



Nebrija
Universidad

Master oficial en creación y dirección de empresas

**Plan de Negocios
Hotel Factory Corferias
Bogota - Colombia**

**Alumnos:
Juan David López Aristizábal
Ronald Andrei Duarte Burgos
Yolanda Beatriz Riaño Garzón**

**Tutor:
Piedad Fernández Perea**

Curso 2011-2012



Nebrija
Business School

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	- 5 -
2. ESTUDIO DE MERCADO	- 8 -
2.1 Análisis del sector	- 8 -
2.2 Cuantificación del mercado potencial	- 14 -
2.4 Determinación del ámbito territorial	- 21 -
2.5.1. Mercado Total:	- 25 -
2.5.3. Mercado Objetivo:	- 25 -
2.6 Análisis de la competencia	- 26 -
2.6.1 Competencia de servicio de hospedaje y alimentación	- 26 -
2.6.2 Competencia de agencia de viajes	- 26 -
3. DESCRIPCION DETALLADA DEL NEGOCIO	- 28 -
4. PLAN ESTRATEGICO	- 31 -
4.1. VISIÓN	- 32 -
4.2. MISIÓN	- 32 -
4.3. VALORES	- 32 -
4.4. ANALISIS PESTLE	- 32 -
4.4.1. Aspectos político – legales	- 32 -
4.4.2. Aspectos económicos	- 38 -
4.4.3. Aspectos socio – culturales	- 42 -
4.4.4. Aspectos tecnológicos	- 44 -
4.4.5. Aspectos Ecológicos	- 48 -
4.5. ANALISIS DAFO	- 49 -
4.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	- 51 -
4.7. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	- 52 -
4.7.1. Objetivos estratégicos y estrategias corporativas	- 52 -
4.7.2. Plan de acción:	- 54 -
5. PLAN DE MARKETING	- 56 -
5.1. Objetivos de Marketing	- 56 -



5.1.1.	Corto Plazo	- 56 -
5.1.2.	Mediano Plazo	- 56 -
5.2.	Marketing Mix	- 56 -
5.2.1	Políticas de Producto	- 56 -
5.3.	La marca.....	- 57 -
5.4.	Política de Precio.....	- 58 -
5.6.	Política de promoción.....	- 59 -
5.6.1.	CIM – Comunicaciones Integradas de Mercado.....	- 59 -
6.	PLAN DE OPERACIONES	- 63 -
6.1.	Plan de Producción	- 63 -
6.1.1.	Descripción del proceso y operaciones necesarias para realizar la actividad	- 63 -
6.1.2.	Determinación de la capacidad	- 64 -
6.1.3.	Política de servicio se caracterizará por:	- 65 -
6.1.4.	Ubicación del negocio.....	- 67 -
6.1.5.	Distribución de las instalaciones	- 69 -
6.1.8.	Costos de producción	- 73 -
6.1.9.	Ratios de productividad	- 74 -
6.2.	Plan de compras	- 74 -
6.2.1.	Sistema de Compras e Inventarios.....	- 74 -
6.2.2.	Comparativa de costos entre proveedores	- 75 -
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	- 76 -
7.1.	OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO	- 77 -
7.2.	ATRIBUTOS DE SERVICIO DEL TALENTO HUMANO	- 77 -
7.3.	TIPOS DE CONTRATOS.....	- 78 -
7.4.	ORGANIGRAMA.....	- 79 -
7.5.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	- 80 -
7.6.	PROCESO DE SELECCIÓN	- 81 -
7.7.	PROCESO DE RETRIBUCION.....	- 82 -
7.7.1.	Salarios y prestaciones	- 82 -
7.7.2.	Seguridad Social.....	- 82 -
7.7.3.	Seguridad Industrial	- 83 -
7.7.4.	Jornada Laboral	- 84 -
7.7.5.	Vacaciones	- 84 -



7.8. PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	- 84 -
7.9. PLANES DE INCENTIVOS	- 85 -
7.9.1. Económicas	- 86 -
7.9.2. Formación.....	- 86 -
7.9.3. Programas de Bienestar Social	- 87 -
7.10. COSTOS DE PLANTILLA PROPIA.....	- 88 -
8. PLAN FINANCIERO.....	- 89 -
8.1. Previsión inicial de inversión	- 89 -
8.2. Flujo de Caja del primer año.....	- 90 -
8.3. Cuenta de Resultados 5 años	- 93 -
8.4. Punto de equilibrio	- 95 -
8.5. Datos financieros.....	- 96 -
9. ANALISIS DE RIESGO	- 98 -
10. PLAN DE LANZAMIENTO.....	- 101 -
11. ANEXOS	- 102 -

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de hoy, cada día más nos enfrentamos a nuevos productos, nuevos negocios, nuevas formas de hacer las cosas, un sin número de propuestas de consumo de productos y servicios que antes nunca habíamos pensado que podrían existir. Esto hace que un emprendedor sienta como un reto muy grande iniciar un negocio o proponer a los consumidores algún nicho de mercado un producto nuevo, que quieran comprarlo, que les guste y lo más importante, que quieran seguir consumiéndolo a través del tiempo.

El presente documento reúne el análisis realizado para la puesta en marcha de un nuevo negocio de hospedaje y servicios turísticos enfocado a los negocios y convenciones, pensado para empresarios y compradores que visitan la ciudad de Bogotá – Colombia, en el marco de las ferias organizadas por el más grande recinto ferial (Corferias). Esta organización maneja un calendario anual que contempla la oferta de productos y servicios de varios sectores de la economía nacional, nuestros clientes encontrarán en nuestro producto la oportunidad de conocer más sobre su sector, apoyados en el turismo especializado que ofrecemos.

La idea nace de identificar una oportunidad en el sector turístico, relacionada con el apoyo gubernamental que ofrece el Gobierno Colombiano como estrategia de dinamizar el sector, con políticas fiscales favorables, Adicionalmente se basa en la importante demanda de servicios hoteleros demostrada en los estudios del sector y del déficit de oferta generado por el comportamiento creciente del turismo de negocios y convenciones en la ciudad de Bogotá.



Nebrija
Universidad



Nebrija
Business School

Definida la estrategia, el modo de operación, la forma en que llegaremos a nuestros posibles cliente, el grupo humano que requerimos, los posibles riesgos y plan financiero que soporta todo lo anterior, podemos concluir que la propuesta de negocio que presentamos, a pesar de que requiere una importante inversión financiera, es viable y genera una TIR a 5 años bastante atractivo (50%) y a 3 años del (31%).

1. RESUMEN EJECUTIVO

Colombia es un país Latinoamericano que viene presentando un importante desarrollo y estabilidad económica. Está catalogado hoy día como una economía emergente, por el crecimiento que ha presentado en la última década (5,91% del PIB en el 2011 según el Banco de la República) convirtiéndose en atractiva para la inversión extranjera y a nivel interno ofreciendo oportunidades de desarrollo para importantes sectores económicos. Este cambio de imagen se debe en gran parte a las políticas de seguridad democrática de los últimos Gobiernos, que han trabajado en devolverle a sus residentes la protección que les brinda seguridad para invertir y dinamizar la economía en muchos de los sectores que se venían viendo más afectados por la falta de garantías e inseguridad para trabajar.

El sector turístico ha sido uno de los más favorecidos, esto lo demuestran las cifras dadas a conocer por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo que hablan de un crecimiento del 39.2% más de pasajeros nacionales movilizados por aire en el 2010 sobre cifras del 2009 y de igual manera según registros de INCO e INVIAS, 2.9% de crecimiento de los movilizados por tierra en estos mismos años a nivel nacional.

Bogotá por su parte, ha venido presentando un importante dinamismo en el sector turístico, durante el primer semestre de 2011 se convirtió en el primer destino de llegada de viajeros representado en el 58% del total; siendo además el turismo de negocios y convenciones el de mayor afluencia con el 78% de extranjeros y el 49.2% de viajeros nacionales. Por este motivo, consideramos que esta plaza tiene un gran potencial para el desarrollo de nuestro proyecto de negocio.

Unido a este panorama, el Gobierno nacional determina políticas para dinamizar el sector a través de estrategias como el mejoramiento de la competitividad, de la infraestructura, creación de estímulos a la demanda y a la oferta, apoyo a iniciativas productivas y educación para cimentar una cultura turística y beneficios fiscales entre otros. El reto es posicionar en el año 2020 la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país.

Con este positivo panorama del sector nace nuestra idea de negocio, soportada en el crecimiento del turismo de negocios y convenciones y en tener en la ciudad de Bogotá el centro ferial más grande de América Latina (CORFERIAS). Este lugar, maneja un importante cronograma de eventos durante todo el año de ferias, dentro del cual se contemplan exposiciones, eventos y convenciones.

La oferta hotelera ubicada en la zona de influencia de Corferias, está centrada en los servicios de alojamiento y hospedaje principalmente, ninguno de estos proveedores ofrece alternativas de servicio enfocadas al turismo y se ha dejado abierta la oportunidad de ofrecer a los clientes el patrimonio cultural, metropolitano y ecoturismo de Colombia. Lo anterior, sin mencionar el turismo que se enfoca particularmente en extender la experiencia obtenida por nuestros clientes en las ferias, a lugares que complementen su actividad comercial.

El Hotel Factory Corferias se caracterizará por ser un recinto acogedor, confortable y con un excelente servicio, atención personalizada, con personal capacitado y empoderado para dar solución a las necesidades de los huéspedes a la mayor brevedad posible e incluso dando más de aquello que puedan requerir, vendiendo la idea de tomar los planes turísticos acordes a sus preferencias y necesidades comerciales pero sobre todo a precios muy competitivos. Calidad, seguridad, confort y oferta de servicios que cubran los requerimientos de los empresarios serán nuestra

ventaja competitiva, principalmente este último aspecto ya que ninguno de los hoteles del sector cuenta con este servicio.

El proyecto tendrá una capacidad instalada de 52 habitaciones de ocupación doble y triple para un número de 112 huéspedes al día con ocupación plena.

