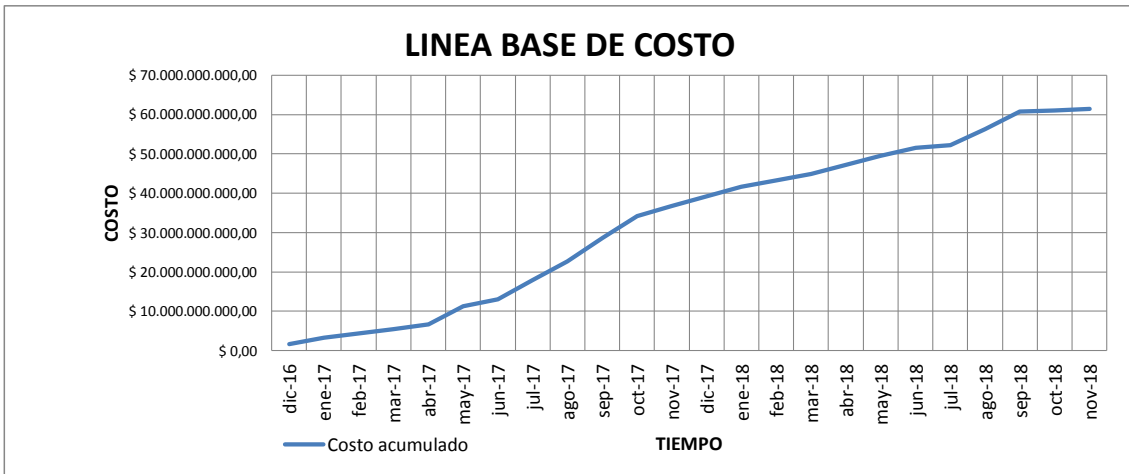
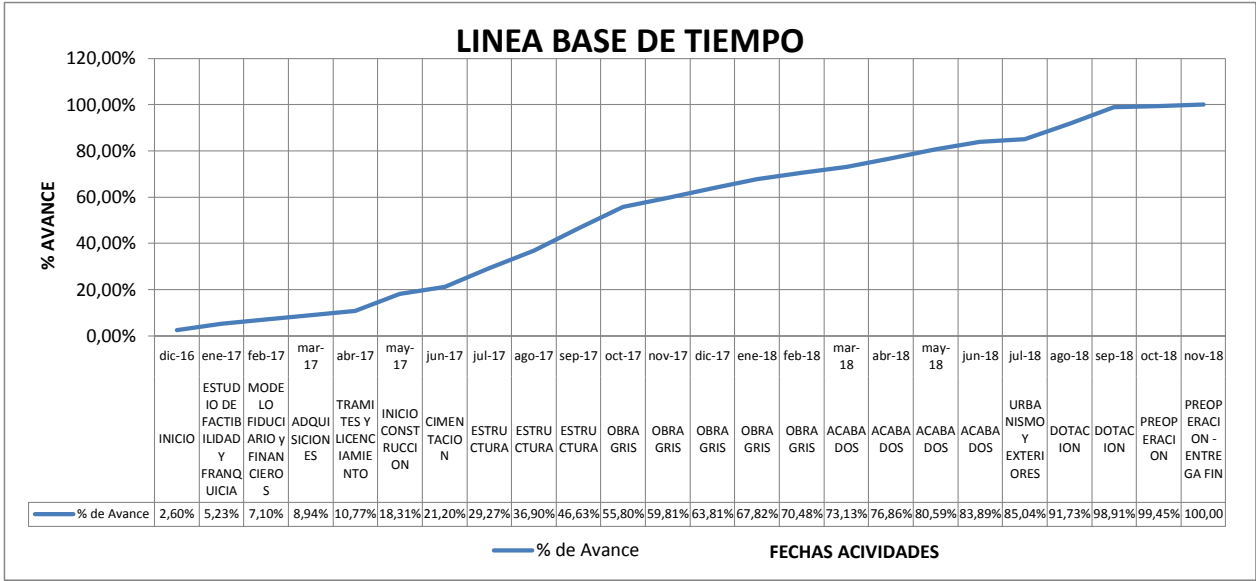


DISCRIMINACION DE LA INVERSION		
Descripcion	VALOR	%
Sócios	\$ 24.881.776.293,55	40,00%
Préstamo	\$ 19.905.421.034,84	32,00%
Derechos Fiduciários	\$ 17.417.243.405,49	28,00%
TOTAL	\$ 62.204.440.733,89	100%

DATOS LINEAS BASE				
ACTIVIDADES	FECHA	LINEA BASE DE COSTO	Costo Acumulado	%
INICIO	dic-16	\$ 1.619.726.516,43	\$ 1.619.726.516,43	2,60%
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y FRANQUICIA	ene-17	\$ 1.634.346.106,77	\$ 3.254.072.623,20	5,23%
MODELO FIDUCIARIO y FINANCIEROS	feb-17	\$ 1.161.598.477,79	\$ 4.415.671.101,00	7,10%
ADQUISICIONES	mar-17	\$ 1.143.209.055,98	\$ 5.558.880.156,98	8,94%
TRAMITES Y LICENCIAMIENTO	abr-17	\$ 1.143.209.055,98	\$ 6.702.089.212,96	10,77%
INICIO CONSTRUCCION	may-17	\$ 4.688.971.718,78	\$ 11.391.060.931,74	18,31%
CIMENTACION	jun-17	\$ 1.798.120.038,10	\$ 13.189.180.969,85	21,20%
ESTRUCTURA	jul-17	\$ 5.014.975.466,63	\$ 18.204.156.436,48	29,27%
ESTRUCTURA	ago-17	\$ 4.747.621.894,33	\$ 22.951.778.330,81	36,90%
ESTRUCTURA	sep-17	\$ 6.053.000.249,68	\$ 29.004.778.580,50	46,63%
OBRA GRIS	oct-17	\$ 5.708.198.590,71	\$ 34.712.977.171,20	55,80%
OBRA GRIS	nov-17	\$ 2.491.343.162,18	\$ 37.204.320.333,39	59,81%
OBRA GRIS	dic-17	\$ 2.491.343.162,18	\$ 39.695.663.495,57	63,81%
OBRA GRIS	ene-18	\$ 2.491.343.162,18	\$ 42.187.006.657,75	67,82%
OBRA GRIS	feb-18	\$ 1.651.702.611,61	\$ 43.838.709.269,36	70,48%
ACABADOS	mar-18	\$ 1.651.702.611,61	\$ 45.490.411.880,98	73,13%
ACABADOS	abr-18	\$ 2.321.190.024,08	\$ 47.811.601.905,05	76,86%
ACABADOS	may-18	\$ 2.321.190.024,08	\$ 50.132.791.929,13	80,59%
ACABADOS	jun-18	\$ 2.048.598.032,00	\$ 52.181.389.961,13	83,89%
URBANISMO Y EXTERIORES	jul-18	\$ 714.409.582,48	\$ 52.895.799.543,61	85,04%
DOTACION	ago-18	\$ 4.165.970.435,23	\$ 57.061.769.978,84	91,73%
DOTACION	sep-18	\$ 4.461.589.095,16	\$ 61.523.359.074,00	98,91%
PREOPERACION	oct-18	\$ 340.540.829,94	\$ 61.863.899.903,95	99,45%
PREOPERACION - ENTREGA FIN	nov-18	\$ 340.540.829,94	\$ 62.204.440.733,89	100,00%

LINEAS BASE COSTO O CURVA S DE PRESUPUESTO		
ACTIVIDADES	FECHA	Costo Acumulado
INICIO	dic-16	\$ 1.597.706.703,45
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y FRANQUICIA	ene-17	\$ 3.209.834.247,24
MODELO FIDUCIARIO y FINANCIEROS	feb-17	\$ 4.355.641.058,37
ADQUISICIONES	mar-17	\$ 5.483.308.447,69
TRAMITES Y LICENCIAMIENTO	abr-17	\$ 6.610.975.837,00
INICIO CONSTRUCCION	may-17	\$ 11.236.202.053,52
CIMENTACION	jun-17	\$ 13.009.877.059,36
ESTRUCTURA	jul-17	\$ 17.956.675.077,05
ESTRUCTURA	ago-17	\$ 22.639.754.133,35
ESTRUCTURA	sep-17	\$ 28.610.465.223,65
OBRA GRIS	oct-17	\$ 34.241.062.154,98
OBRA GRIS	nov-17	\$ 36.698.536.074,46
OBRA GRIS	dic-17	\$ 39.156.009.993,93
OBRA GRIS	ene-18	\$ 41.613.483.913,41
OBRA GRIS	feb-18	\$ 43.242.732.004,32
ACABADOS	mar-18	\$ 44.871.980.095,22
ACABADOS	abr-18	\$ 47.161.614.069,74
ACABADOS	may-18	\$ 49.451.248.044,26
ACABADOS	jun-18	\$ 51.471.995.852,73
URBANISMO Y EXTERIORES	jul-18	\$ 52.176.693.199,70
DOTACION	ago-18	\$ 56.286.028.215,97
DOTACION	sep-18	\$ 60.686.963.023,83
PREOPERACION	oct-18	\$ 61.022.874.278,78
PREOPERACION - ENTREGA FIN	nov-18	\$ 61.358.785.533,72