El segmento objetivo es principalmente los turistas que llegan a la ciudad de Bogotá por motivos de negocios, ferias, convenciones y eventos, que está conformado por el 54.3% del total de viajeros nacionales, lo que nos representa 7.186.684 personas; la participación que pretendemos abarcar en el corto plazo (primer año) es del 0.35% dentro del segmento escogido y sobre el cual se calculan los datos financieros que le dan viabilidad al proyecto.

El proyecto arroja un VNA (6.06% E.A.) de 2.168 millones, una TIR calculada a 3 años del 31% y a 5 años del 50%. Esto se logra con un apalancamiento financiero del 40%. La inversión quedará saldada poco después de finalizados los dos primeros años.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del sector

El turismo se ubica en el sector terciario de la economía o de “servicios”, lo entenderemos como “las actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”¹. En este se incluyen subsectores como el comercio, la hotelería, el transporte, los servicios financieros, el turismo, el ocio, cultura, las comunicaciones, los servicios de educación y los servicios profesionales, entre otros.

Se han identificado diferentes clasificaciones de turismo según la actividad a realizar entre las que se encuentran:

- **Convencional de descanso:** Sol y playa, Deportivo (Tradicional, Pasivo Alternativo, De aventura), Termal, Sol y Nieve.
- **Por afinidad:** Científico y de negocios (De incentivo, De empresa, negocios), De familiarización, De congresos y convenciones, De gestión (Político) arquitectura popular, exposiciones, Étnico Folklore, Costumbres y Tradiciones); Religioso, De formación (principalmente vinculado a estudio de idiomas), De acontecimientos singulares, Lúdico-Festivo, Literario, Gastronómico, Industrial. De compras o Shopping.
- **Turismo natural:** Relacionado con el turismo activo especialmente desarrollado en espacios naturales, Aventura, Ecológico, (De Montaña, deportivo/rural, Verde (con mayor interés científico), Fluvial) y el Turismo Rural (Agroturismo, Residencial)

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>. Pagina consultada el 6 de marzo de 2011.

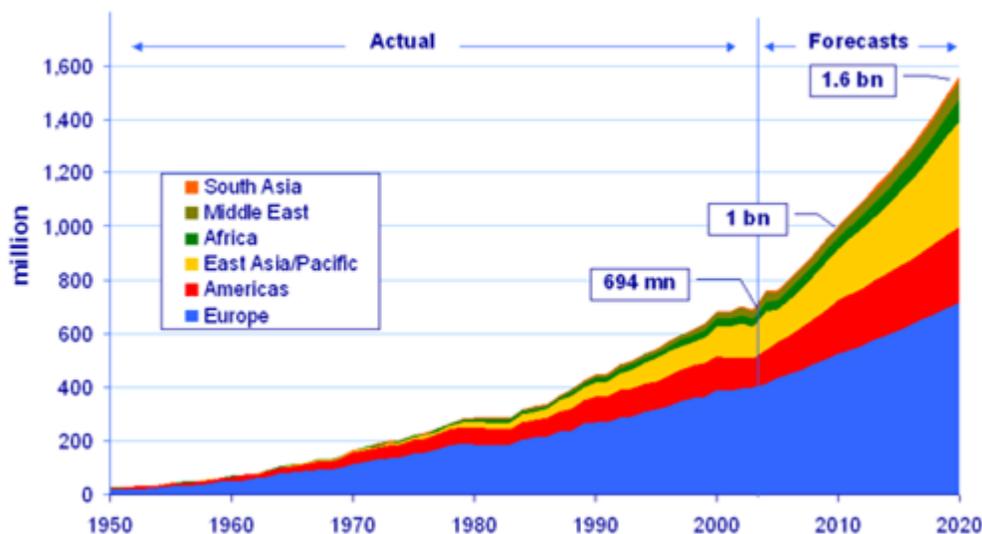
-
- **Turismo Religioso y Espiritual:** Relacionado con visitas a lugares o acontecimientos religiosos de relevancia, y su motivación en algunos casos es el recogimiento y la meditación (monasterios, cursos de filosofía oriental, etc.).
 - **Turismo de salud y medico:** Vistas a balnearios que ofrecen tratamientos para mejorar la salud (reumatológicas, estrés, dermatológicas, tratamientos de belleza) y un poco más especializado el que tiene como objetivo la realización de intervenciones quirúrgicas, dentales o tratamientos médicos en países donde son más económicas o que cuentan con especialistas reconocidos.
 - **Turismo de negocios:** El que se realiza con el objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciantes y profesionales. Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con unas necesidades de infraestructuras muy concretas principalmente en materia de tecnologías de comunicación (conexión a Internet).

El sector turístico a nivel mundial ha tenido un importante desarrollo gracias a los avances tecnológicos en transporte, comunicaciones y servicios financieros, así mismo, factores como guerras, desastres naturales y terrorismo hacen que se presenten fluctuaciones importantes en su crecimiento en diferentes épocas. El turismo internacional según la OMT (Organización mundial del Turismo) presenta una tasa anual de crecimiento entre 4 y 4.5% con aproximadamente mil millones de llegadas en 2010 y mil seiscientos millones en 2020.

Los primeros resultados del 2011, reafirman el crecimiento que ha tenido el sector, las llegadas de turistas internacionales creció casi un 5% durante los primeros meses de 2011, consolidándose así el repunte del 7% registrado en 2010, el crecimiento fue positivo en todas las regiones y subregiones del mundo durante enero y febrero de 2011

“En todo el mundo, las llegadas de turistas internacionales superaron los 124 millones en los dos primeros meses de 2011, partiendo de los 119 millones del mismo periodo registrados en 2010, siendo las economías emergentes (+6%) las que han seguido creciendo a un ritmo más rápido que las avanzadas (+4%).”[2] Para el año 2012 prevé un crecimiento entre el 3 y 4% en el turismo mundial.

Gráfica No.1 – Proyección Llegadas turísticas internacionales a nivel mundial 1950 – 2020



Fuente: Organización Mundial del Turismo

Estas cifras proyectadas por la OMT son muy alentadoras para el sector en datos cuantitativos pero de igual forma hace un llamado a realizar un análisis cualitativo enfocado a conocer las tendencias del entorno y el comportamiento de los consumidores “los gustos y motivaciones de los turistas también han cambiado; sus exigencias son cada vez más altas frente a calidad, precios, seguridad y facilidad de

acceso; los gustos frente al tipo de turismo son múltiples, lo que amplía el espectro de posibilidades para la oferta”²

En el informe sobre las tendencias del turismo mundial para el 2020 de Proexport³ se enuncia que el Caribe y Suramérica serán las dos zonas con mayores tasas de crecimiento en el continente Americano, por encima de Estados Unidos, así mismo que Europa continuará siendo el primer destino pero con tasas de crecimiento inferiores a las demás zonas. En cuanto al turismo emisor se proyecta que el Oriente Asiático cobre un importante protagonismo por el aumento de los ingresos en la población y China será uno de los mercados con mayor crecimiento entre los principales emisores del turismo mundial.

Colombia

En Colombia el sector ha presentado un importante crecimiento, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo muestra como un importante logro de gestión durante el periodo 2002 – 2010 el desarrollo del sector turismo, ya que posterior a la negativa imagen del país por la situación de inseguridad anterior al año 2002, “ Colombia volvió a figurar no sólo en los portafolios internacionales de promoción turística sino, además, en los estudios que realiza el máximo rector de esta industria en el mundo: la Organización Mundial del Turismo, en donde pone a Colombia como ejemplo de cómo es posible reavivar una actividad económica de tanta trascendencia. Colombia incrementó en 1.4 millones de personas, el número de visitantes extranjeros, al pasar de 1.1 millones, en 2002; a 2.5 millones en 2009.”⁴

De acuerdo con las estadísticas presentadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector turístico generó un crecimiento del 39.2% más de pasajeros nacionales movilizados por aire al pasar de 2.901.718 en los primeros cuatro meses de

²Ministerio de Comercio, industria y comercio. Plan sectorial de Turismo. Página 16

³PROEXPORT. Turismo 2020, [Página Web] <<http://www.proexport.com.co>>[Fecha de acceso: 01 abril de 2010]

⁴http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-08-18/turismo-en-bogota-crecera-10-en-lo-que-resta-de-2010_108172.php. Página consultada el 5 de febrero de 2011.



2009 a 4.039.415 en 2010. De la misma forma los viajeros nacionales movilizados por tierra, según registros de INCO e INVIAS, sobre el tráfico de vehículos por peajes, registraron un crecimiento del 2.9% al pasar de 63.619 en el 2009 a 65.461 entre enero y abril de 2010”

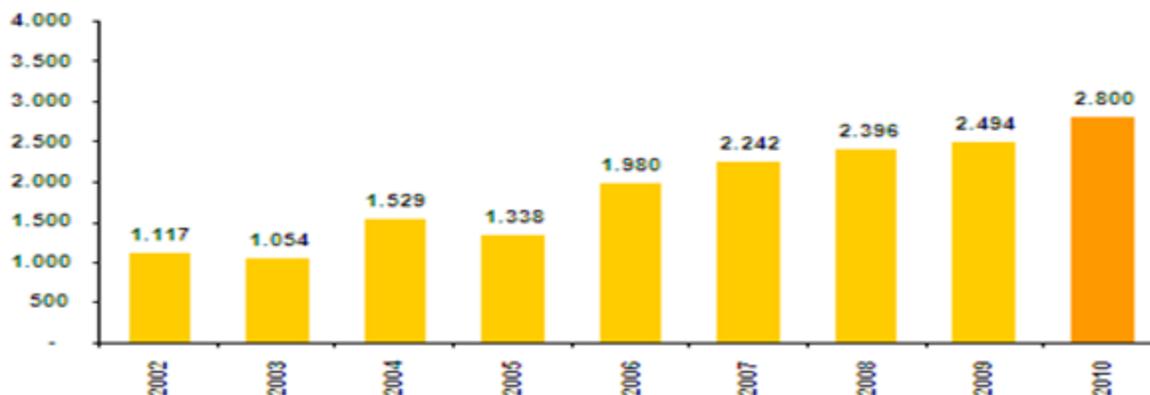
Los indicadores del sector turístico colombiano demuestran el proceso de crecimiento, la llegada de viajeros extranjeros se ha incrementado gracias a la “Política de Seguridad Democrática” del Gobierno Nacional y las acciones desarrolladas con base en el Plan Sectorial del Turismo 2006 – 2010, que buscaba el mejoramiento del producto turístico, a través del desarrollo de siete estrategias: mejoramiento y consolidación de la competitividad; mejoramiento de la infraestructura turística; fortalecimiento del mercadeo, la promoción y la comercialización; creación de un sistema de información, turística, creación de estímulos a la demanda y a la oferta, apoyo a iniciativas productivas y educación para cimentar una cultura turística. “Desde el año 2002 hasta el 2010 la llegada de viajeros extranjeros a Colombia se incrementó en 1.4 millones, pasando de 1,1 millones en 2002 a 2,5 millones en 2009: Por puntos de control del DAS, se pasó de 500 mil a 1,3 millones; por cruceros de 94 mil a 347 mil y por las fronteras terrestres de 456 mil a 794 mil”⁵

⁵ IDEM

Gráfica No.2 - Viajeros extranjeros llegados a Colombia 2002-2010

Viajeros Extranjeros

Miles de Personas



Fuente: DAS, Banco de la República, Sociedades Portuarias de Cartagena, Santa Marta y San Andrés. Cálculos MCIT – Viceministerio de Turismo

El sector turístico en Colombia es una prioridad de país, su dinámica es superior a la de otros sectores y la apuesta por ubicarlo como uno de los sectores con negocios de carácter global es una realidad en marcha, como lo muestra la Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, que reconoce los valores culturales para la potenciación del mismo y promueve el aprovechamiento del patrimonio cultural como el etno-turismo, el turismo metropolitano y el ecoturismo. Da las herramientas gubernamentales para que se realicen actividades prioritarias vinculando a entidades públicas y privadas, que trabajan para que se fortalezca el turismo receptivo y poder mostrar a Bogotá capital de Colombia como una ciudad de destino turístico mundial.

En el documento Visión Colombia 2019 II centenario, se dejan planteadas las bases de las metas que debe alcanzar el país para el año 2019. En lo referente al Desarrollo de un Modelo Empresarial Competitivo, se identifica al turismo como uno de tres sectores potenciales para el incremento de la competitividad.

Finalmente es importante resaltar la visión 2020 del sector Turístico planteada por el Ministerio de Desarrollo Económico, que le da viabilidad al presente plan de negocio “Para el año 2020 Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país, generadora de empleo y eficiente redistribuidora de ingreso; por consiguiente, será un país que habrá fortalecido la competitividad de sus productos y destinos en un trabajo que permitirá una relación armónica nación-región, donde los sectores públicos nacional y local jugarán un papel determinante en la generación de condiciones óptimas para el desempeño empresarial.”

Esta visión plantea un gran reto frente a la generación de empresas que den respuesta a la oferta turística nacional de un alto nivel competitivo y que a través su mercadeo y publicidad atraigan un gran número de turistas internacionales, aprovechando el gran potencial turístico Colombiano que posee una serie de ventajas comparativas en recursos naturales y culturales encierra los productos básicos definidos en el Plan, como son: turismo cultural, de naturaleza, de aventura, sol y playa, congresos y salud. (Ver AnexoNo.1)

2.2 Cuantificación del mercado potencial

El mercado potencial es la máxima demanda de turistas para nuestros servicios de hospedaje y turismo, para ello analizaremos los siguientes aspectos:

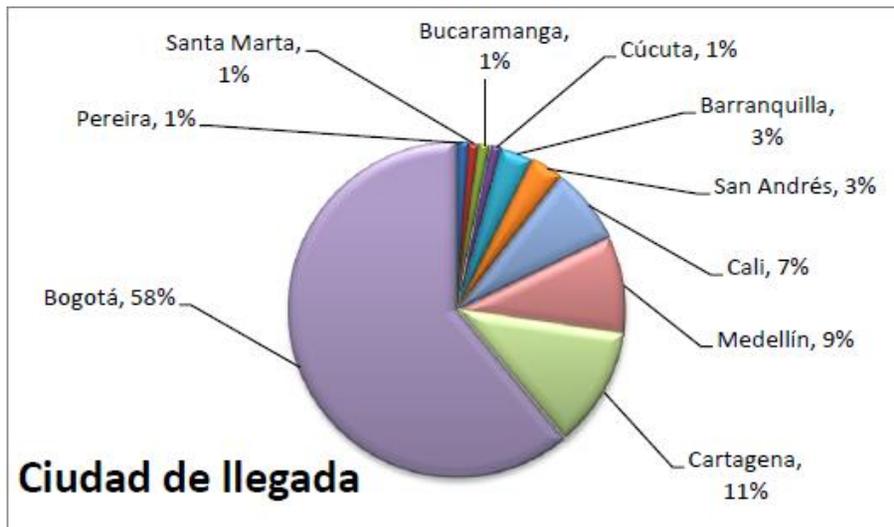
2.2.1 Turismo en Bogotá.

El importante dinamismo que presenta el sector de turismo en Colombia, permite identificar la ciudad de Bogotá como una plaza con un gran potencial para el desarrollo del plan de negocio propuesto.

Según cifras del Observatorio del Instituto Distrital de Turismo, Bogotá recibió entre los meses de enero y abril, 271 mil 767 visitantes, 17,9 % más que en igual período del año inmediatamente anterior, ratificándose como primer destino, seguido por Cartagena y Medellín con participaciones de 13,2% y 8,9% respectivamente; de igual manera y basado en cifras del DAS (Departamento Administrativo de seguridad) registró que durante el primer semestre del año 2011, ingresaron a Bogotá 415.804 extranjeros, lo que equivale al 54% de la totalidad de viajeros que ingresaron al país.

Para el primer semestre del año 2011 la ciudad de Bogotá se constituyó en el primer destino de llegada de turistas, representado en el 58%.

Grafica No.3 - Llegada de extranjeros a Colombia. Participación según ciudad de destino. Mayo de 2011. (No incluye puntos fronterizos ni cruceros).



Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2010/2010-TurismoNoviembre.pdf>.

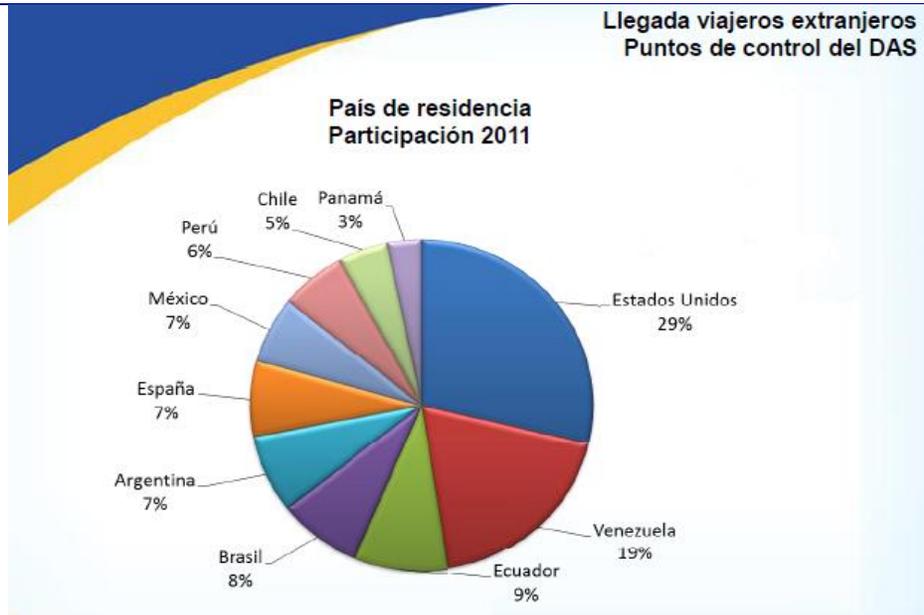
Centrándonos en la actividad de turismo que nos ocupa como lo es el de negocios y convenciones, la ciudad de Bogotá capital de Colombia se ha constituido en uno de los principales destinos de este segmento, según la directora del Instituto Distrital de Turismo (IDT), Nohora Vargas, “el 78% corresponde a empresarios y hombres de

negocio, destaca a Bogotá como la ciudad que ocupa el sexto puesto en América Latina para hacer negocios y el hecho de que se ha convertido en un importante atractivo por su variada agenda cultural, de salud y sus múltiples opciones en materia de estudio, gastronomía, compras y diversiones entre otros; de igual manera afirma que para 2010 la oferta de habitaciones es de 14.093 de las cuales el 46% corresponde a hoteles clasificados como de lujo o superior"⁶

Los viajeros extranjeros que llegaron a la Capital del país procedían principalmente de Estados Unidos con un 29% %, Venezuela con el 19%, Ecuador 9%, Brasil con 8%, esto según datos tomados del informe de turismo 2011 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Gráfica No. 4- País de origen de los turistas que visitan a Bogotá