DIF **\$ 845.655.200,17**
RESERVA DE GESTION



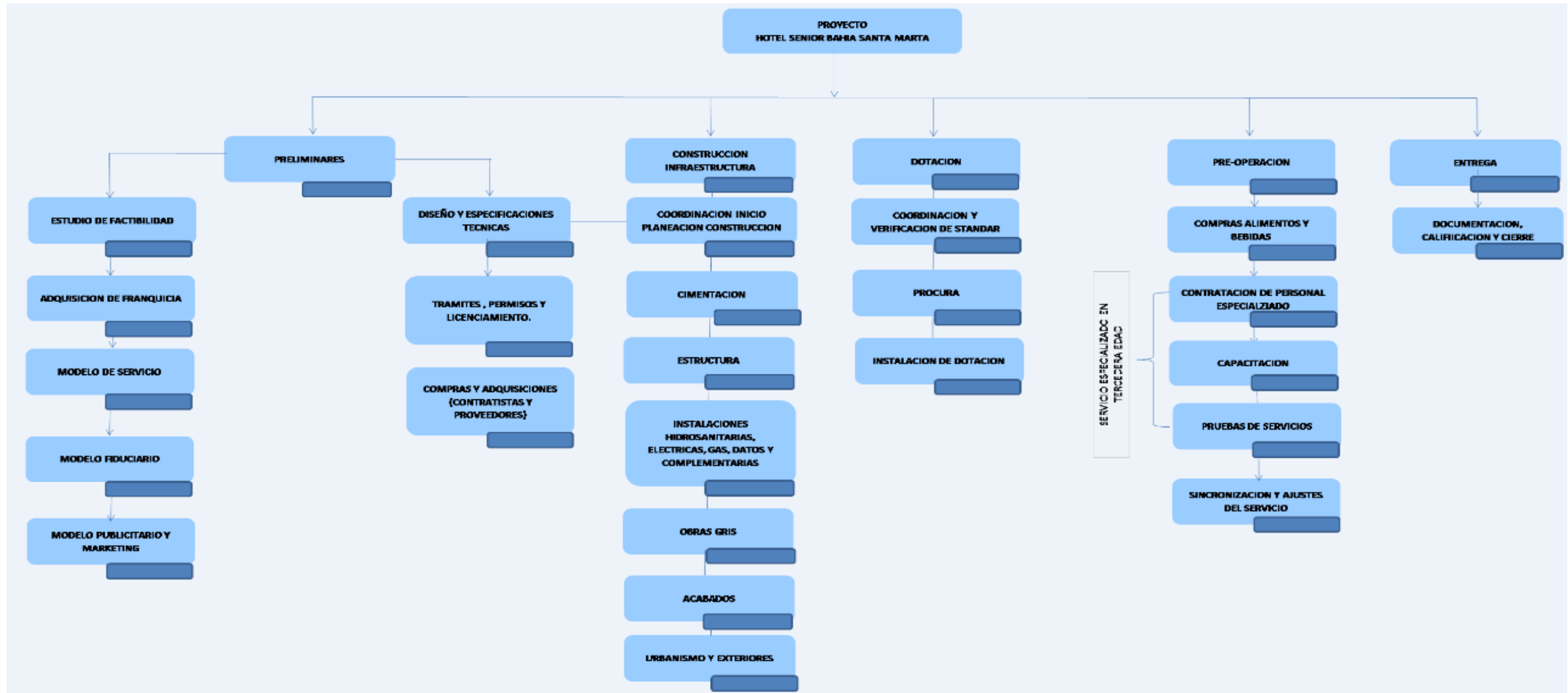
ANEXO C

CALCULO DEL IMPACTO AMBIENTAL

CALIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES SEGÚN IMPORTANCIA AMBIENTAL						Rango de calificación				
						-2 (Alto Impacto)	-1 (Medio Impacto)	0 a 2 (Bajo Impacto)		
ETAPA PRELIMINAR										
CATEGORIA P5	SUB CATEGORIA P5	ELEMENTO P5	EVALUACION / RAZONAMIENTO	P5	PROMEDIO P5					
SOCIAL	Información y Comunicación	Exposición de objetivos y alcances del proyecto	Aspectos Culturales	Generación de falsas expectativas por desconocimiento de las actividades del proyecto	-2	1,0				
				Preocupación por parte de la comunidad acerca del manejo de los recursos naturales	2					
				Aumento de conflictos locales y comunitarios	1					
	Presencia de personal ajeno al área	Estructura Poblacional	Expectativas de la comunidad respecto a una comunidad de empleo	3						
			Actitud negativa por parte de la comunidad ante la ejecución del proyecto	-1						
			Expectativas de la comunidad acerca de la inversión social	3						
SOCIAL	Contratación de Personal	Exposición de estrategias de oferta laboral del proyecto	Aspectos Culturales	Aumento temporal de población flotante	1	1,0				
				Aparición personal foráneo con expectativas de empleo	-1					
				Aumento de conflictos locales y comunitarios	3					
		Selección de personal y servicios de terceros	Estructura Poblacional	Aumento temporal de población flotante	1					
				Aparición personal foráneo con expectativas de empleo	0					
				Expectativas de la comunidad respecto a una oportunidad de empleo	-1					
	Contratación de mano de obra y servicios de terceros	Estructura Poblacional	Aspectos Culturales	Aumento temporal de población flotante	-3	0,5				
				Aparición personal foráneo con expectativas de empleo	2					
				Conflictos entre la comunidad y la empresa por descontento en el proceso de selección de personal	0					
		Talleres de capacitación y educación	Estructura Económica y Productiva	Aspectos Culturales	Conflictos internos entre los miembros de la misma comunidad		3			
					Aumento temporal de población flotante		-3			
					Aparición personal foráneo con expectativas de empleo		2			
Participación en proyectos y programas sociales	Organizaciones comunitarias e institucionales	Infraestructura Social	Generación de empleo local temporal	1	1,5					
			Fortalecimiento en el Apoyo y Desarrollo de proyectos ambientales comunitarios	2						
			Estimulación en el desarrollo de proyectos de inversión social y ambiental en un sector del área de influencia	0						
			Mejoramiento puntual de infraestructura de servicios en un sector del área de influencia	-1	0,3					
			Mejoramiento puntual de la calidad de vida en un sector del área de influencia	2						
ETAPA DE CONSTRUCCION, PREOPERACION Y ENTREGA										
CATEGORIA P5	SUB CATEGORIA P5	ELEMENTO P5	EVALUACION / RAZONAMIENTO	P5	PROMEDIO BMA					
ECOAMBIENTAL	Preliminares y adecuaciones iniciales	Demanda de mano de obra y servicios de terceros	Estructura Económica y Productiva	Generación de ingresos familiares para el personal contratado	-3	-0,5				
				Generación de ingresos ocasionales para la economía del sector	2					
				Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	1					
		Movilización de Maquinaria y equipos	Infraestructura Social	Incremento de niveles de ruido	-3		1,5			
				Ahuventamiento de especies de fauna por incremento de niveles de ruido	2					
				Afectación a la infraestructura social causada por el tráfico de maquinaria pesada	3					
	Uso de Materiales de construcción	Salud	Paisaje	Generación de expectativa y conflictos con la comunidad del área de influencia	3	1,3				
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	3					
				Deterioro puntual de la calidad del suelo	3					
				Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	3					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	-2					
				Deterioro puntual de la calidad del suelo	1					
Disposición de Residuos Sólidos	Recurso hídrico	Aire	Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	0	0,6					
			Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	2						
			Obstrucción de drenajes por inadecuada disposición de residuos	-3						
			Obstrucción del flujo natural de los cuerpos de agua cruzados por la vía	-2						
			Incremento en el aporte de sedimentos a cuerpos de agua	-1						
			Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	1						
Disposición de Residuos Líquidos	Recurso hídrico	Recurso hidrobiológico	Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	0	0,5					
			Alteración de la composición poblacional de hidrobiotas	1						
ECOAMBIENTAL	Explotación, transporte y uso de materiales de construcción	Demanda de mano de obra y servicios de terceros	Estructura Económica y Productiva	Generación de ingresos familiares para el personal contratado	0,3	-0,9				
				Generación de ingresos ocasionales para la economía del sector	-2					
				Aceleración de procesos geomorfodinámicos	1					
		Extracción de Material	Paisaje	Aire	Deterioro puntual de la calidad visual paisajística		1	0,7		
					Modificación de la geomorfología del sector		-2			
					Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera		3			
	Movilización y transporte de material	Recurso hídrico	Salud	Incremento de niveles de ruido	-2					
				Incremento en el aporte de sedimentos a cuerpos de agua	1					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	3					
	Preliminares	Estructura Económica y Productiva	Aire	Generación de ingresos familiares para el personal contratado	3	2,0				
				Generación de ingresos ocasionales para la economía del sector	1					
				Deterioro puntual de la calidad del suelo	-3					
Incremento en el riesgo de accidentes operativos				2						
Incremento en el riesgo de accidentes operativos				-3						
Incremento en el riesgo de accidentes operativos				1						
Disposición de residuos vegetales	Recurso hídrico	Fauna	Incremento en el riesgo de accidentes operativos	2	0,4					
			Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	-1						
			Obstrucción de drenajes por inadecuada disposición de residuos	-2						
			Ahuventamiento de fauna por incremento de niveles de ruido	-2						
			Alteración puntual de la fauna edáfica	3						
			Incremento en el riesgo de accidentes operativos	2						
ECOAMBIENTAL	CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA	Movimiento de Tierras (Cortes y Rellenos)	Suelo	Deterioro puntual de la calidad del suelo	3	1,1				
				Incremento de niveles de ruido	-2					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	-3					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	3					
				Incremento de niveles de ruido	1					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	0					
	Movilización de Maquinaria y equipos	Recurso hídrico	Fauna	Obstrucción de drenajes por inadecuada disposición de residuos	0	2,0				
				Incremento en el aporte de sedimentos a los cuerpos de agua	2					
				Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	2					
				Ahuventamiento de fauna por incremento de niveles de ruido	3					
				Alteración puntual de la fauna edáfica	1					
				Incremento en el riesgo de accidentes operativos	2					
Uso de Materiales de construcción	Salud	Paisaje	Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	2	1,0					
			Incremento de niveles de ruido	2						
			Incremento en el riesgo de accidentes operativos	3						
			Incremento en el riesgo de accidentes operativos	1						
			Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	1						
			Deterioro puntual de la calidad del suelo	-2						
Disposición de Residuos Sólidos	Recurso hídrico	Aire	Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	2	0,5					
			Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	1						
			Obstrucción de drenajes por inadecuada disposición de residuos	-2						
			Incremento en el aporte de sedimentos a cuerpos de agua	1						
			Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	3						
			Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	3						
Disposición de Residuos Líquidos	Recurso hídrico	Recurso hidrobiológico	Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	2	2,5					
			Alteración de la composición poblacional de hidrobiotas	3						
			Generación de ingresos familiares para el personal contratado	1						
			Generación de ingresos ocasionales para la economía del sector	2						
			Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	3						
			Incremento de niveles de ruido	1						
ECOAMBIENTAL	MONTAJE DE LOGISTICA HOTELERA	Compra de amoblamiento, materiales e insumos	Estructura Económica y Productiva	Generación de ingresos familiares para el personal contratado	1,5	1,2				
				Generación de ingresos ocasionales para la economía del sector	2					
				Aumento de emisiones de partículas y gases a la atmósfera	3					
		Movilización y transporte de materiales e insumos	Infraestructura Social	Aspectos Culturales	Incremento de niveles de ruido		1	1,2		
					Afectación a la infraestructura social causada por el tráfico de maquinaria pesada		-3			
					Generación de expectativa y conflictos con la comunidad del área de influencia		3			
	Disposición de residuos líquidos, el sistema de alcantarillado de la ciudad	Salud	Recurso hídrico	Incremento en el riesgo de accidentes operativos	2	1,6				
				Deterioro puntual de la calidad del suelo	3					
				Generación de olores molestos	-1					
				Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	-3					
				Deterioro de la calidad bacteriológica de cuerpos de agua	2					
				Deterioro de la calidad fisicoquímica por infiltración de sustancias contaminantes	1					
Disposición de residuos sólidos. Al sistema de MRO del municipio	Recurso hídrico	Recurso hidrobiológico	Deterioro de la calidad fisicoquímica por infiltración de aguas contaminadas	1	1,2					
			Alteración de la composición poblacional de hidrobiotas	1						
			Aumento de focos infecciosos	2						
			Aumento en el riesgo de enfermedades dérmicas y respiratorias	3						
			Deterioro puntual de la calidad del suelo	3						
			Deterioro puntual de la calidad visual paisajística	-2						
	Recurso hídrico	Recurso hidrobiológico	Generación de olores molestos	1	1,6					
			Deterioro de la calidad fisicoquímica de cuerpos de agua	3						
			Deterioro de la calidad fisicoquímica por infiltración de sustancias contaminantes	2						
			Alteración de la composición poblacional de hidrobiotas	3						
			Aumento de focos infecciosos	1						
			Aumento en el riesgo de enfermedades dérmicas y respiratorias	2						

PROMEDIO P5: Se presenta el promedio de la importancia ambiental dado para cada aspecto ambiental, el cual se calculó a partir de los valores obtenidos para cada uno de los impactos ambientales relacionados con el respectivo aspecto ambiental

ANEXO D



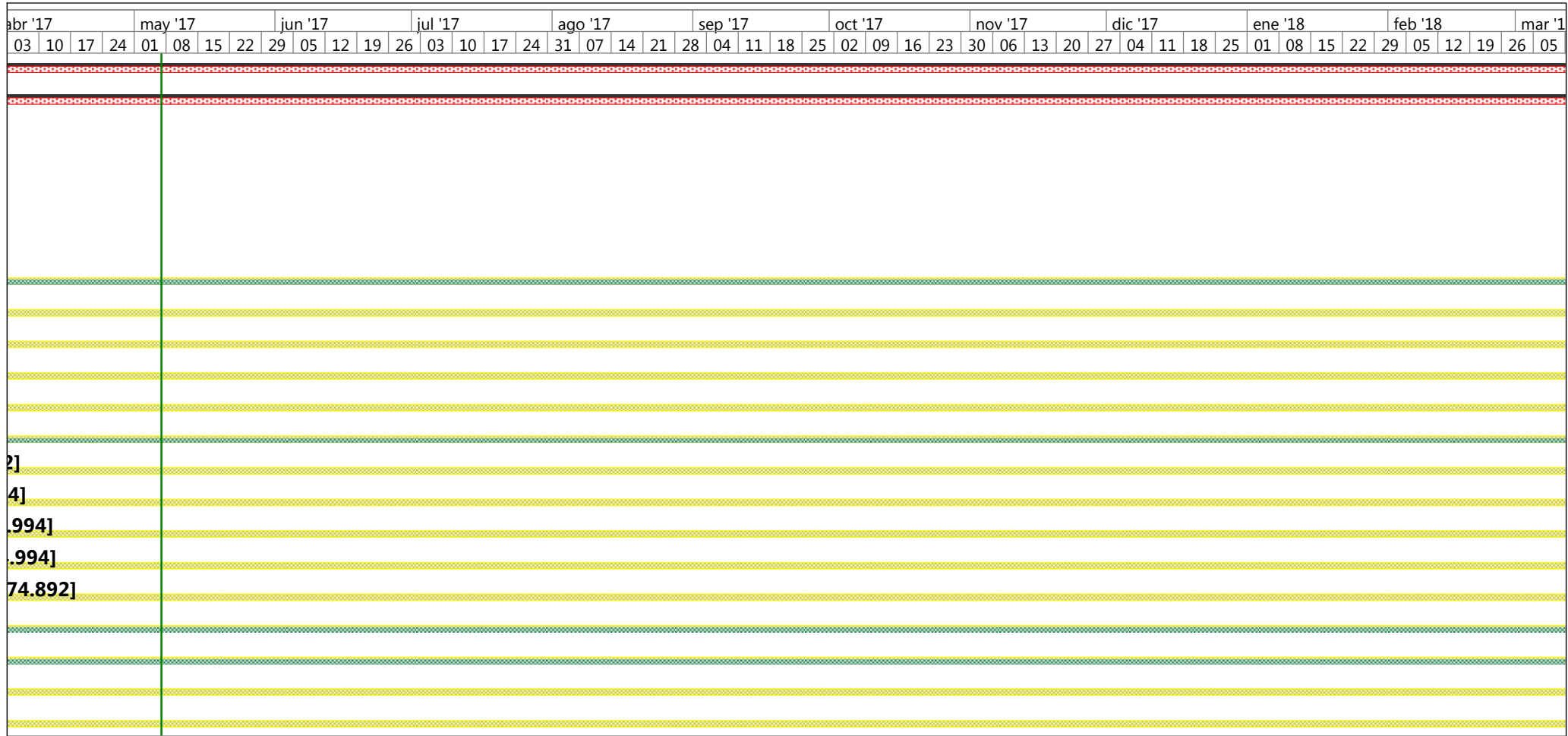
ANEXO E

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	dic '16			ene '17			feb '17			mar '17			abr '17						
				14	21	28	05	12	19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	06	13	20
1	PROYECTO HOTEL SENIOR BAHIA SANTAMARTA	656 días	jue 01/12/16																			
2	PRELIMINARES	544 días	jue 01/12/16																			
3	INICIO	5 días	jue 01/12/16																			
4	Reunion de apertura proyecto INICIO PROYECTO	0 días	jue 01/12/16																			
5	Programacion y divulgacion compromisos	5 días	jue 01/12/16																			
6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	10 días	mar 06/12/16																			
7	Elaboracion o verificacion de estudio	3 días	mar 06/12/16																			
8	Presentacion y revisiones	3 días	vie 09/12/16																			
9	Ajustes	3 días	mar 13/12/16																			
10	Documento de incio	1 día	vie 16/12/16																			
11	ADQUISICION DE LA FRANQUICIA	15 días	sáb 17/12/16																			
12	Gestion y acercamientos	4 días	sáb 17/12/16																			
13	Negociacion	4 días	jue 22/12/16																			
14	Tramites	5 días	mar 27/12/16																			
15	Cierre de Negocio	1 día	lun 02/01/17																			
16	Documentacion y legalizacion	1 día	mar 03/01/17																			
17	Cierre adquisicion Franquicia	0 días	mar 03/01/17																			
18	MODELO DE SERVICIO	6 días	mar 06/12/16																			
19	Elaboracion o verificacion de modelo	3 días	mar 06/12/16																			
20	Presentacion de modelo	1 día	vie 09/12/16																			