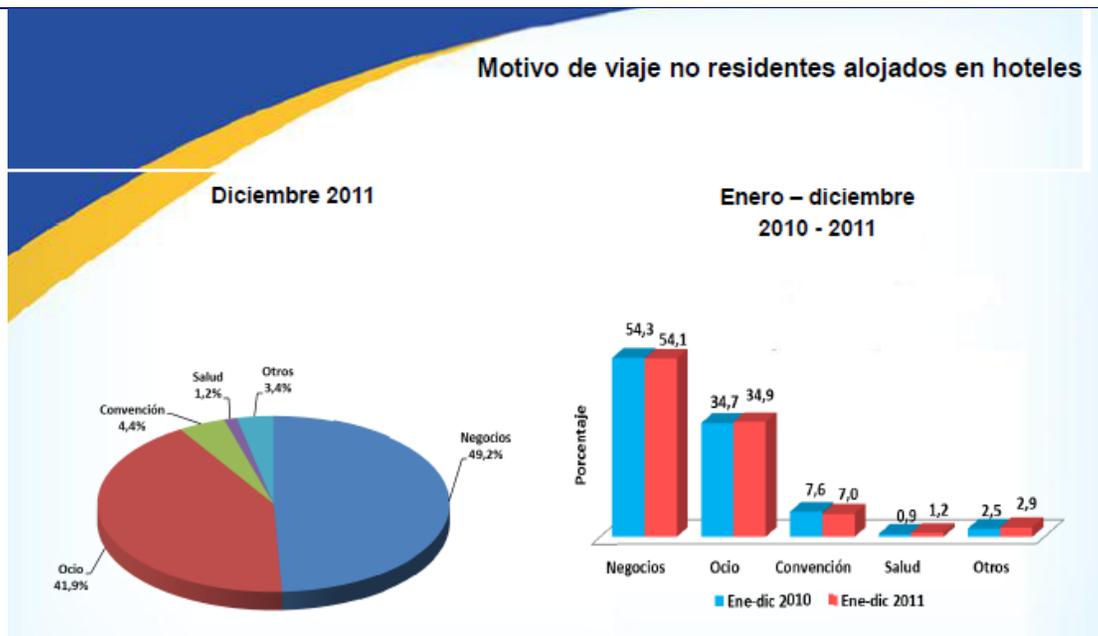
⁶ <http://www.radiobiobio.cl/2010/08/26/bogota-se-transformo-en-el-principal-destino-turistico-de-colombia/>.
Página consultada el 5 de febrero de 2011.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Turismo 2011. Diciembre. Pagina 14
 El mercado de turistas que recibe la ciudad de Bogotá no es solo internacional, a nivel nacional también presenta importantes cifras de crecimiento, representadas en un 30% pasando de 10.156.884 en 2009 a 13.235.146 en 2010.

En 2011 el principal motivo de viaje de los viajeros residentes en Colombia que se hospedaron en hoteles fue negocios (49.2%) y ocio (41.9%)

Gráfica No.5 – Motivo de viaje de no residentes en Bogotá alojados en hoteles



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Turismo 2011. Diciembre. Página 28

El Observatorio de la Región de la Cámara de Comercio de Bogotá, considera a Bogotá como la ciudad a donde más extranjeros llegan por motivos de negocios y para invertir, debido a que concentra el 25% del producto interno bruto (PIB) del país. Adicionalmente ocupa el sexto lugar entre las 50 mejores ciudades latinoamericanas para hacer negocios, según un informe de la revista económica América Economía Intelligence. La capital Colombiana subió del puesto octavo al sexto, teniendo por delante a ciudades como Sao Paulo, Santiago, Miami, Ciudad de México y Buenos Aires.

El importante desarrollo turístico que viene presentándose nuestro país, trae como consecuencia la necesidad de crecer y mejorar la infraestructura turística para atender la creciente demanda del sector, una de las mejoras requeridas es la referida al servicio de hospedaje y alimentación. Se han presentando importantes cifras de crecimiento, según los datos consolidados por la Fundación para la Educación Superior y el

Desarrollo - Fedesarrollo, en su Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería, que ha servido de consulta para este análisis:

Gráfica No.6 - Número de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje según el RNT (Registro Nacional de Turismo)

Total Nacional 2001 -2008



Fuente: RNT. Cálculos Fedesarrollo

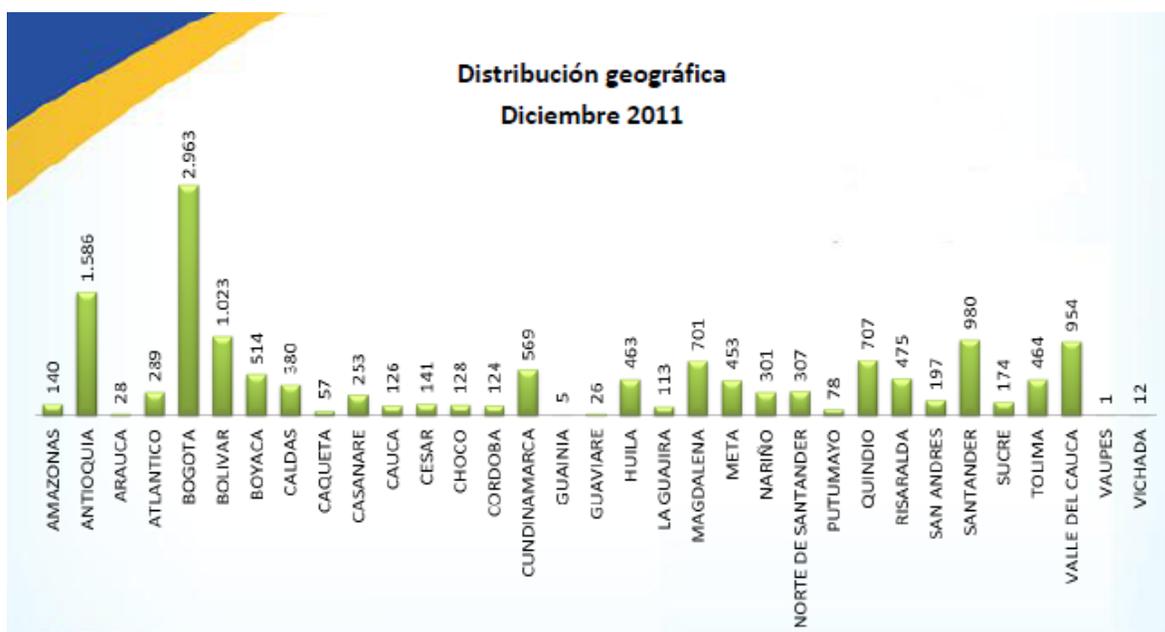
Fedesarrollo presenta a Bogotá como la región que concentra el mayor número de hoteles registrados (174 hoteles con el 11%), seguida de Antioquia (127 hoteles, 8%), Tolima (116 hoteles, 7%) y Valle del Cauca (114 hoteles, 7%), estas 4 regiones concentran el 33% de la oferta hotelera nacional. Por su parte, los departamentos del sur del país junto con Córdoba, Guajira y Cesar participan con un 11%, con un aporte marginal inferior a 3%.

De igual manera y como respuesta a los requerimientos del sector se presenta un aumento del 20% de las áreas aprobadas bajo licencias de construcción con destino a construcciones hoteleras en 2011, de 371.333 metros cuadrados aprobados en 2010 se pasó a 448.259 en 2011. Más del 80% de las aprobaciones se concentran en la ciudad

de Bogotá (25,4%) y en los departamentos de Bolívar (22,6%), Magdalena (9,4%), Santander (8,1%), Antioquia (7,8%), Valle (4,5%) y Quindío (3,%).

Estas cifras de igual manera son congruentes con la distribución geográfica de prestadores de servicios turísticos en general:

Gráfica No.7 – Distribución geográfica de prestadores de servicios turísticos



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Turismo 2011. Diciembre. Página 43

La infraestructura hotelera con que cuenta la ciudad de Bogotá, permite la realización de una gran cantidad de eventos, ferias, convenciones y reuniones. Muchas personas del interior del país y del exterior se desplazan constantemente a Bogotá para realizar diferentes tipos de negociaciones. Este fenómeno ha hecho que la capacidad hotelera en Bogotá vaya constantemente en crecimiento.

El fenómeno turístico se constituye en un importante dinamizador de la economía ya que se generan nuevas opciones de empleos indirectos relacionados con el sector

turístico (alojamiento, intermediación para la prestación de otros servicios demandados por los usuarios, información, guías turísticos, acogida o recepción a la ciudad, transporte), comercio, restaurantes, bares, salones para reuniones, entre otros.

2.3 Datos históricos y tendencias

Estos datos son tomados del informe de turismo diciembre 2011 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y soportan la viabilidad de la propuesta de la construcción y puesta en marcha de servicio de alojamiento y servicios turísticos:

- En Colombia en 2011 por los puntos migratorios aéreos, marítimos y terrestres de control del DAS ingresaron 1.582.110 viajeros extranjeros, 107.247 más que los registrados en 2010.
- Importante crecimiento de los viajeros que ingresaron al país en 2011 con motivos de negocios (46,7%), eventos (39,5%) y de trabajo (20,8%).
- En diciembre de 2011 se encontraban activos en el Registro Nacional de Turismo 14.732 prestadores de servicios turísticos, de los cuales 47,0% eran establecimientos de alojamiento turístico y 19,4% agencias de viajes.
- Bogotá concentra el 20,1% de la oferta con 2.963 prestadores de servicios turísticos, seguida por los departamentos de Antioquia con 1.586 (10,8%) y Bolívar con 1.023 (6,9%).
- La ocupación hotelera en 2011 fue de 51,8%, registrando un crecimiento de 1,5 puntos porcentuales más que 2010 cuando la ocupación fue de 50,3%.
- Según datos de Cotelco, en 2011 Bogotá (61,4%) registró el mayor porcentaje de ocupación, seguida por Cartagena (60,0%) y San Andrés (56,5%).
- Importante crecimiento de los ingresos de los hoteles en el mes de diciembre de 2011 (12,2%), 15,3 puntos porcentuales más que el mismo mes de 2010. En el total anual los ingresos crecieron 7,0%, lo que representó 2,7 puntos porcentuales más que el mismo período del año anterior.

2.4 Determinación del ámbito territorial

El Hotel Factory Corferias estará en el área de Corferias, el cual actualmente es el centro ferial más grande de América Latina; no obstante esta categoría, en el marco del Plan de Desarrollo y del POT, las Secretarías de Desarrollo Económico y Hábitat, la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado, el Instituto Distrital de Turismo, la Universidad Nacional de Colombia y la Cámara de Comercio de Bogotá celebraron un convenio con el objetivo de avanzar en los estudios de pre factibilidad para la consolidación del Distrito Ferial de eventos y exposiciones, llamado (INNOBO), lo que convertirá a Corferias en el Centro de negocios más grande y moderno de América Latina.

El Centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá - Corferias, es una sociedad de carácter privado, que impulsa el desarrollo industrial, social, cultural y comercial en la Región Andina, Centroamérica y el Caribe. Su principal accionista es la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad que representa los intereses del sector empresarial y de la sociedad en general.



Fuente: www.corferias.com

Este recinto ferial maneja un cronograma durante todo el año a través de la organización de ferias, exposiciones, eventos y convenciones, propiciando la

generación de contactos cualificados entre visitantes y expositores en un recinto operado bajo estándares internacionales. (Anexo No.2)

El proyecto INNOBO es una de las propuestas de transformación urbana, social, económica y ambiental más importantes para Bogotá, la cual mejorará la competitividad y productividad de la ciudad, y le permitirá competir con las grandes capitales del mundo en atracción de turismo de negocios.

El proyecto cuenta con 3 nodos:

- Ferias, eventos y convenciones: Tendrá una capacidad simultánea de 15.000 personas.
- Centro Internacional de Convenciones de Bogotá: Con un equipamiento para exhibiciones y eventos de clase mundial.
- La modernización de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.

Este proyecto sigue la tendencia mundial de generar equipamientos estratégicos ciudad región a partir de la unión Recinto Ferial – Centro de Convenciones – Centro Internacional de Negocios – hoteles y Servicios de Apoyo. La Cámara de Comercio de Bogotá está apoyando la transformación urbana del entorno del recinto ferial, promoviendo el turismo y servicios complementarios apoyando la generación de proyectos como hoteles, agencias de viajes, restaurantes y oficinas de servicios empresariales.

2.5 Fijación de un objetivo de mercado a cubrir

El mercado a cubrir con el presente plan de negocios corresponde a los turistas nacionales e internacionales que llegan a la ciudad de Bogotá por motivos de negocio y convenciones, ajustando la oferta de nuestros servicios a sus necesidades y gustos, principalmente empresarios de nivel socioeconómico e ingresos medios.

Se considera que los grupos que asisten a congresos y convenciones están dispuestos a comprar excursiones y viajes de corta duración aprovechando la gran biodiversidad de nuestro país.

Teniendo en cuenta que un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores, que toda persona es un consumidor potencial y que ninguna empresa se cuenta con la capacidad de satisfacer las necesidades de toda una población, debido a que todos somos diferentes y tenemos gustos y hábitos distintos, se hace necesario segmentar el mercado es decir dividir el mercado en grupos de consumidores con necesidades o características comunes⁷.

No existe una única forma de segmentar un mercado, se requiere combinar diferentes variables de segmentación⁸, en nuestro caso se tendrán en cuenta las siguientes variables:

- **Geográfica:** El servicio de hospedaje y la unidad estratégica de negocio como lo es la agencia de Viajes estarán ubicados en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- **Demográfica:** Hombres y mujeres que visitan Bogotá por motivos de negocios, congresos, ferias, adquisición de visas. El servicio estará dirigido a los estratos 3, 4, 5 pues estas personas cuentan con una mayor capacidad para destinar recursos a actividades turísticas programadas
- **Psicografica:** Se divide el mercado en segmentos donde confluyen visitantes y turistas para su asistencia o participación en reuniones, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones, que mueven cada vez más visitantes debido a la internacionalización de Bogotá. Como referencia podemos tomar el calendario de eventos de Corferias. (Ver anexo No.2)

⁷BERNAL T, Cesar Augusto “Introducción a la administración de las Organizaciones: Enfoque Global e Integral” Primera Edición, Ed. Pearson Educación de México S.A. 2007. Cap. 6 p. 187

⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary “Fundamentos de Marketing”. Pearson Educación de México S.A. 2003. Cap. 7 p. 243

2.5.1. Mercado Total:

Para el presente proyecto el mercado total se constituye en los turistas o viajeros nacionales que realicen estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines vacacionales, de negocios, ferias, fiestas y eventos. Según datos del Ministerio de Comercio y Turismo Bogotá presenta el mayor número de ingresos equivalente a 13.235.146 viajeros nacionales.

2.5.2. Mercado Potencial:

El segmento al que se dirige el negocio (turistas o viajeros que lleguen a Bogotá anualmente por motivos de negocios, ferias y fiestas, eventos, etc.) corresponde al 54.3% del total de viajeros nacionales, lo que nos representa 7.186.684 personas.

2.5.3. Mercado Objetivo:

Corresponde a turistas de negocios expositores y visitantes que participan de los eventos feriales del Centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá – Corferias. La participación pretendida en el corto plazo (primer año) es del 0.35% dentro del segmento escogido, quienes serán nuestro tarjet.

Es de anotar que el análisis cualitativo del tarjet seleccionado que permitirá puntualizar el tipo de servicio que esperan nuestros futuros clientes, se desarrollará antes de dar inicio al proyecto, esto como recomendación de los docentes de Nebrija Business School; teniendo en cuenta que el comportamiento del sector y del mercado son una base sólida para definir el negocio como viable.

2.6 Análisis de la competencia

En este aspecto se hace necesario tomar dos ámbitos de análisis, en primer lugar lo relacionado con el servicio de hospedaje y alimentación de los establecimientos que actualmente tienen convenio con Corferias y a que son nuestra competencia directa de este servicio. En segundo lugar se hace un análisis de agencias de viajes de Bogotá.

2.6.1 Competencia de servicio de hospedaje y alimentación

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje identificados como competencia en el sector corresponden principalmente a los hoteles que tienen convenio con Corferias, se seleccionan doce (12) ubicados en nuestra categoría (3 estrellas) de los cuales se analizó, precio, capacidad instalada y servicios ofertados, dando como resultado los datos registrados en el Anexo No.3.

De igual manera para conocer la competencia directa y definir nuestro diferencial se revisó el Plan de Negocios, denominado “Takay Suite” presentado en la promoción 2011 en el Master de Creación y Dirección de Empresas de la Nebrija Business School, que aunque tiene un concepto de negocio diferente, realizó un estudio cualitativo de los hoteles del área de influencia de corferias.

2.6.2 Competencia de agencia de viajes

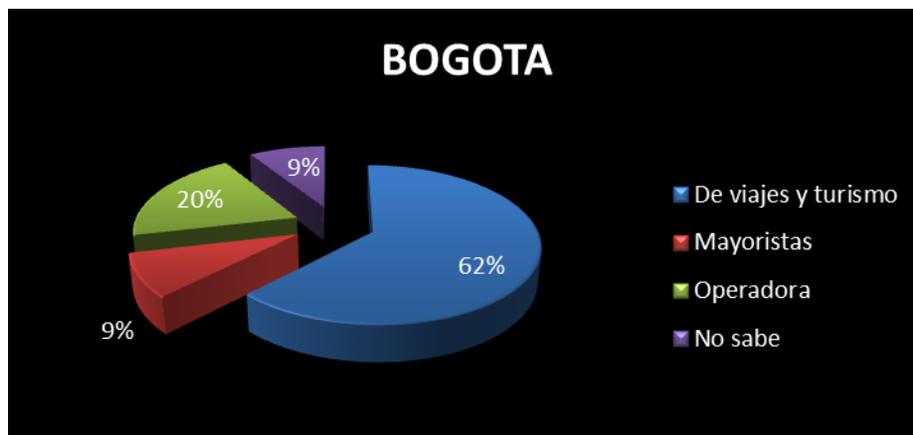
Según el decreto 502 de 1997 las agencias de viajes se dividen en tres modalidades: Las Agencias de Viajes y Turismo que son las más numerosas (62%), cuya función es promocionar y vender directamente planes de turismo, vender y reservar pasajes y cupos hoteleros, asesoría y trámite de documentación, etc; las Agencias Operadoras de Turismo con un número equivalente al 20% se encargan instrumentar en el lugar de destino los productos vendidos originalmente por las Agencias de Viajes. El número restante, le corresponde a las Agencias Mayoristas (9%) dedicadas a organizar,

promocionar y vender productos turísticos al por mayor a las Agencias de Viajes y Turismo.

Bogotá es la ciudad del país que mayor concentración de agencias de viajes tiene. De un total de 2.961 agencias contadas en el país, Bogotá concentra 34%, es decir, 993 agencias de viajes.

De acuerdo a esto su participación porcentual es:

Gráfica No.8 – Modalidades de operación de las agencias de viajes y turismo



Fuente: Censo Agencias de Viajes 2010

Las agencias operadoras, de viajes y turismo (especialmente éstas últimas) representan una mayor proporción del mercado en términos de cantidad de empresas que las agencias mayoristas, que se constituyen en el principal tipo de agencia del sector. Esto indica que nuestra competencia es el 62% equivalente a 616 agencias de viajes y turismo ubicadas en Bogotá⁹.

⁹ Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) Censo Agencias de Viajes 2010 [Fecha de acceso: 20 de Marzo 2012] <<http://www.anato.org>>

De este grupo de operadores turísticos, las que se encuentran ubicadas en nuestra área de influencia geográfica, corresponde a un 0.8% equivalente a cinco agencias de viajes y turismo, siendo esta una oportunidad para nuestra unidad estratégica de negocio:

AVIATUR S.A. SUC. CORFERIAS	BOGOTA	CRA 37 NO 24-67	3810000
COMPENSAR AV 68	BOGOTÁ	AV. 68 # 49A - 47	4280666 Ext 3851
OVER AEROVIAJES PACIFICO S.A.SUC.	BOGOTÁ	AV. EL DORADO # 68C-61 L.109	4272940
VIAJES COOPAVA SALITRE PLAZA	BOGOTÁ	CLLE 24 # 68 C - 25	4833686
VIAJES SELECTOS LTDA	BOGOTÁ	CRA. 37 NO. 24-60 LOCAL 1, BLOQUE B3	2699661

Fuente: Agencias de Viajes afiliadas a ANATO Capitulo Centro

3. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL NEGOCIO

El negocio proyectado corresponde a la construcción y puesta en marcha de un hotel para ofertar servicios de hospedaje a visitantes que inicialmente llegan a la ciudad de Bogotá principalmente por negocios y convenciones ya sea en calidad de empresario y/o comprador. Este hotel contará con servicios adicionales a los huéspedes como restaurante, lavandería, y aquellos requeridos para atender las necesidades comerciales de nuestros visitantes teniendo en cuenta su calidad de empresarios, se contará con una sala de reuniones y conferencias, ayudas audiovisuales y el servicio de secretaria en caso de ser solicitado por ellos.