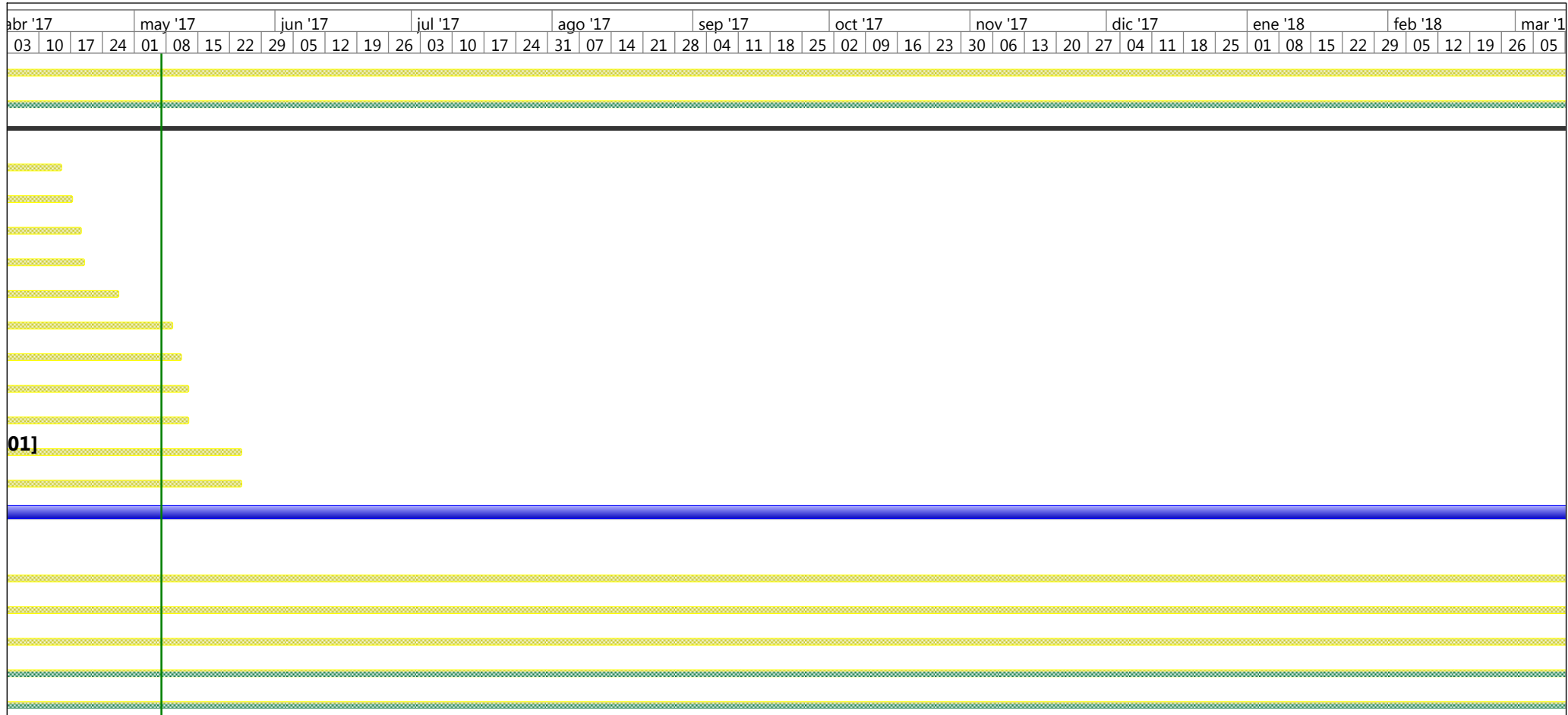
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	dic '16			ene '17			feb '17			mar '17			abr '17					
				14	21	28	05	12	19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	06	13
62	Adquisicion Empresa constructora	23 días	mar 06/12/16																		
63	Elaboracion de pliegos y condiciones	10 días	mar 06/12/16																		
64	Invitacion Proponentes	1 día	sáb 17/12/16																		
65	Aclaraciones	5 días	lun 19/12/16																		
66	Presentacion de las propuestas	1 día	sáb 24/12/16																		
67	Ejecucion del cuadro comparativo	1 día	lun 26/12/16																		
68	Analisis y toma de decisión	5 días	mar 27/12/16																		
69	Adjudicacion y firma contrato Constructora	0 días	lun 02/01/17																		
70	Adquisicion de servicio de Auditorias	25 días	lun 02/01/17																		
71	Elaboracion de pliegos y condiciones	10 días	lun 02/01/17																		
72	Invitacion Proponentes	7 días	jue 12/01/17																		
73	Presentacion de las propuestas	1 día	vie 20/01/17																		
74	Ejecucion del cuadro comparativo	1 día	sáb 21/01/17																		
75	Analisis y toma de decisión	5 días	lun 23/01/17																		
76	Adjudicacion y firma Contrato Auditorias	1 día	vie 27/01/17																		
77	Adquisicion Auditorias	0 días	lun 30/01/17																		
78	Adquisicion de servicios de Interventoria	24 días	lun 30/01/17																		
79	Elaboracion de pliegos y condiciones	10 días	lun 30/01/17																		
80	Invitacion Proponentes	7 días	jue 09/02/17																		
81	Presentacion de las propuestas	1 día	vie 17/02/17																		

Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



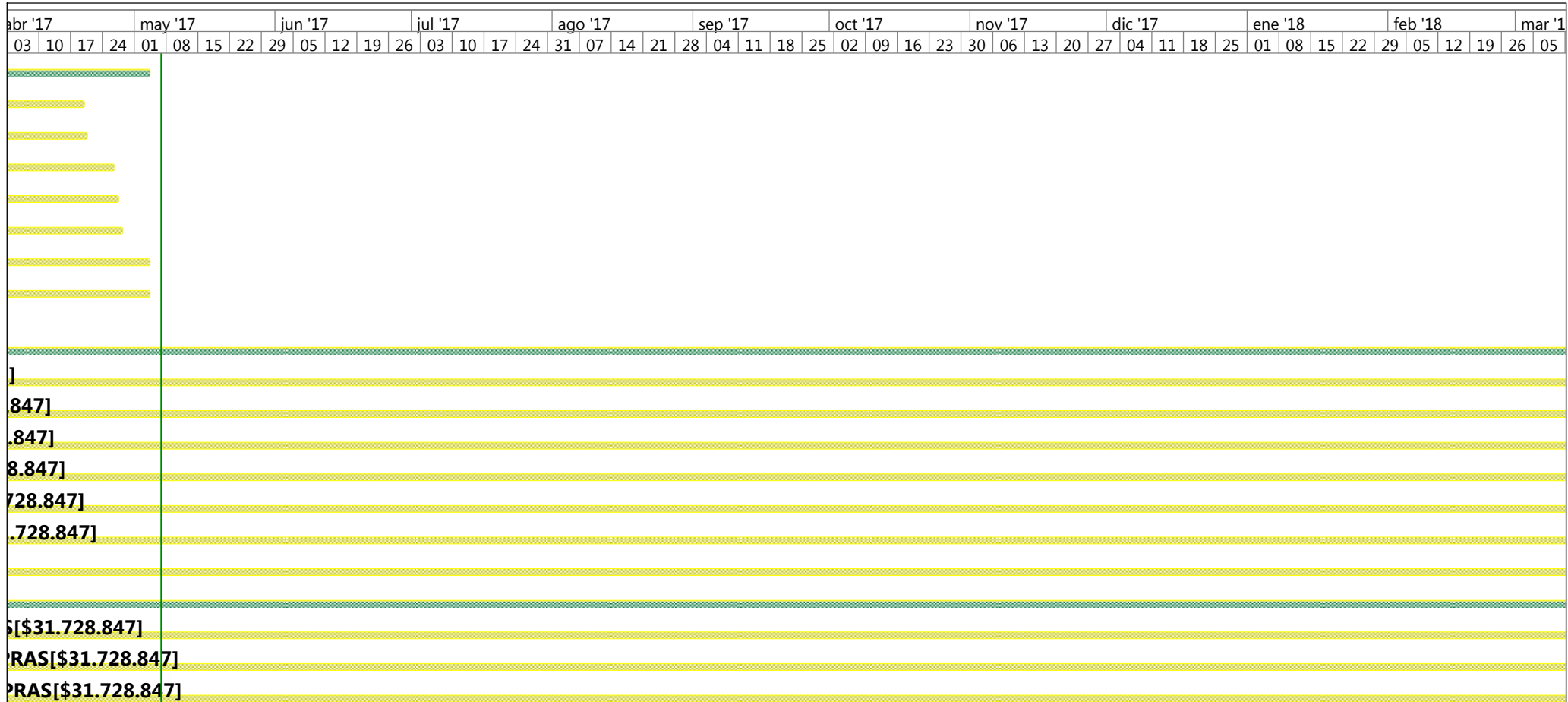
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

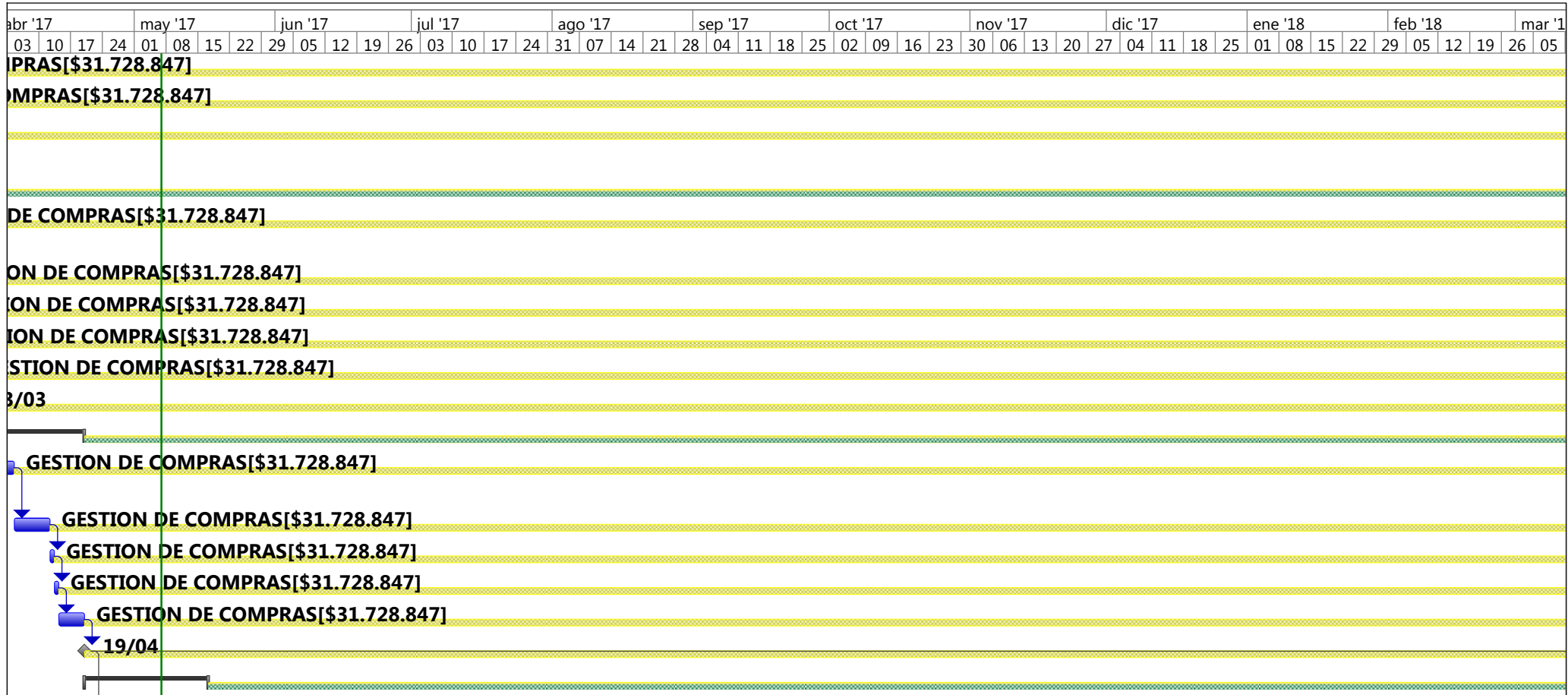


Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

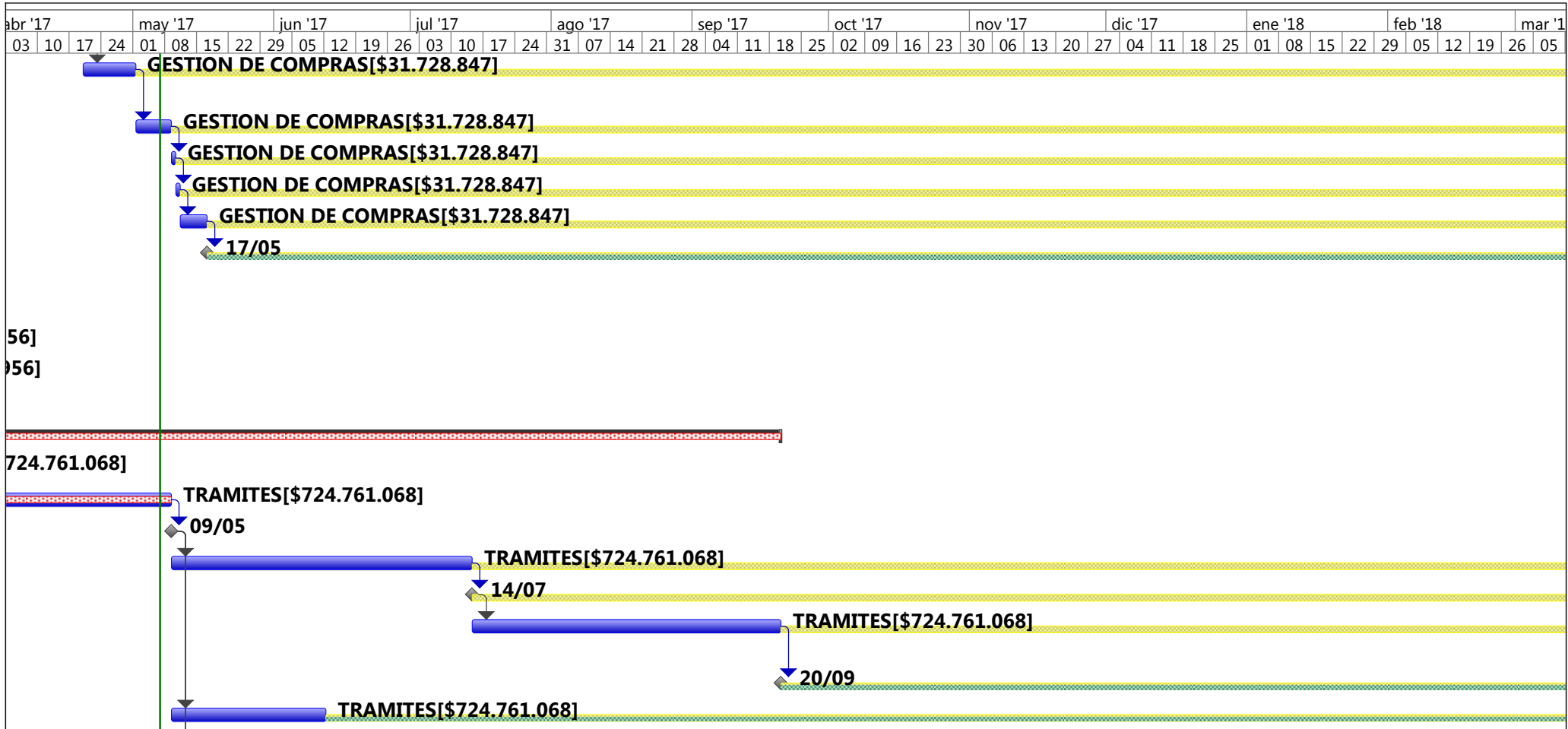
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