Adicionalmente y como ventaja competitiva frente a la competencia del sector se contará con una agencia de viajes y turismo que les ofertará planes turísticos especialmente diseñados para el sector económico o tipo de negocio por el cual asisten al evento comercial.

Para el diseño de los productos de planes turísticos se seleccionaron diez (10) como los principales eventos organizados por CORFERIAS, bajo el criterio de ser los de mayor afluencia de público o por pertenecer a sectores representativos de nuestra economía.

Actualmente se encuentra diseñado sobre con planos y tiene costos detallados que le permiten a los inversionistas tener la información requerida para tomar la decisión de invertir en esta empresa.

Los gestores del proyecto son profesionales de ciencias administrativas con el conocimiento y experticia necesarios para la puesta en marcha del mismo, esto no es óbice para reconocer la necesidad de contar con un talento humano al frente del negocio que tenga las capacidades y conocimientos en cada uno de los cargos definidos, que permita garantizar el éxito del mismo.

Juan David López López, Administrador de Empresas de la Universidad de Los Andes cuenta con experiencia como empresario en el sector de la movilidad en Cartagena y con una trayectoria laboral de dos años en el área de mercadeo dentro de la multinacional Telefónica Colombia, será parte activa de la junta directiva en temas relacionados al área Financiera y de Marketing; Ronald Andrei Duarte Burgos Administrador de Empresas con experiencia de 3 años en Docencia Universitaria en áreas como Marketing, Administración Estratégica en Colombia, será soporte importante para desde la Junta Directiva en aspectos como Investigación de Mercados, Marketing en la organización, Yolanda Beatriz Riaño Garzón, Trabajadora Social de la Universidad Nacional de Colombia con Especializaciones en Gerencia de Recursos Humanos y Administración de Empresas, será un soporte importante para estar al tanto desde la Junta Directiva de los aspectos relacionados con el clima organizacional y todos aquellos aspectos relacionados con el desarrollo del talento humano que permita el éxito del proyecto máxime cuando uno de los diferenciadores propuestos es el servicio.

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones simplificada - SAS – tendrá como máximo órgano rector a la Asamblea de Accionistas y se contará con un Gerente, quien será el responsable de celebrar o ejecutar todos los actos y contratos

comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ha sido diseñada como un mecanismo facilitador de la ley de emprendimiento (1014 de 2006), para facilitar trámites, reducir costos y tener más flexibilidad en las organizaciones colombianas. Este modelo ayuda a las empresas a desarrollar mecanismos de gobierno corporativo a la medida de las necesidades de crecimiento del nuevo empresario. El capital requerido para dar vida al proyecto estará representado en aportes de los tres (3) socios fundadores y crédito a través del sector financiero Colombiano.

Las principales ventajas de esta tipo de sociedad por la cual se constituirá la empresa son las siguientes:

- Se constituye por documento privado, lo que ahorra tiempo y dinero.
- Término de duración indefinido
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales, se limita a los aportes de cada socio.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

4. PLAN ESTRATEGICO

El proyecto para la construcción y puesta en marcha de un servicio de hotel bajo el concepto de excelente servicio a precio justo para turistas nacionales e internacionales que inicialmente llegan a Bogotá por negocios y convenciones y en quienes se despertará la necesidad de conocer nuestro país, según sus intereses de diversión, culturales, históricos, religiosos, etc., se constituye en un proyecto de negocio que preste un servicio integral de alojamiento y turismo ubicado en un sector estratégico de la ciudad.

El análisis estratégico del Hotel Factory Corferias se enmarca dentro del Plan Sectorial de Turismo 2011 – 2014 “Turismo factor de prosperidad para Colombia”, principalmente en los lineamientos estratégicos del mismo:

- Fortalecer la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional
- Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos y promover la formalización
- Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo
- Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo
- Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional
- Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados
- Enfocar las iniciativas de promoción turística por segmentos especializados de turismo

4.1. VISIÓN

En el año 2015 (Nombre del hotel) estará consolidada como una empresa que ofrece excelente servicio y calidad, logrando una ocupación entre el 60% y el 80% de su capacidad instalada y de acuerdo a los datos de ocupación hotelera de Bogotá.

4.2. MISIÓN

Somos una empresa dedicada a ofrecer un producto hotelero y turístico de alta calidad, utilizando las mejores técnicas gerenciales que garanticen la excelencia en el servicio.

4.3. VALORES

Los valores que regirán la empresa son los siguientes:

- **Honestidad:** En todas las acciones, ofreciendo un servicio justo por la confianza depositada al contratar nuestros servicios.
- **Orientación al Cliente:** La persona como centro de todas las actividades.
- **Calidad:** Buscamos innovación y mejoramiento permanente en la calidad y consistencia en el estándar de servicio definido a través de un aprendizaje y mejoramiento continuo.
- **Desarrollo:** Permitiendo el progreso personal, el desarrollo individual con oportunidad en la toma de decisiones en un clima laboral basado en la autonomía.

4.4. ANALISIS PESTLE

4.4.1. Aspectos político – legales

Es importante revisar las condiciones políticas y económicas del país en cual operará el negocio propuesto ya que estos aspectos inciden directamente en el análisis de viabilidad del mismo.

La República de Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, según esta consagrado en la Constitución Nacional.

Por su carácter de Estado democrático, los colombianos cuentan con varios mecanismos de participación como el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular entre otros; existe libertad para fundar movimientos y partidos políticos, prevaleciendo el bipartidismo representado en los Partidos Liberal y Conservador. En los últimos años se han desarrollado movimientos políticos que han permitido el surgimiento de nuevos partidos, principalmente la social democracia representada Polo Democrático Alternativo y el Partido de la “U” que se ha convertido en el más grande del país.

Los periodos de Gobierno son de cuatro años, tradicionalmente han dominado los partidos Liberal y Conservador en la Presidencia de la República, teniendo mayor presencia el primero de ellos; en el año 2002 llega a la Presidencia Álvaro Uribe Vélez del partido de la “U”, su mandato rompió el predominio de los partidos tradicionales al igual que el hecho de ser el único Presidente de Colombia que ha sido reelegido en el año 2006, por la modificación que promovió a la Constitución Nacional.

Tras una fallida tercera reelección, el periodo de gobierno 2010 – 2014 está en cabeza de Juan Manuel Santos quien se desempeñó como Ministro de Defensa durante el Gobierno del Presidente Uribe, militante del partido liberal y posteriormente uno de los fundadores del Partido de la “U”, su política de Gobierno “Prosperidad para todos”, más empleo, menos pobreza y más seguridad, esta fomentada en dar continuidad a la política de seguridad democrática del gobierno anterior; basada en tres pilares: crecimiento sostenido, logrando una economía más competitiva, productiva e innovadora; igualdad de oportunidades y consolidación de la paz en todo el territorio nacional.

Esta última década de gobierno deja en opinión de los expertos la recuperación del orden público, percepción de seguridad, confianza de la mayoría de los ciudadanos en las instituciones del Estado y un creciente optimismo sobre el futuro del país, estos resultados tienen como efecto la reactivación de la economía, aumento de la inversión extranjera, creación de nuevas empresas, entre otros.

El Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2010 – 2014 se basa en un claro optimismo frente al futuro del país, confianza en sus potencialidades y una positiva imagen en el exterior, percibidos como una economía emergente atractiva para la inversión y el turismo.

El sector turístico objeto del presente proyecto de negocio cuenta con un ambiente político favorable, representado en los siguientes aspectos:

➤ **Ley de Competitividad**

El sector turístico en Colombia en la actualidad presenta un ambiente político que favorece su desarrollo y busca hacer del turismo colombiano un sector competitivo que este en capacidad de innovar y mejorar constantemente, generando ventajas diferenciales, entre las principales normativas al respecto encontramos:

“La declaración del turismo como sector de clase mundial y eje para hacer de Colombia un destino de clase mundial, definido en la Política Nacional de Productividad y Competitividad, la cual diseñó unos programas específicos que buscan fortalecer la

capacidad productiva en el entorno empresarial, desarrollando sectores de manera estratégica, entre los cuales se encuentra el turismo”¹⁰

Ley General de Turismo, Ley 300 de 1996 tiene como objetivo general “Mejorar la competitividad turística de Colombia, a través de estrategias conjuntas de gestión que involucren a todos los actores del sector, que fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y que permitan posicionar al país como un destino turístico de clase mundial”.¹¹

El estudio de Competitividad del Sector Turismo realizado en 1996 identificó los clusters o regiones que caracterizan la oferta turística colombiana, identificando las ventajas y debilidades del sector principalmente en temas como, potencial de atractivos, infraestructura regional, oferta de servicios turísticos, conectividad, entorno empresarial. Este estudio ha permitido la definición de agendas regionales conjuntas para fortalecer el desarrollo de convenios de competitividad turística, propiciados especialmente por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, tales como “Colombia Crece”, “Colombia Compite” y especialmente “Turismo Compite”.