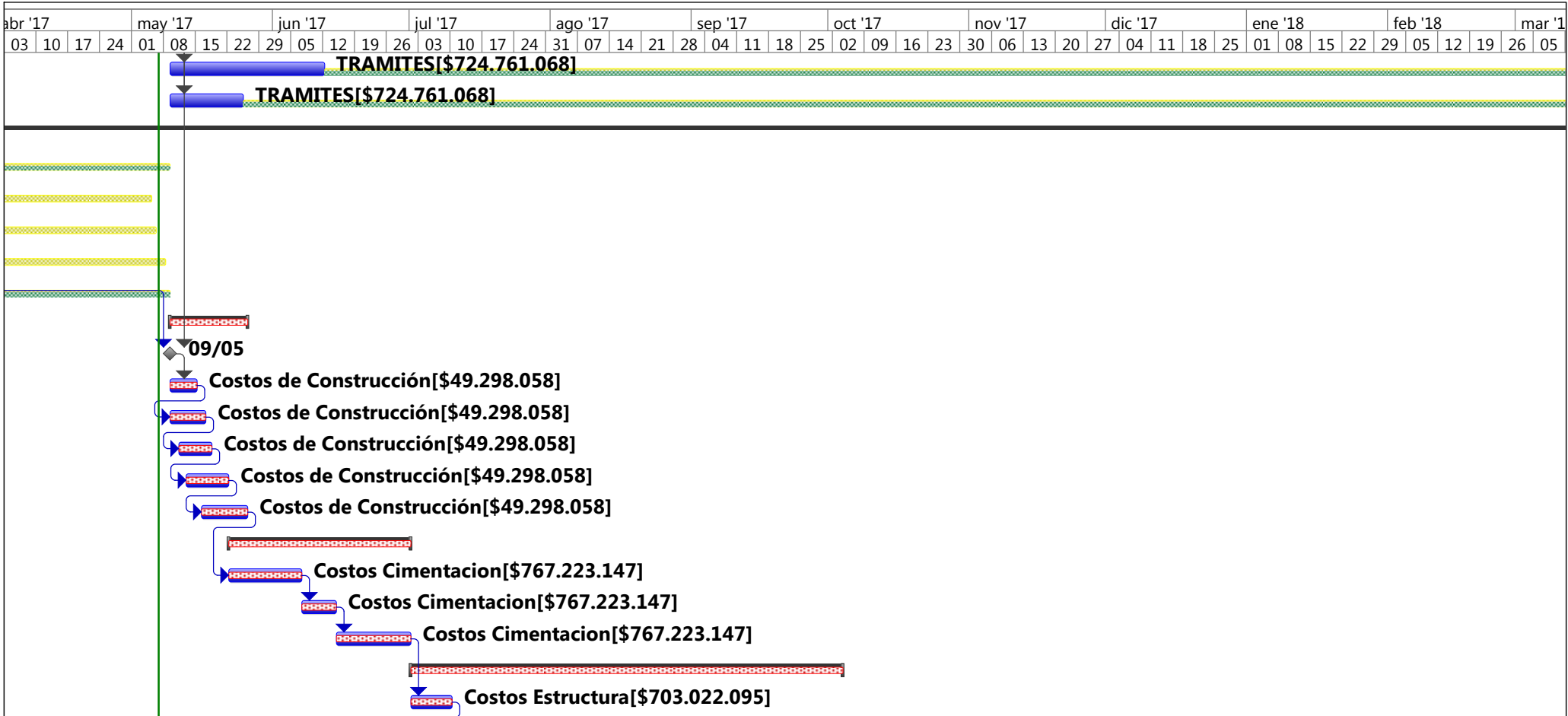


56]
956]

724.761.068]

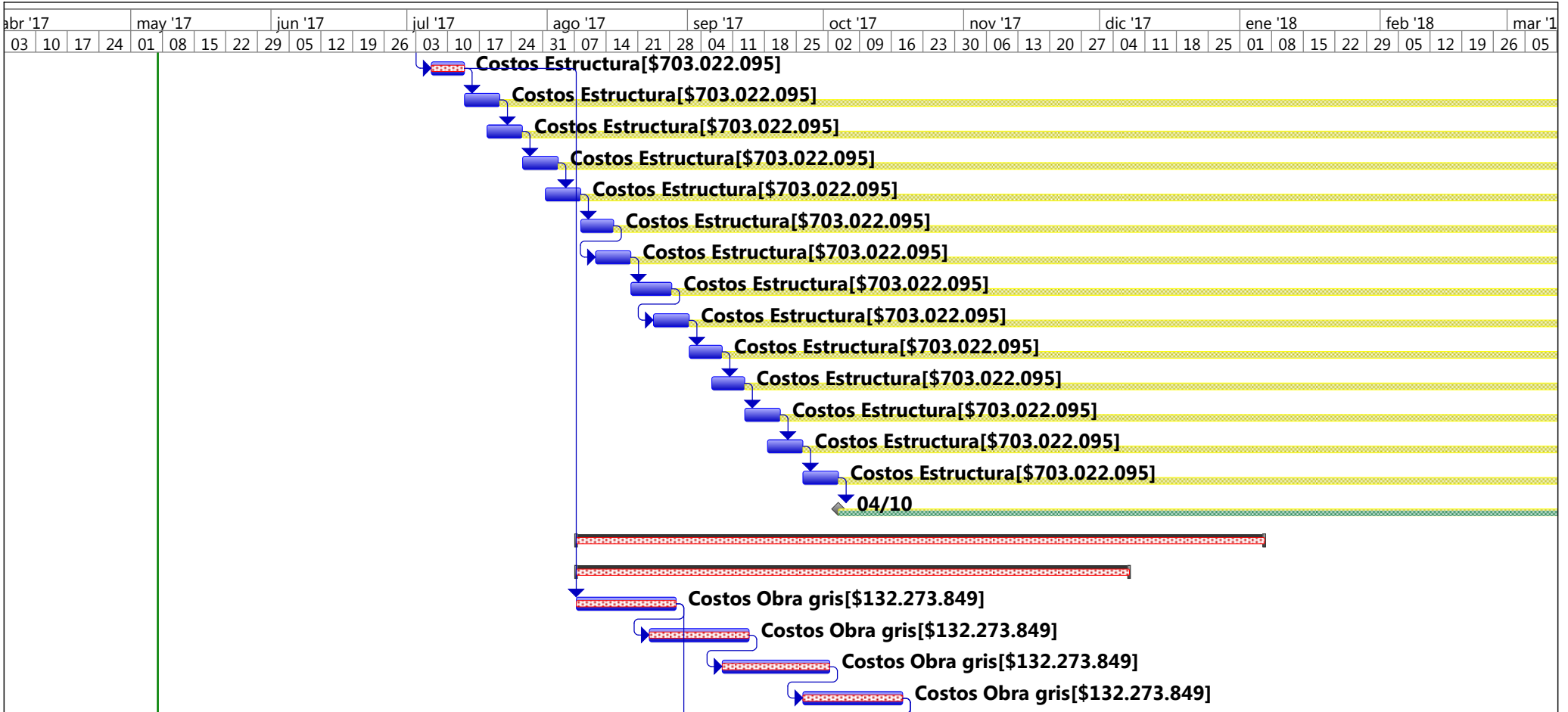
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



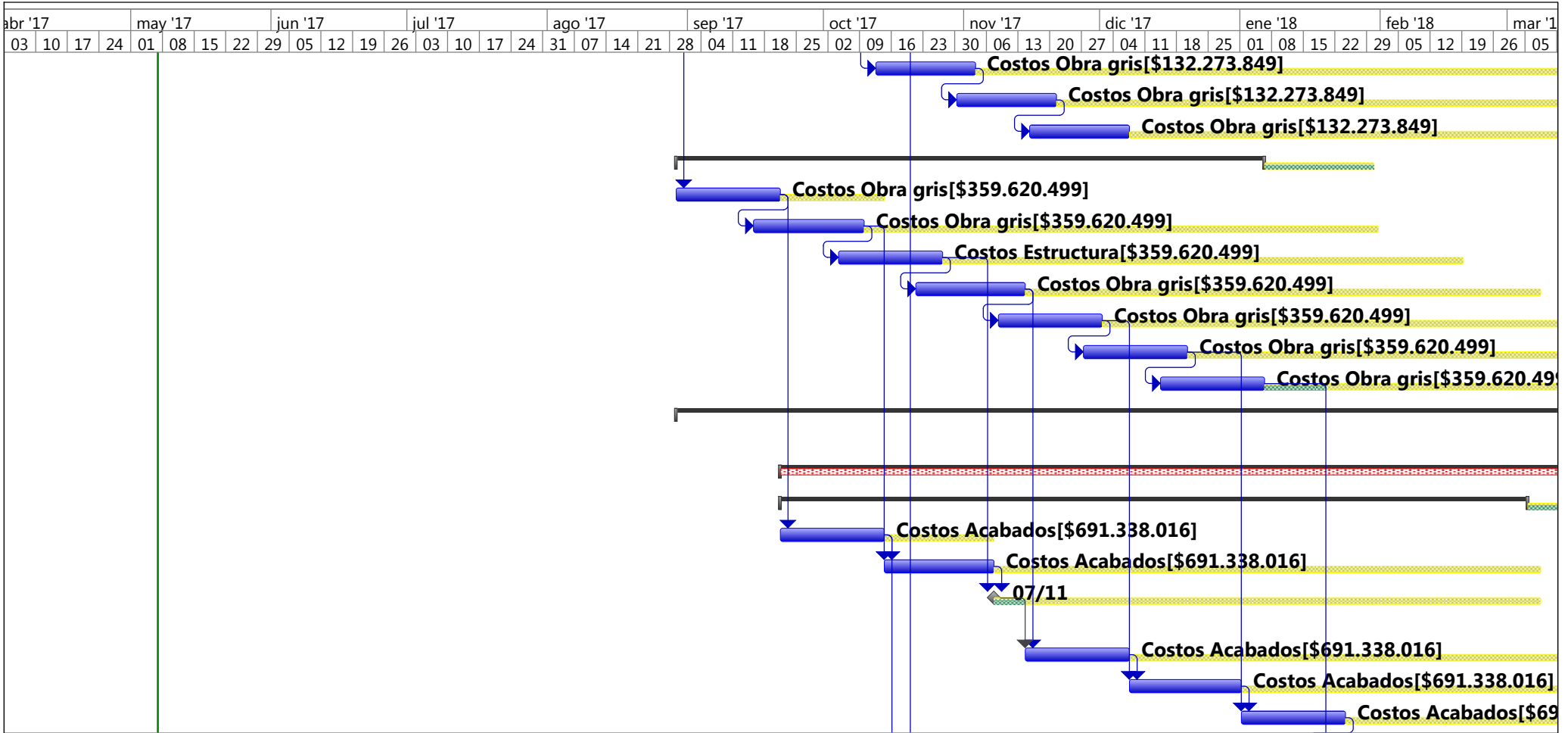
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



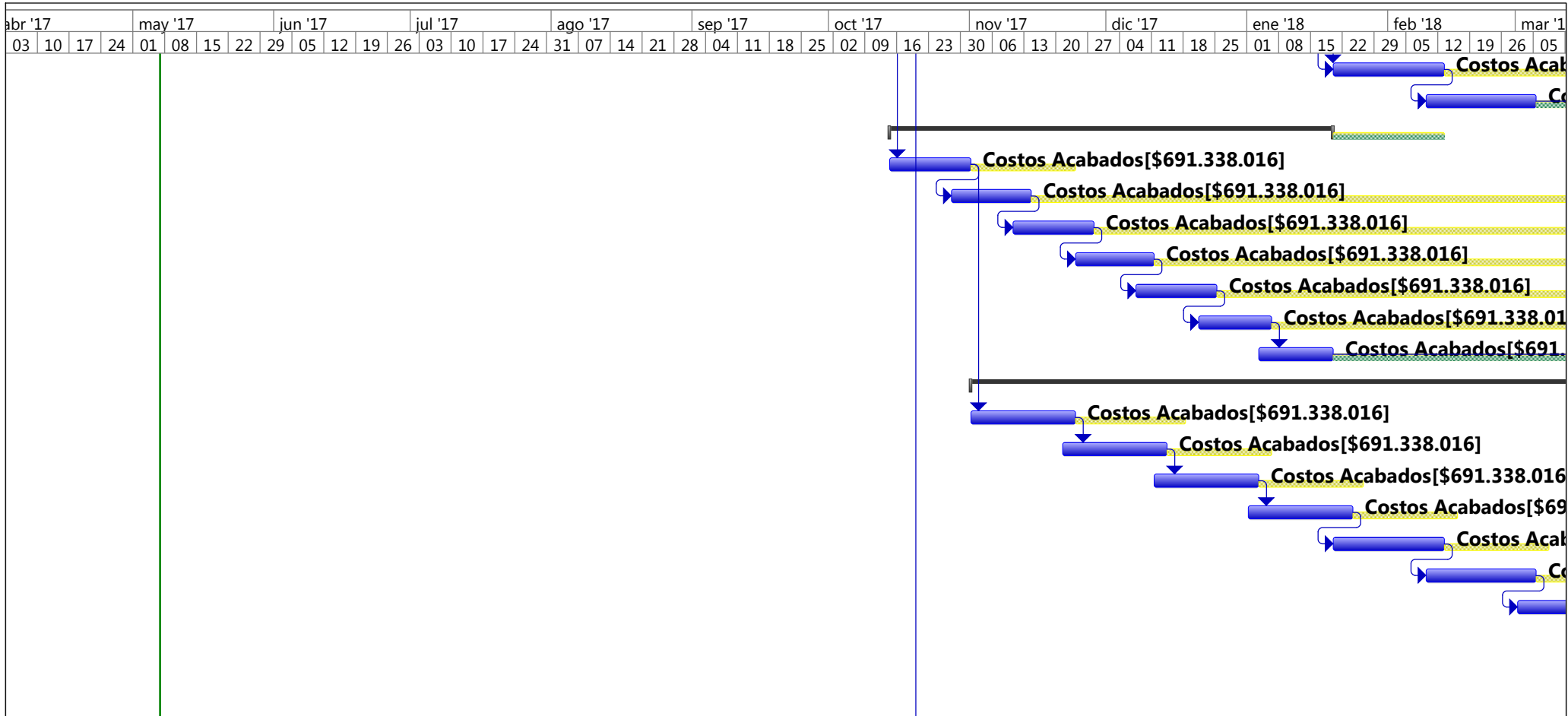
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



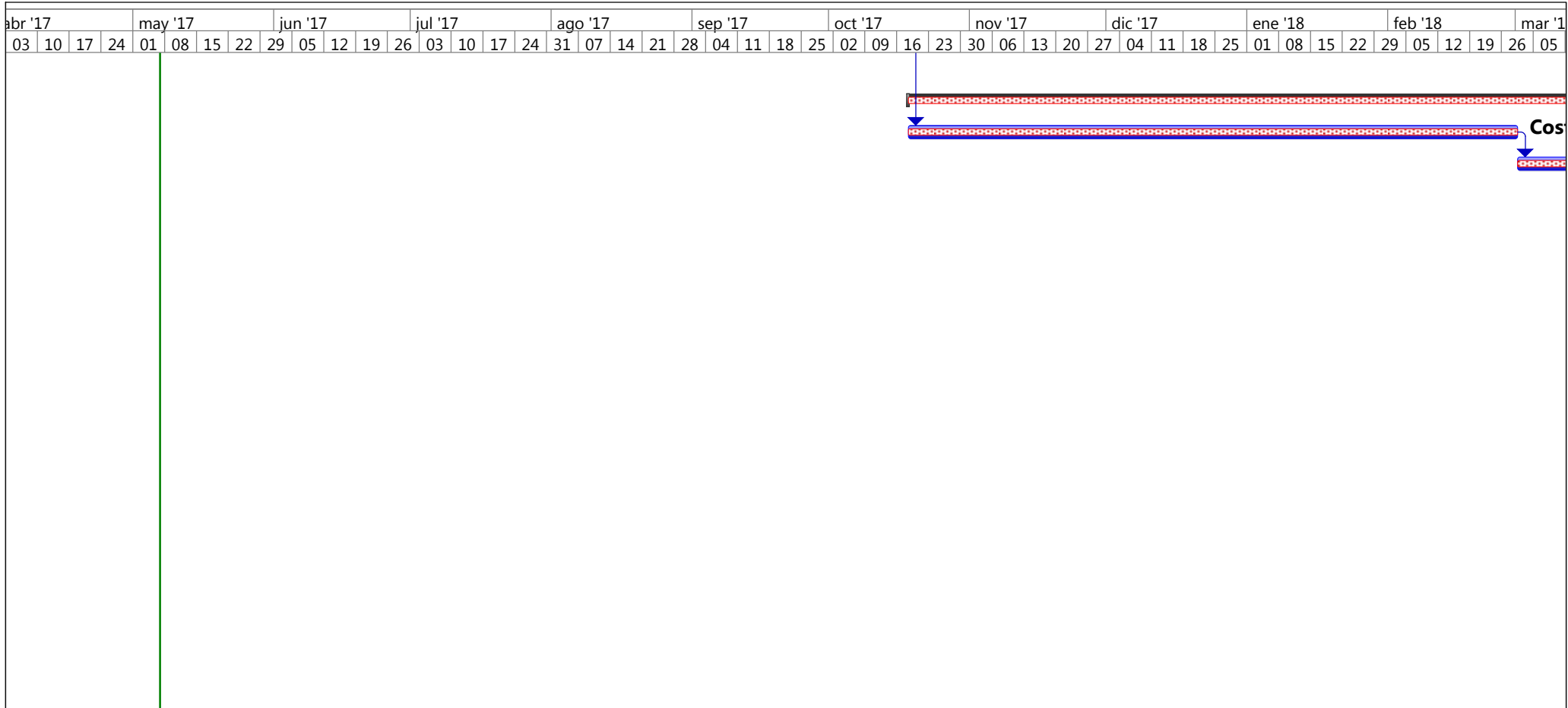
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



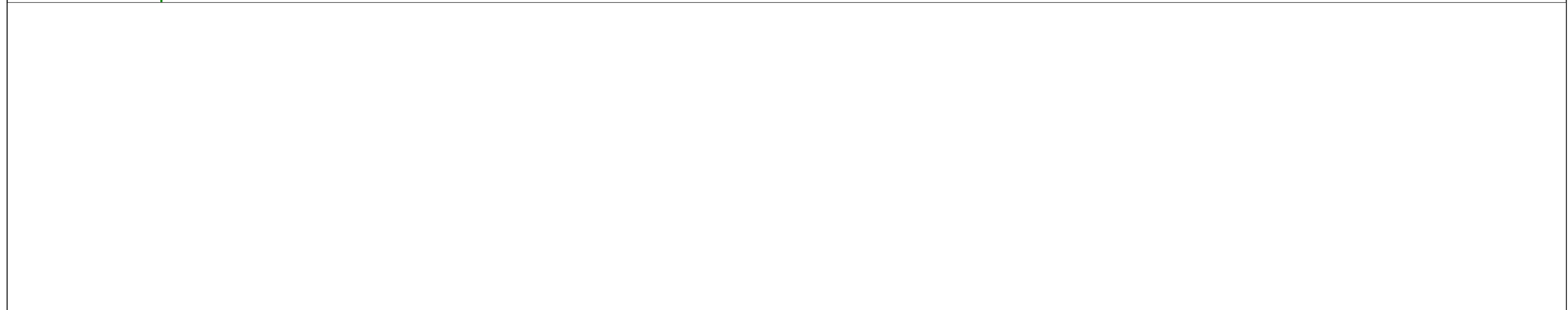
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



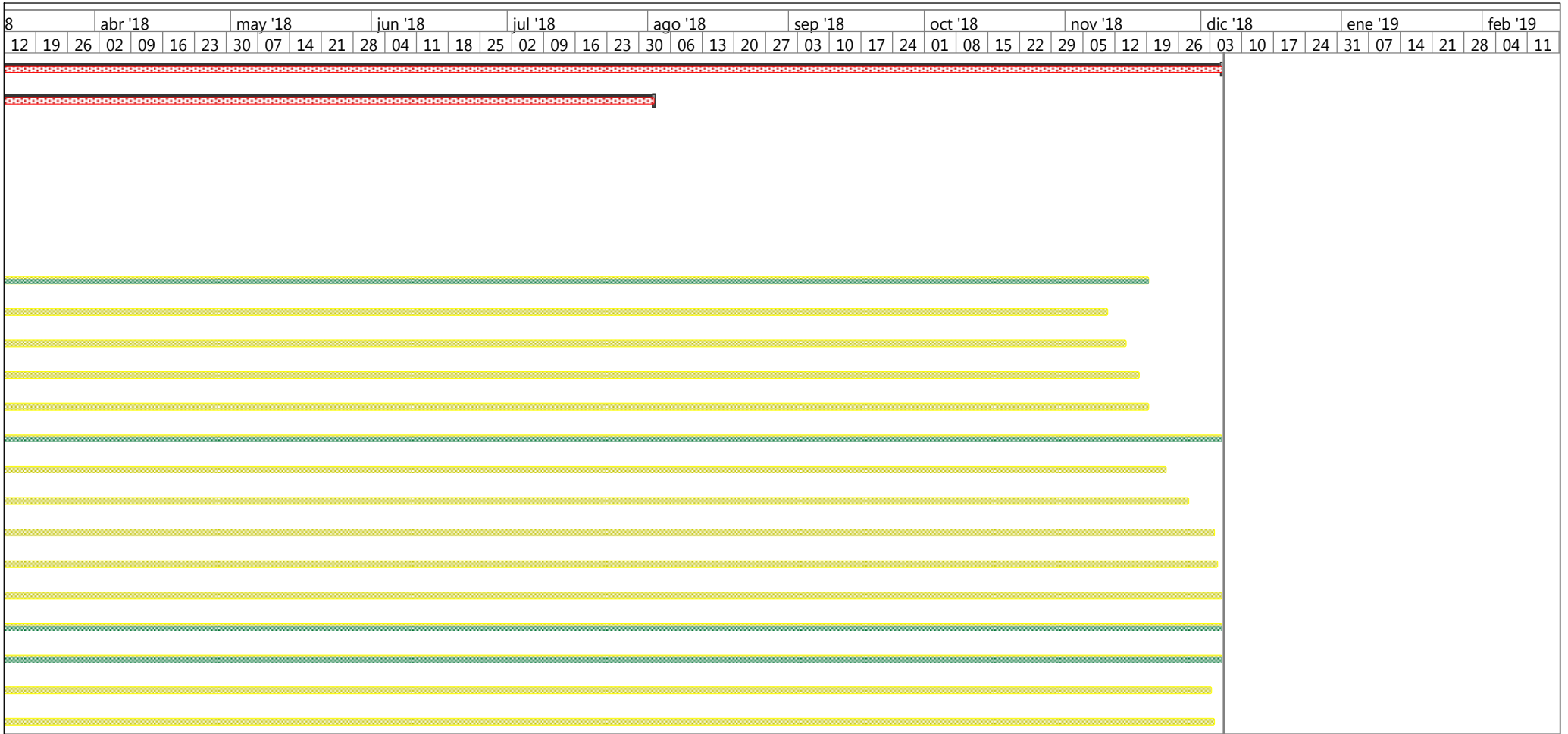
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

abr '17 may '17 jun '17 jul '17 ago '17 sep '17 oct '17 nov '17 dic '17 ene '18 feb '18 mar '18