Es así como se concreto el Convenio de Competitividad Turística, Bogotá, D.C. Matriz de Compromisos, 2009, suscrito por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuya visión es: “hacer de Bogotá, en el 2012 un destino turístico sostenible, que contribuya a su desarrollo económico y social en interacción con los demás integrantes del sistema de Gestión Turística, mediante la ejecución de la política pública de Turismo”¹²

¹⁰ Ministerio de Comercio, industria y Turismo. COMPETITIVIDAD, El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. Documento de política. Diciembre de 2009. Pagina 4

¹¹ IDEM. Pagina 11

¹² <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/publicaciones/matrizbogota.pdf>. Página consultada el 5 de febrero de 2011.

➤ **Política para el desarrollo del ecoturismo**

A raíz de la expedición de la ley 300 de 1996, en la cual se le da especial relevancia al ecoturismo como uno de los tipos especializados de turismo en los cuales el país está empeñado en crear ventajas competitivas, se hizo necesario unir esfuerzos para crear unos lineamientos para orientar tal actividad.

➤ **Política para el desarrollo del turismo cultural: Identidad y desarrollo competitivo del patrimonio**

El desarrollo del turismo cultural en Colombia tiene por objeto la sostenibilidad social y económica, la apropiación social del patrimonio cultural y la participación activa de las comunidades locales en la construcción de programas y proyectos de este tipo de turismo, además del conocimiento, comprensión y disfrute en preservación y mantenimiento de las expresiones culturales, propende por la puesta en valor del patrimonio nacional.

➤ **Marco Regulatorio de Calidad**

El desarrollo e implementación de la normatividad del sector con el concurso del ICONTEC – Organismo nacional de normalización, le ha dado a nuestro país el segundo puesto a nivel mundial en materia de normalización concertada, voluntaria y especializada para el sector turístico, después de Francia.

Se creó la marca y el procedimiento de certificación en calidad turística, que permite el uso de un distintivo o marca de certificación específico para el sector, para quienes prestan servicios relacionados con el turismo, como factor diferenciador ante la competencia y en los mercados.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha promovido la creación de normas técnicas sectoriales de turismo, el cual define los requisitos para la operación y el personal de los servicios relacionados con el Turismo.

El Gobierno nacional en la búsqueda de una oferta turística competitiva, ha promovido los procesos para el mejoramiento de la calidad, es así como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lidera las Unidades Sectoriales de Normalización que actualmente cuentan con 49 normas Técnicas Sectoriales de Calidad, en la actualidad se encuentran certificados 453 prestadores de servicios turísticos:

Grafica No.9- Prestadores de servicios turísticos certificados en calidad

<i>TIPO DE PRESTADOR</i>	<i>NTS</i>	<i>No</i>
<i>ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO. HOTELES</i>	<i>NTSH 006</i>	<i>94</i>
<i>ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD</i>	<i>NTS TS 002</i>	<i>34</i>
	<i>NTC 5133</i>	
<i>ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO. ALOJAMIENTOS RURALES</i>	<i>NTSH 008</i>	<i>10</i>
<i>ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA</i>	<i>NTS USNA 008</i>	<i>7</i>
<i>AGENCIAS DE VIAJE</i>	<i>NTS AV 01- 02- 03- 04</i>	<i>245</i>
<i>POSADAS TURISTICAS</i>	<i>NTSH 007</i>	<i>1</i>
<i>GUIAS DE TURISMO</i>	<i>NTS GT 01- 02- 03- 04</i>	<i>62</i>
<i>TOTAL</i>		<i>453</i>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Turismo 2011. Diciembre. Página 7

➤ **Ley de excepción de impuestos**

Un importante incentivo para los empresarios colombianos interesados en incursionar en este sector, es la Ley 788 de 2002, que en su artículo 17, numeral 3 y 4, donde

quedan exentos de impuesto sobre la renta los servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan, remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes a partir de la vigencia de la presente Ley, por un término de treinta (30) años.

4.4.2. Aspectos económicos

El sistema económico Colombiano está representado en el capitalismo mixto, las organizaciones productivas son de carácter privado, de capital mixto (público y privado) y empresas públicas. La Constitución Política en su artículo 334 le da al Estado la tarea y la responsabilidad de dirigir la economía nacional, esto lo realiza a través del Ministerio de Hacienda y Crédito público.

Creado desde 1953 El Banco de la República es el banco central de Colombia, tiene la facultad exclusiva de emitir la moneda legal colombiana. El objetivo de política monetaria es el logro de tasas de inflación baja y estable que garanticen la estabilidad de precios y una política macroeconómica que busque el crecimiento del PIB y el empleo.

En Colombia las tasas de interés de referencia frecuentemente usadas tanto la tasa pasiva o de captación, que hace referencia a lo que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado y la activa o de colocación, o que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, son las siguientes:

- **DTF** : Es el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días (las tasas de los certificados de depósito a término (CDT) a 90 días) de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y corporaciones de ahorro y vivienda. Esta tasa es calculada semanalmente por el Banco de la República.
- **Corrección monetaria**: Es la tasa que se utiliza para actualizar el valor de la unidad de poder adquisitivo constante (UPAC). A esa tasa se redefine el valor de

las deudas o los ahorros denominados en UPAC. Se calcula como un porcentaje de la DTF.

- **TBS (Tasa básica de la Superintendencia Financiera):** Es la tasa promedio de CDAT y CDT a diferentes plazos, a la cual negocian entre sí los intermediarios financieros. Esta tasa la calcula y certifica la Superintendencia Financiera.
- **TIB (Tasa inter-bancaria):** Es la tasa pasiva promedio a la que negocian entre sí los intermediarios financieros en el mercado de liquidez a muy corto plazo.

Desde 1990 el Gobierno ha implementado una serie de reformas políticas y económicas orientadas a disminuir la tasa de inflación, logrando mejoras significativas en la última década

Grafica No.10. Tasa de Inflación en Colombia

AÑO	TASA DE INFLACION
2002	7.00
2003	6.50
2004	5.50
2005	4.85
2006	4.48
2007	5.69
2008	7.67
2009	2.0
2010	3.17
2011	3.73

Fuente: Datos tomados de Banco de la República. Pagina consultada marzo de 2012

“En la última década, 2000 - 2010, la economía recuperó su capacidad de inversión y la productividad promedio anual aumentó 1.6%. Como consecuencia, la economía creció en promedio 4.0%, el desempleo se redujo del 15.2% a 12.0%, la contribución de los

factores al crecimiento fue del 80% y la productividad de 20%, similar a la contribución promedio histórica”¹³

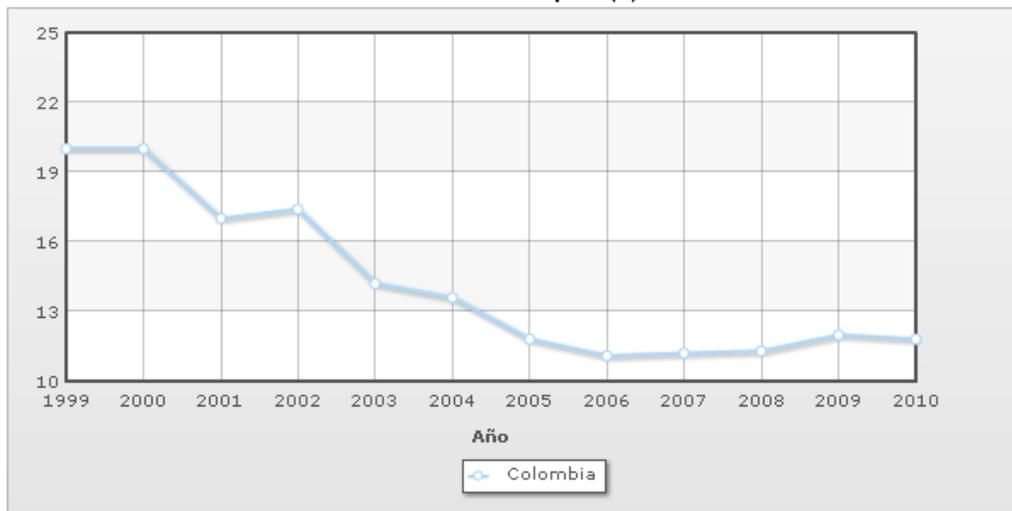
La crisis económicas que se ha vivido han tenido su mayor impacto en los niveles de desempleo, siendo los años 1999 y 2000 los que presentaron las tasas más altas registradas en el país, esta situación se presentó principalmente por la mala imagen del país para la inversión, apertura económica, aumento de la población económicamente activa, altas tasas de interés, entre otras causas.

Si bien es cierto en los últimos años se ha incrementado el número personas ocupadas en Colombia, gran parte de ellos se ubican en el sector informal de la economía, como una alternativa al tema del empleo de quienes no encuentran una solución en el sector formal. Según la medición del empleo informal de la encuesta aplicada por el DANE en trece aéreas metropolitanas para el trimestre noviembre 2010 – enero 2011, se encontró que el número de ocupados informales corresponde a un 51,3%, siendo los principales lugares de ocupación el comercio, hoteles y restaurantes (42,0%). No obstante para los últimos dos años, el índice de desempleo figura alrededor del 12%.

¹³ Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Página 572

Grafica No.11. Tasa de desempleo en Colombia

Tasa de desempleo (%)



Waiting

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Colombia	20	20	17	17,4	14,2	13,6	11,8	11,1	11,2	11,3	12	11,8

Fuente: http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_desempleo.html. Pagina consultada mayo de 2012

Factores económicos como la firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos aprobado en octubre del 2011 y que empezará a operar en mayo de 2012, le permiten al país grandes oportunidades a nivel empresarial y se espera la creación de 500 mil nuevos empleos. El sector turístico se identifica como uno de los primeros beneficiados; desde el momento mismo de la implementación se espera la llegada de un gran número de empresarios e inversionistas.