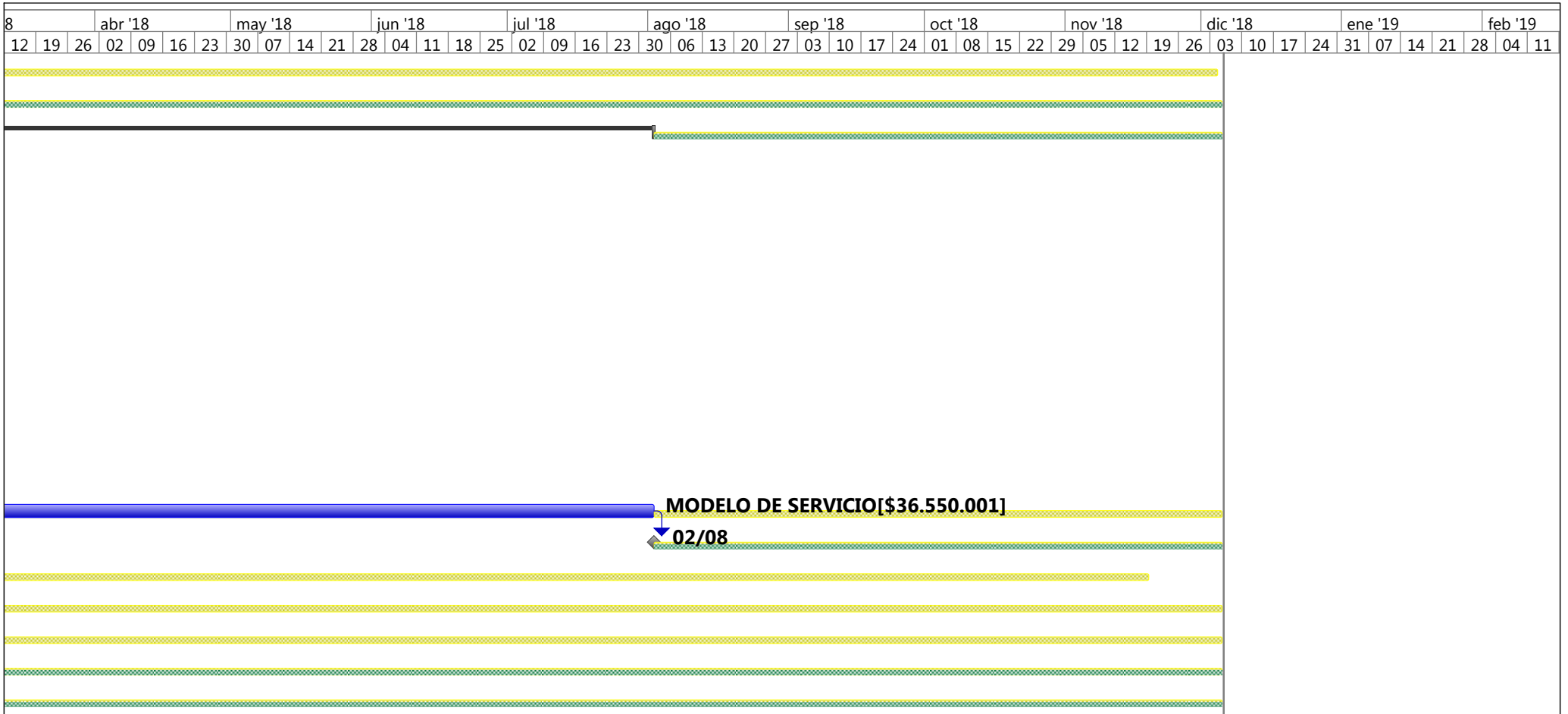


Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

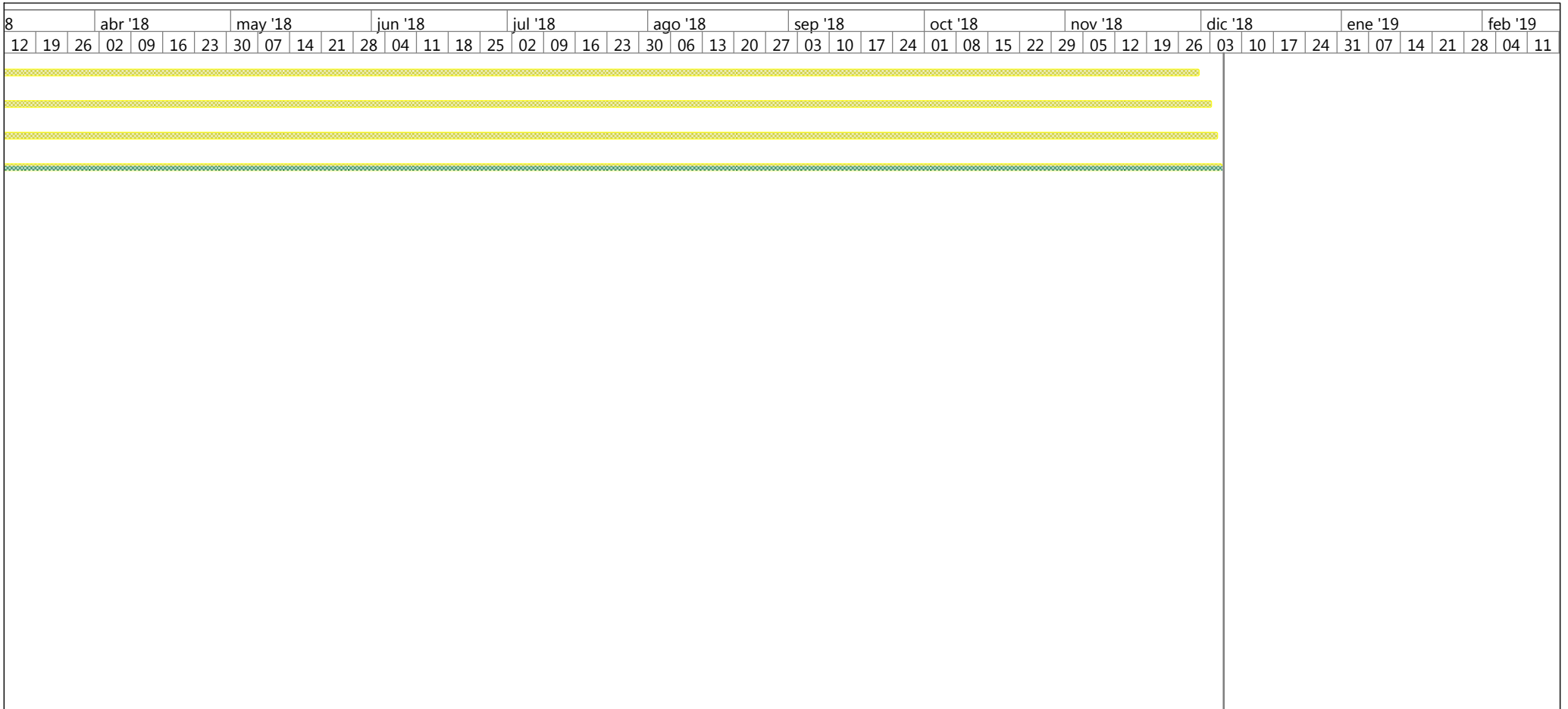


Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



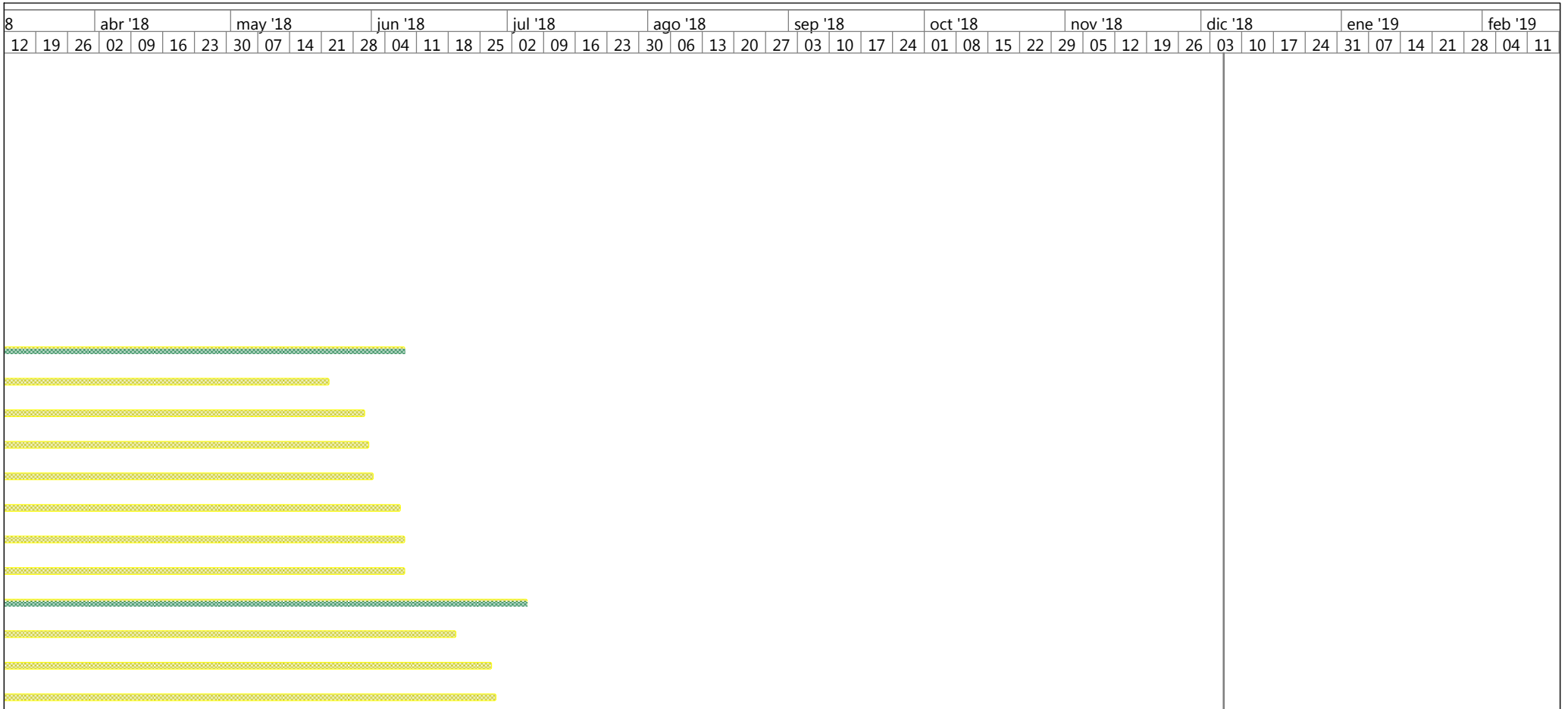
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



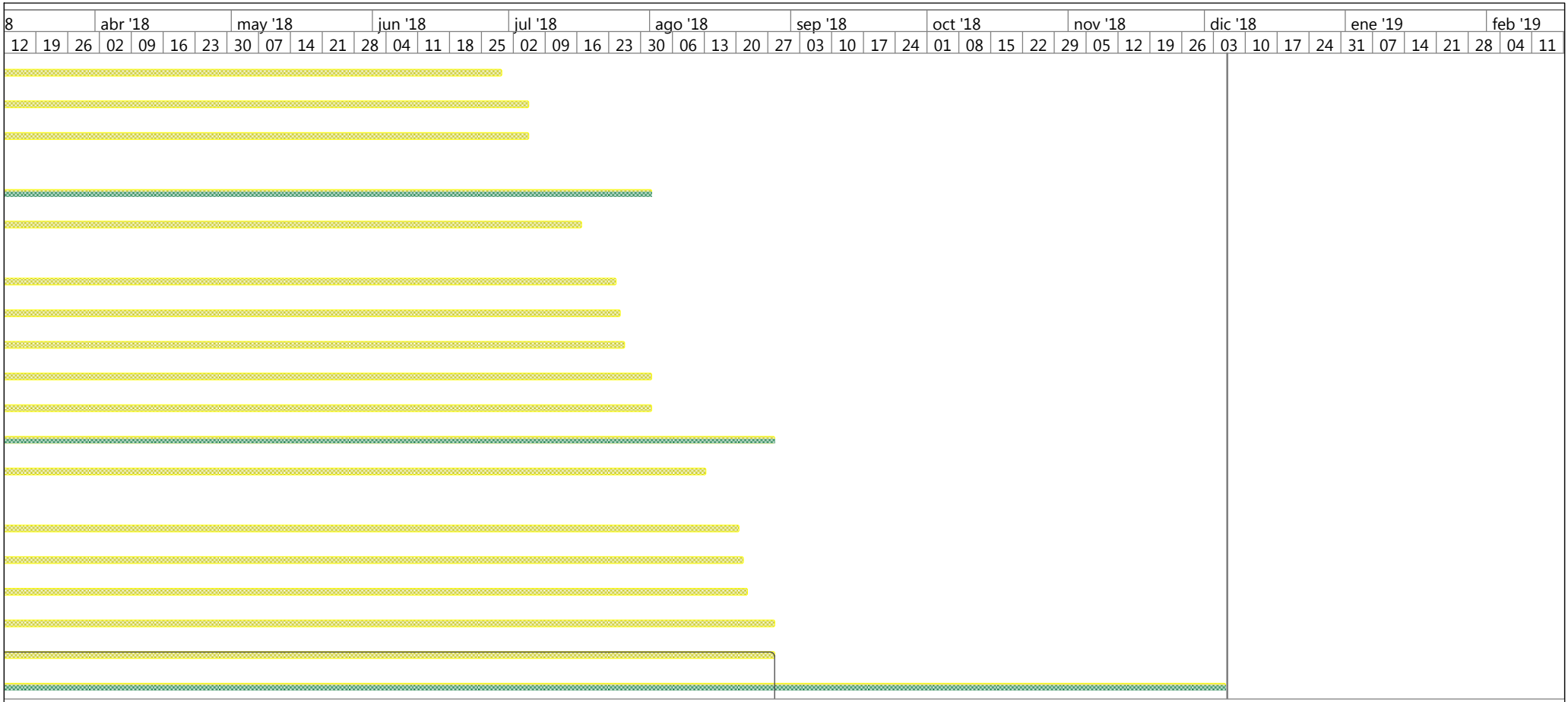
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



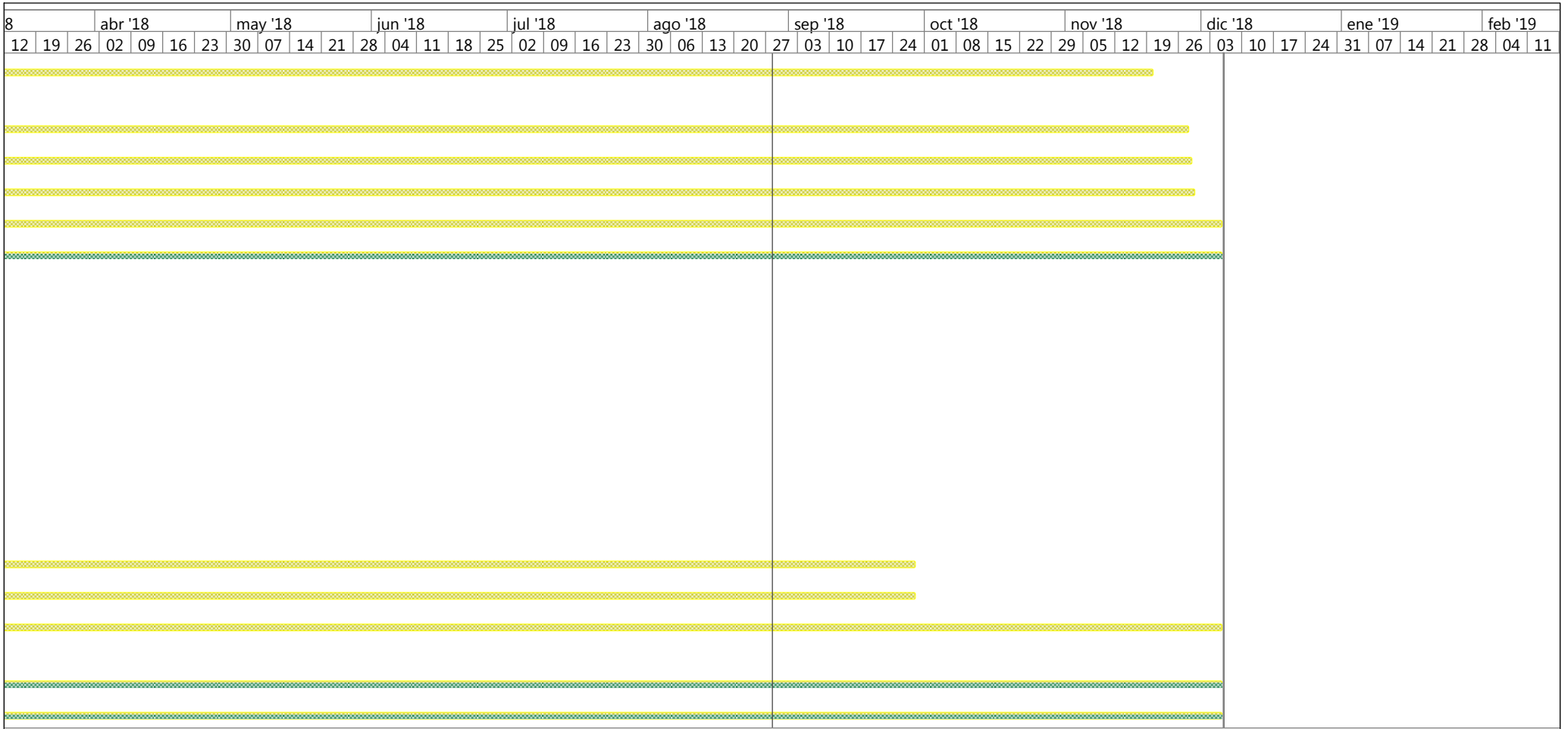
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



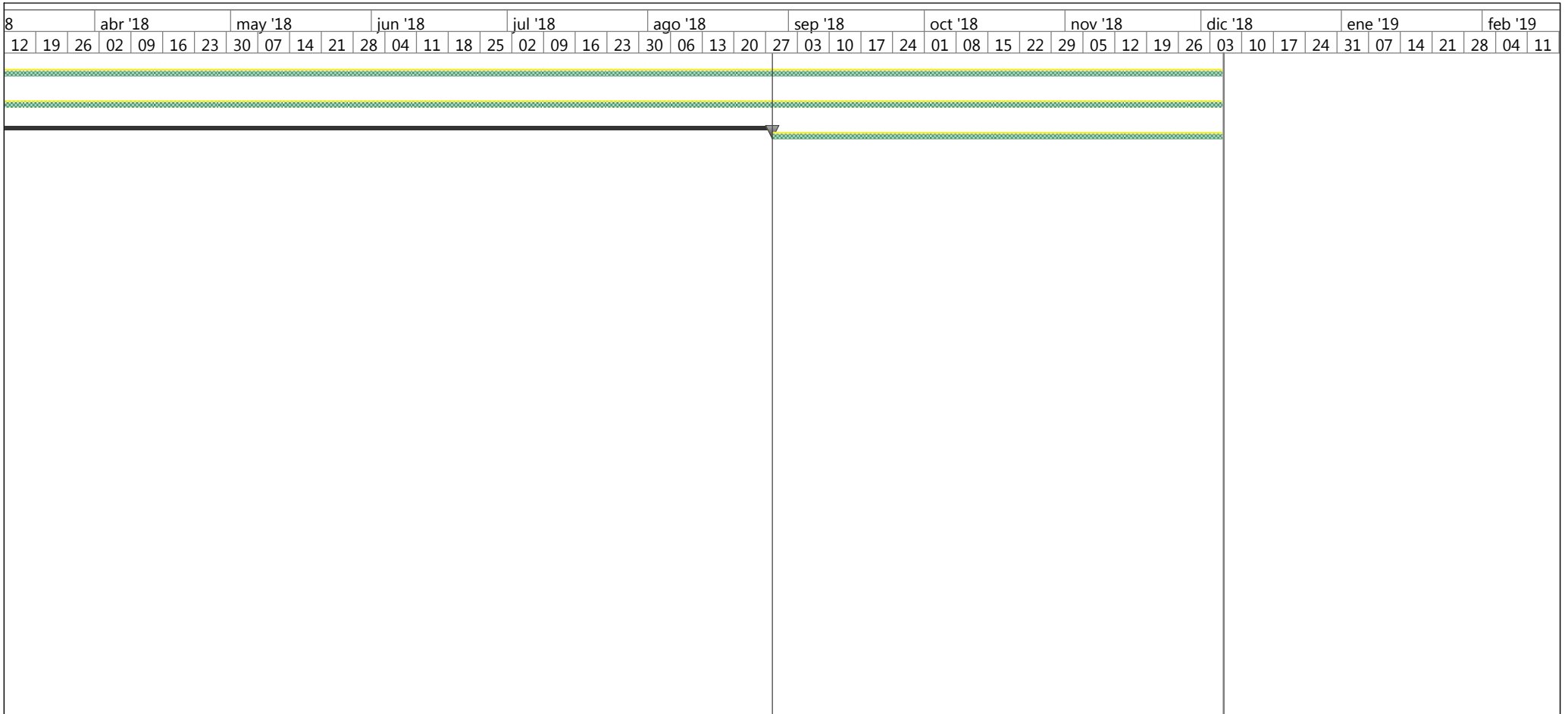
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



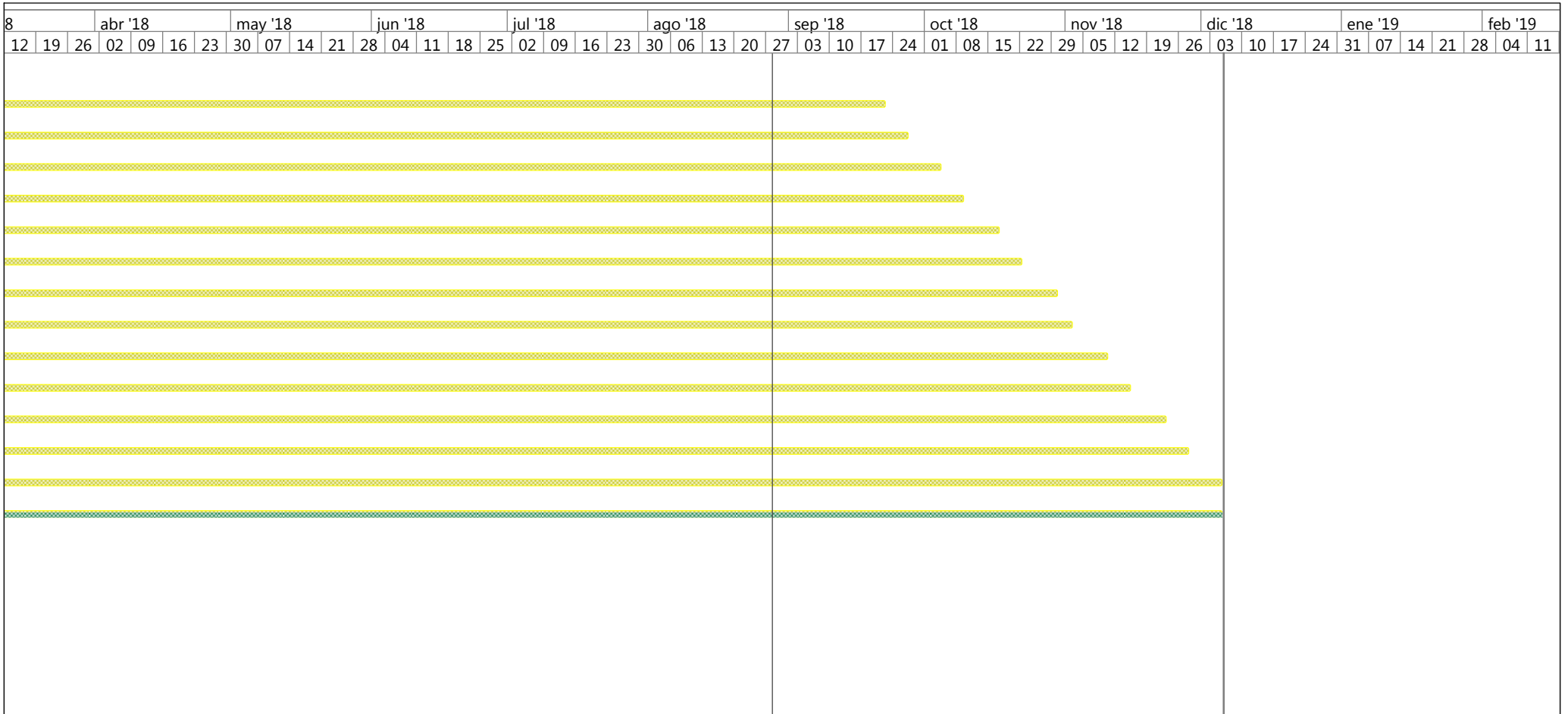
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



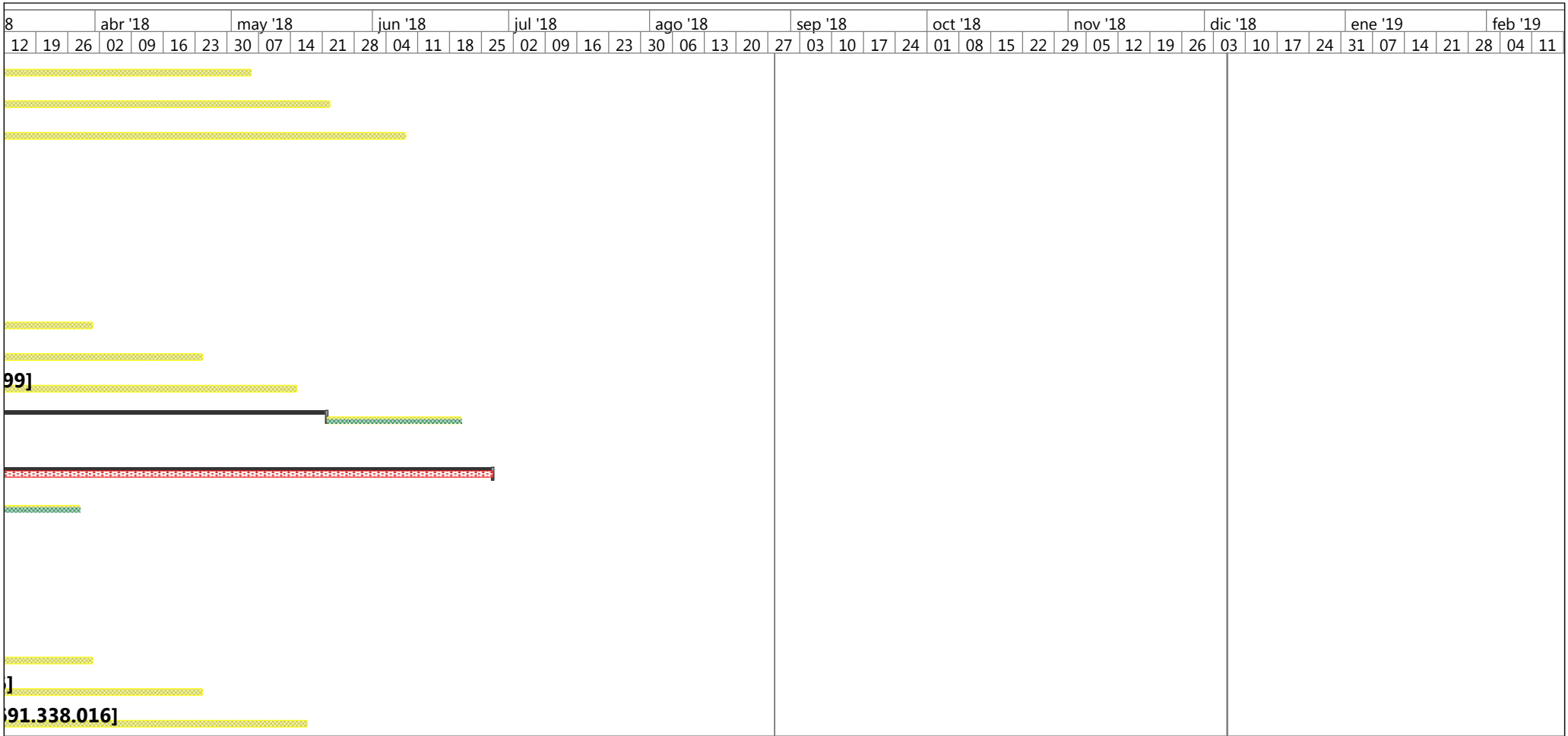
Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

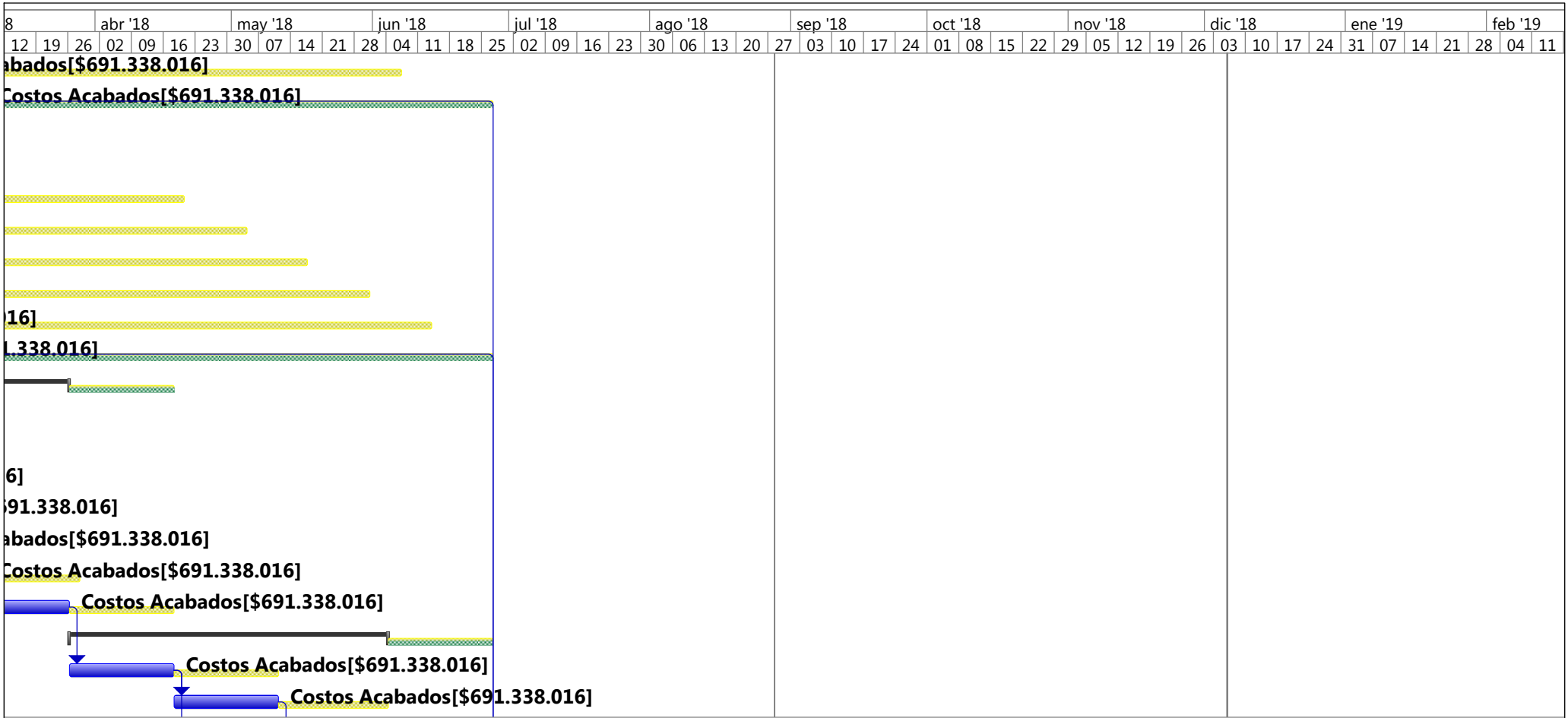


Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

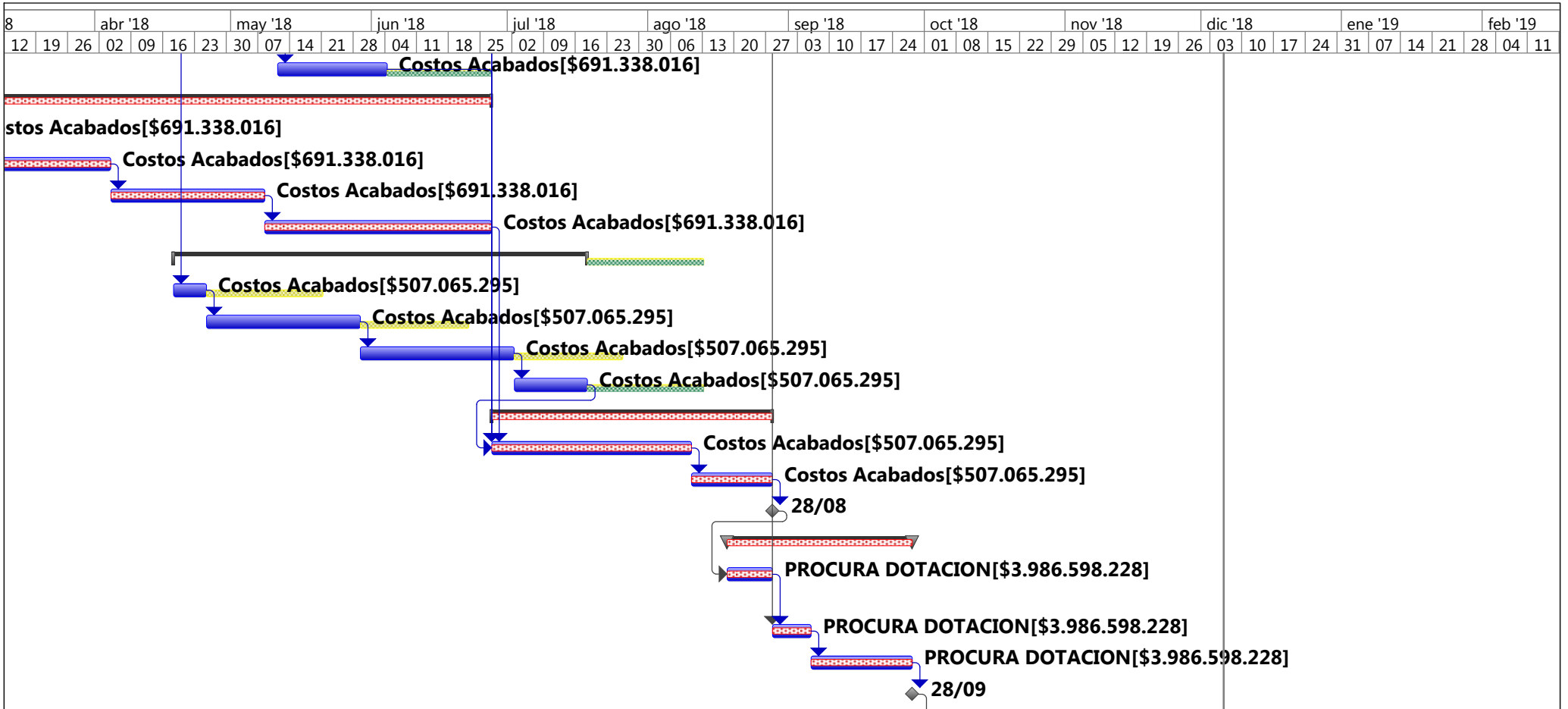
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

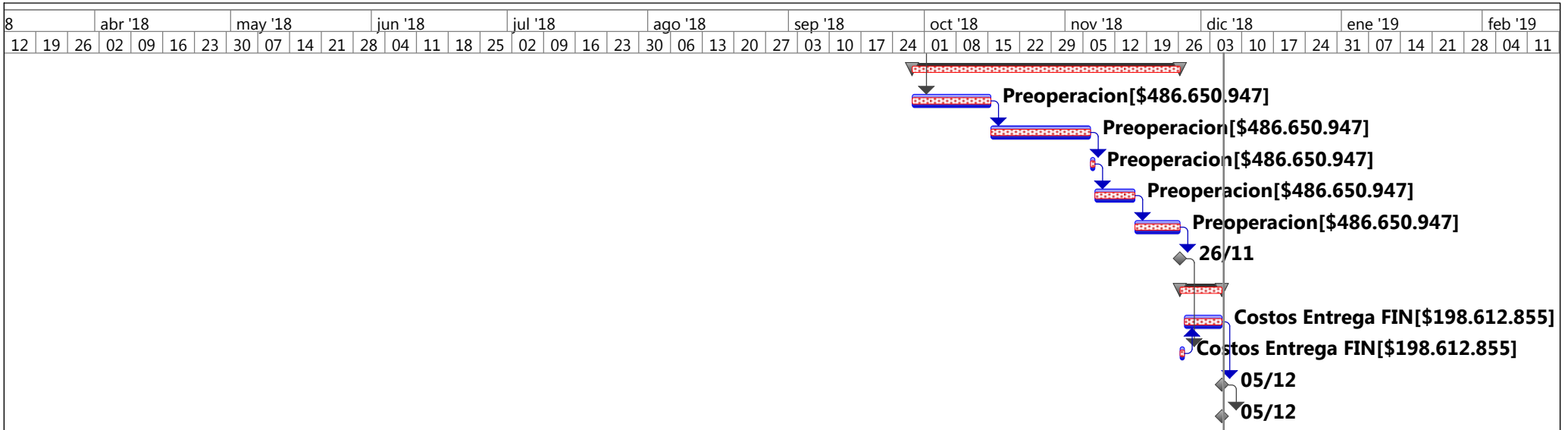


Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27 Fecha: dom 07/05/17	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Progreso	
	Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
	Resumen		Resumen manual		Critico	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
	Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: 1. Project Hotel Vr.27
 Fecha: dom 07/05/17

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Progreso	
Hito		Informe de resumen manual		Progreso manual	
Resumen		Resumen manual		Critico	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Holgura Total	
Tarea inactiva		solo fin		Holgura Libre	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

ANEXO F

Muy Alta	80% Muy Alto	10 Mitigar
Alta	60% Alto	8 Evitar
Media	50% Medio	5 Transferir
Baja	30% Bajo	3 Aceptar
Muy Baja	10% Muy Bajo	1 Explotar

Registro de Riesgos

Proyecto		HOTEL SENIOR BAHÍA SANTA MARTA					Fecha								
Gerente de Proyecto		Yanneth Garzon Gonzalez													
ID	Descripción del Riesgo	Parte 1			Categoría	Disparador/indicador	Parte 2				Parte 3				
		Probabilidad	Impacto	Importancia			Estrategia de Respuesta	¿En qué consiste la estrategia de respuesta?	Plan de Contingencia	Responsable	Impacto en costo	Impacto en tiempo	Valor Monetario esperado (costo)	Valor Monetario esperado (tiempo)	Base para Estimación
	En qué consiste este riesgo? (usar una redacción que permita identificar causa, efecto e impacto)	Muy Alta: 80% , Alta: 60%, Media: 50%, Baja: 30%, Muy Baja: 10%	Muy Alto: 10 , Alto: 8, Medio: 5, Bajo: 3, Muy Bajo: 1		Técnicos,De la Organización, Externos, De gerencia del Proyecto	Qué acción o evento indica que el riesgo se va a dar o que se requiere respuesta?	Cual será la estrategia de respuesta al riesgo? Mitigar, transferir, evitar, aceptar	Descripción	Si se materializa el riesgo que se hará en respuesta o como respaldo o como reparación.	Quién monitorea el riesgo y actua cuando va a ocurrir?	Valor numérico	Valor en días	Probabilidad multiplicada por el impacto en costo	Probabilidad multiplicada por el impacto en tiempo	Describe los argumentos utilizados para sus estimaciones de Impacto.
1	Aprovechar el posicionamiento de la franquicia para generar confianza sobre el proyecto	80%	10	8	Gerencia del Proyecto	El reconociendo entre la poblacion	Explotar	Marketing	N/A	Gerencia del proyecto			\$0	0	
2	En caso de presentarse demoras en los procesos de compras y contrataciones por retrasos en la entrega de ing. detallada, diseños o planos a cargo de los expertos contratados se generaria atrasos en el cronograma y aumentarían los	50%	10	5	Gerencia del Proyecto	Incumplimiento de fechas programas en licitaciones, comparativos o adjudicaciones	Mitigar	Inicio temprano de la actividad Seguimiento permanente a las metas e hitos trazados	0	Gerencia del proyecto	\$ 17.908.513,00	30	\$8.954.257	15	Se estima el valor de 30 dias de atrasos en las llegadas de materiales para la etapa de construcción
3	Mano de obra local que no cumple los estándares del proyecto genera retrasos en el cronograma	60%	8	4,8	Interno	Demora en el tiempo de reclutamiento del personal humano	Transferir	Dada la complejidad en la contratación de personal esta tarea se derivara en una empresa de intermediación laboral con presencia en el sector de reclutamiento del recurso humano	Contratación de personal con conocimientos básicos del área con el cual se implementará un proceso de capacitación y entrenamiento intensivo	Gerencia del proyecto	\$ 90.000.000,00	15	\$54.000.000	9	En caso de que la MO contratada localmente no cumpla con las expectativas se deberá ingresar grupo de trabajo de otros lugares lo que incrementaría los costos de la MO por viaticos, se estima para toda la duración del proyecto los 90 millones y un atraso en la consecución de esa MO en 15 dias
4	Debido a la zona de ubicación del proyecto se presenta la oportunidad de aprovechamiento del entorno ecologico	60%	8	4,8	Gerencia del Proyecto	Paisajismo de la zona	Explotar	Marketing	N/A	Gerencia del proyecto			\$0	0	
5	Retrasos en la construccion de la obra pueden ocasionar la pérdida del beneficio tributario ofrecido por el gobierno para el clúster afectando las utilidades proyectadas	50%	8	4	Gerencia del Proyecto	Evidencias en la presentación del corte de la programación semanal	Mitigar	Acciones de seguimiento y control con énfasis en hitos y cronogramas	Utilizar las holguras e implementar estrategias como Fast Track	Líder Técnico	\$ 277.947.676,00	0	\$138.973.838	0	El impuesto de renta calculado para los tres primeros años de operación del proyecto se calcula en \$277,947,676 que afectarían la proyección económica prevista
6	Debido a que los proveedores de la dotación se encuentran en el exterior se pueden presentar retrasos en la adquisición de los insumos afectando el tiempo del proyecto	50%	8	4	Gerencia del Proyecto	Demora en los tiempos de recibo de insumos	Mitigar	Realizar el comienzo temprano de las cotizaciones y contratación de insumos de dotación suministrados por proveedores ubicados en el exterior	Utilizar las holguras e implementar Estrategias como Fast Track en el proceso de dotación y pre operación	Gerente del Proyecto	\$ 1.500.000.000,00	45	\$750.000.000	22,5	Teniendo como base las compras exteriores que se contemplan en leproyecto, el traerlas por avion para agilizar su llegada estaria estimada en 1,500 millones de pesos adicionales al presupuesto del proyecto, igualmente generaría un atraso en la llegada de insumos en mas o
7	La falta de posicionamiento del hotel puede afectar el volumen de ventas requeridas impactando el cumplimiento de las metas financieras trazadas	60%	5	3	Gerencia del Proyecto	Reporte de reservas por debajo de la media proyectada	Transferir	Adquisición de franquicia reconocida mundialmente que garantice la aceptación de la marca en el mercado, además de contar con una plataforma de reservas global	Fortalecimiento de las estrategias de mercadeo a través de las OTAs (Online Travel Agencies)	Gerente del Proyecto	\$ 10.368.000,00	0	\$6.220.800	0	Si la meta de % de ocupación se afecta en la venta del 10% de las habitaciones disponibles que se calcula en \$81,000 mensual / No afectaría el tiempo de ejecucion del proyecto
8	Debido a la cercanía del terreno al mar se pueden presentar dificultades en el manejo de las aguas para la construcción de las redes húmedas generando sobrecostos en la construcción.	50%	5	2,5	Técnico	Excavaciones anegadas sin rapido drenaje, falta de control en asentamientos y movimientos del terreno	Mitigar	Excavación y fundición de cajas de recubrimiento de las redes, adquisición de motobombas de succión	Construcción de obras complementarias como cunetas y filtros	Director Técnico	\$ 1.000.000,00	30	\$500.000	15	Alquiler de motobombas para evacuación de las aguas por los periodos de inundaciones

9	Debido a los asentamientos propios del terrenos y excavaciones del proyecto, pueden presentarse desestabilización de daños a las infraestructuras físicas aledañas, implicando costos adicionales	50%	5	2,5	Técnico	Movimientos detectados por los equipos de control de asentamiento del proyecto (piezómetros e inclinómetros)	Transferir	Contratación de un sistema de control de asentamiento con una empresa reconocida en el medio, ejecución de actividades de excavación según estudio de suelos y con visitas periódicas del calculista	Contención del terreno según las recomendaciones del calusulista y reparaciones que se deban hacer a las infraestructuras afectadas con cargo a la poliza TRC del proyecto.	Gerencia del proyecto	\$ 60.000.000,00	15	\$30.000.000	7,5	Este rubro se representa en las posibles reparaciones o mantenimientos a vías y propiedades aledañas que se deban realizar, este costo se solicitaría como reembolso a la aseguradora
10	Demoras en la aprobación de licencias ambientales podrían generar retrasos en el inicio de la obra afectando el tiempo y el costo del proyecto.	30%	8	2,4	Externo	Incumplimiento en las fechas estipuladas. Devolución de los documentos radicados	Mitigar	Seguimiento constante al trámite en la entidad de control. Revisiones exhaustivas a los documentos a radicar de	Iniciar las labores en el menor tiempo posible, movernos sobre las holguras e implementar estrategias como Fast Track	Gerencia del proyecto	\$ 62.538.227,00	15	\$18.761.468	4,5	La demora en la expedición de la licencia puede afectar el inicio de las actividades de construcción, estimamos una afectación económica igual al rendimiento de la primera semana de avance en programación y que no
11	En caso de no conformidades durante las revisiones de calidad y auditoría del proyecto y que llegasen a notarse de manera tardía, puede afectar el resultado final del producto, teniendo retrasos en la culminación de actividades	30%	8	2,4	Gerencia del Proyecto	Hallazgos de auditoría	Mejorar	Elaboración de planes de mejoramiento	Implementación de recursos de la reserva de contingencia	Gerencia del proyecto	\$ 30.000.000,00	15	\$9.000.000	4,5	Se estiman los recursos adicionales para subsanar las inconformidades presentadas sin que afecte prolongadamente el tiempo de ejecución
12	Los posibles retrasos en los transportes de importaciones pueden afectar el cumplimiento oportuno de los entregables del proyecto afectando el cronograma	30%	5	1,5	Externo	Incumplimiento en las fechas de recepción de insumos	Mitigar	Contrataciones cerradas anticipadamente, facilitando la logística adecuada de los transportes	Realizar las importaciones por vía aérea	Director Logístico Jefe de Contratación y Compras	\$ 2.415.456.665,00	30	\$724.637.000	9	La multa impuesta por la franquicia por la no apertura del hotel en los plazos acordados es de \$18 millones por llave habitación mes, en caso de atrasos se estima que se aplece la apertura en no más de 30 días
13	La existencia de vientos en la zona costera pueden afectar la construcción generando sobrecostos y retrasos en la programación	30%	5	1,5	Externo	Daños evidentes en el material instalado. Incidentes laborales en los trabajadores	Mitigar	Programación de tareas en las que el viento presente gran influencia dentro de las temporadas previsible como de baja intensidad de los vientos. Contratación de expertos en la proveeduría de	Reprogramación y balanceo de las actividades y los recursos	Director Técnico	\$ 425.553.108,00	90	\$127.665.932	27	En caso de caídas de formaleta por grandes vientos se estima la pérdida de mínimo 2000 m3 de concreto por no fundidas y su MO
14	Debido a la construcción se pueden presentar daños en el entorno ecológico, ocasionando deforestación y afectación a la fauna local	30%	5	1,5	Técnico	Deterioro paulatino del habitat natural y su entorno ecológico	Mitigar	Ejecutar el PMA establecido para el proyecto	Implementación de estrategias para revertir el deterioro del medio ambiente como la rehabilitación, la reclamación y la restauración ecológica	Director Técnico	\$ 5.000.000,00	0	\$1.500.000	0	Se calcula las multas impuestas por el medio ambiente al afectar la zona de impacto del proyecto
15	Debido a la escasa población en la zona se pueden presentar deficiencias en los niveles de seguridad que afectarían los recursos físicos del proyecto	30%	5	1,5	Externo	Reporte de eventos de inseguridad continuos en la zona	Transferir	Contratación de empresa de seguridad Instalación de cámaras y otros dispositivos Estrategias de comunicación y colaboración con autoridades	Afectación de la Poliza	Gerencia del proyecto	\$ 50.000.000,00	0	\$15.000.000	0	Se estima el valor de los equipos de topografía, oficina como computadores, impresoras, escaner, radios de comunicación
16	En caso de presentarse variación en el equipo de proyecto se afectaría el rendimiento del proyecto afectando su programación	30%	5	1,5	Interno	Ausentismos reiterado o renuncias	Transferir	Implementación de estrategias de motivación del personal. Promoción de la transdisciplinariedad en el equipo. Socialización permanente del proceso.	Recurrir a los staff	Gerencia del proyecto	\$ 20.000.000,00	15	\$6.000.000	4,5	Se estima el costo del trabajo profesional que se ejecuta por la persona que abandone el trabajo, los costos de afiliación, capacitación y demora en la toma del proceso iniciado
17	En caso de presentarse huelgas, asonada, motín y/o vandalismo se dificultaría el acceso a la zona del proyecto lo que generaría impacto en tiempo y costo	10%	3	0,3	Externo	Anuncios de paros y alertas emitidas por las autoridades	Aceptar	Suspensión de actividades temporalmente	Adelantar actividades del cronograma que no sean dependientes del acceso a las instalaciones	Gerente del Proyecto	\$ 5.000.000,00	5	\$500.000	0,5	Se estima el valor de la nómina de MO por 5 días de posibles no trabajados en actividades puntuales
18	Declaración de Riesgo de inundación en épocas de lluvias, que genere retrasos en el cumplimiento de cronograma	10%	1	0,1	Externo	Presencia de fuertes en la zona por fenómenos climatológicos	Mitigar	Adquisición de motobombas de succión en el proyecto en caso de inundaciones	Realizar barreras de contención provisionales con sobrantes de elementos de construcción	Gerente del Proyecto	\$ 5.000.000,00	5	\$500.000	0,5	Se estima el valor de la nómina de MO por 5 días de posibles no trabajados en actividades puntuales
19	Debido a la altura y clima en el que se encuentra ubicado el proyecto se pueden presentar epidemias causadas por picaduras de insectos, lo que afectaría la mano de obra y	10%	1	0,1	Externo	Presencia de casos de personas afectadas en la zona Presencia de vectores atípicos	Mitigar	Fumigación frecuente en las áreas de trabajo. Control de aposamientos de aguas en material de obra	Vacunación de la población expuesta	Dpto sisoma	\$ 10.000.000,00	30	\$1.000.000	3	Se calcula la nómina de 30 días del personal MO estructura la cual es la más vulnerable a estos casos

4.985.772.189,00