Proexport Colombia dentro de la labor de promoción del país como destino turístico de talla internacional invito al periodista de Black Meetings & Tourism Thomas, quien lidera una de las publicaciones especializadas en asuntos MICE - reuniones, viajes de incentivos, convenciones y eventos por su sigla en inglés - más leídas entre la comunidad afroamericana, quien afirma “que este segmento poblacional representa un

mercado potencial gigante en los Estados Unidos para cualquier país interesado en promover el también llamado turismo corporativo”.¹⁴

4.4.3. Aspectos socio – culturales

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, con el censo realizado en el año 2005 proyecta un crecimiento de la población del 1.18% entre el 2005 y el 2010, en julio de 2011 la población colombiana correspondía a un total de 44.725.543 habitantes, con una distribución por edades así;

0-14 años: 26,7% (hombres 6.109.495/mujeres 5.834.273)

15-64 años: 67,2% (hombres 14.826.008/mujeres 15.208.799)

65 años y más: 6,1% (hombres 1.159.691/mujeres 1.587.277)

La tasa bruta de natalidad de 17,49 nacimientos/1.000 habitantes, una tasa bruta de mortalidad 5,26 muertes/1.000 habitantes, es un país mitad urbano y mitad rural, el 78% de sus habitantes prefieren vivir en las zonas urbanas.

El estudio de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2010 DANE, que busca conocer las condiciones socio económicas de los hogares colombianos, muestran un país en desarrollo representado en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, disminución de los niveles de analfabetismo, desarrollo de ciencia y tecnología, incremento del acceso a Seguridad Social y una oportunidad muy importante para el sector turístico como lo son los avances en materia de seguridad ciudadana.

Estas afirmaciones se sustentan en el comparativo con los resultados encontrados en el año 2008:

14

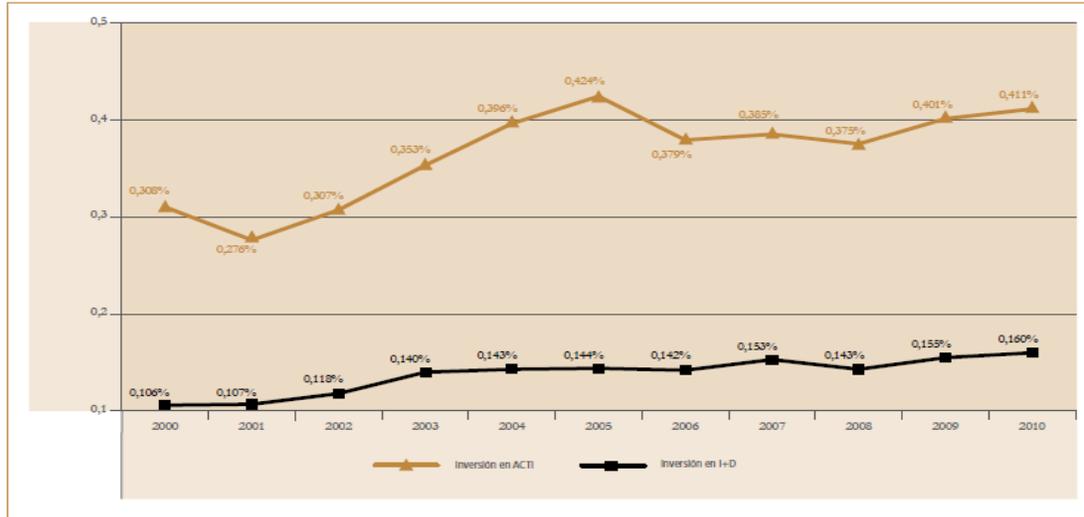
-
- Incremento en el acceso a servicios públicos: energía (97.2% al 97.7%), gas natural (47.4% al 52.4%), acueducto en el año 2010, el 87,6% de los hogares colombianos contaba con este servicio, siendo 0,9 puntos porcentuales mayor a la registrada en 2008, alcantarillado y recolección de basuras (77.9% al 81.0%).
 - Mayor cobertura en educación básica y media, según datos reportados por las Secretarías de Educación en el año 2009 la cobertura alcanzo una tasa de cobertura bruta de 104.65% y una tasa de cobertura neta del 90.03%. Se cuenta con 282 Instituciones de Educación Superior, siendo 81 de carácter oficiales y 201 privadas, el mayor número de matrículas se registra en los niveles de formación técnica y tecnológica.
 - Disminución de los niveles de analfabetismo pasando de 6.9 a 6.3.
 - Desarrollo de ciencia y tecnología principalmente a través de establecimientos universitarios, auspiciados por el Departamento Administrativo de la Ciencia y la Tecnología – Colciencias, aunque no se hace una inversión significativa, existe el interés de desarrollar este sector a nivel local mediante la creación de parques tecnológicos para áreas como energía, salud, software, agroindustria y biotecnología
 - Acceso a la Seguridad Social, incrementándose en un 3.9% pasando de 84.6% en el 2008 al 88.5% en el 2010.
 - Importantes avances en materia de seguridad ciudadana que favorecen el desarrollo del sector turístico. La percepción que se tiene en materia de seguridad del país y la ciudad que se va a visitar son factores decisivos al momento de escoger el destino de vacaciones o de negocios, por lo cual Colombia ha trabajado para crear y mantener un clima de confianza, lo que ha generado el incremento del número de turistas en los últimos años gracias a las mejoras de seguridad, como resultado de la estrategia de “seguridad democrática” del Gobierno anterior, incrementando la presencia militar y de policía en todo el país.

4.4.4. Aspectos tecnológicos

Históricamente Colombia ha sido un país que invierte poco en ciencia y tecnología, según lo demuestra el estudio adelantado por el Observatorio Colombiano de ciencia y tecnología, en la siguiente grafica, la línea de color marrón nos muestra el porcentaje de inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación y la de color negro lo invertido en investigación y desarrollo.

Grafica No.12- Inversión en ciencia y tecnología en Colombia

Gráfica 1.1. Evolución de la inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) como porcentaje del PIB, 2000-2010



Fuente: Observatorio Colombiano de ciencia y tecnología. Indicadores de ciencia y tecnología en Colombia- 2010” . pág. 22

Aunque se han realizado esfuerzos para cambiar este panorama por ejemplo la expedición de la Ley 1286/2009, de ciencia y tecnología cuyo objetivo principal es “fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle

valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional”; aun no se observan resultados claros frente a ello.

“La ciencia y la tecnología en Colombia ha tenido un desarrollo muy pobre, asimismo existe un déficit de capital humano por los escasos doctores que tenemos en el país (Actualmente hay cerca de 4.000 doctores, se gradúan alrededor de 100 doctores anuales, mientras en Brasil se gradúan cerca de 10.000 al año)”¹⁵.

El gobierno actual ha realizado algunas acciones para cambiar este panorama, brindando incentivos para la inversión del sector privado en ciencia, tecnología e innovación, se espera incrementar la inversión en ciencia, tecnología e innovación, del 0,4% a por lo menos el 1% del Producto Interno Bruto (PIB), unido a esto de en julio de 2011, mediante cato legislativo se propone dedicar el 10% de los recursos de regalías al desarrollo de la ciencia y tecnología en el país.

A nivel empresarial se han presentado avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos productivos, como ejemplo citamos el sector textil que ha realizado importantes inversiones en investigación e innovación tecnológica en la producción y mejoramiento de nuevas fibras que ofrecen prendas elaboradas con algodón orgánico, bambú, cáñamo y soya.

El uso de tecnologías es el sector hotelero ha tenido un importante y eficaz desarrollo, desde 1963 cuando un hotel de New York utilizo un computador para automatizar la gestión de habitaciones, en los años 70 las grandes cadenas hoteleras usaron sistemas

¹⁵ <http://www.soyperiodista.com/tecnologia/nota2467-la-ley-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-colom>. Mayo 2012

computarizados de reservas y conocer sus habitaciones disponibles, esto para un solo hotel, hacia 1987 ya se gestiona inventario de todos los hoteles de la cadena.

Hoy día y con la aparición y socialización del uso del Internet, que conecta a todos los puntos del planeta, permite un nuevo canal de distribución y es impredecible que todo negocio hotelero tenga una página web que le permita darse a conocer a nivel mundial, situación que no es ajena al mercado Colombiano del turismo.

En la última década, Colombia ha presenciado la llegada de varios avances tecnológicos. Los datos aquí relacionados se toman del Boletín de Prensa publicado por el DANE, sobre investigación de indicadores básicos de tecnologías de la información y la comunicación, publicado en junio de 2011, resultado de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del año 2010, con cobertura de 24 ciudades principales del país. El uso de TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) incide en las preferencias, la productividad y la dinámica de la sociedad, su impacto se refleja en una mayor oportunidad de acceso de información para la satisfacción de necesidades básicas, redes de comunicación.

Lo que se observa de los resultados de éste estudio y que se constituyen en una oportunidad para el plan de negocios propuesto, es el incremento en la calidad de vida de los hogares colombianos, comparando los dos últimos años de análisis:

Gráfica No.13- Incremento en bienes y servicios – hogares Colombianos

BIENES O SERVICIOS	2009	2010
Hogares que poseen computador	22.6	26.1
Hogares que poseen televisor a color	87.4	89.0

Hogares que poseen servicio de telefonía fija	37.8	40.3
Hogares que poseen telefonía celular	83.5	86.1
Hogares que poseen conexión a Internet	15.0	19.3

Fuente: Datos tomados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del año 2010 - DANE

La infraestructura vial, aeropuertos, marítima, férrea y fluvial en Colombia presenta un gran atraso, lo que se constituye en una amenaza para el plan de negocio propuesto. Pese a ello se viene trabajando para mejorarla con grandes proyectos que conectaran puntos turísticos y comerciales de gran importancia para el país como la doble calzada Ruta del Sol, que conecta a Bogotá con Santa Marta, Bogotá – Buenaventura, uniendo de esta manera a la capital Colombiana con un importante puerto, la Vía Panamericana, que unirá nuestro país con Panamá, y se construye en la Marginal de la Selva, que conectará a Colombia con Venezuela, Ecuador y Perú por el piedemonte de los Andes. Actualmente se cuenta con una red de carreteras de más de 145.000 km. de vías.

En cuanto a vías férreas hay 3.140 km. en reconstrucción y dos líneas que transportan carbón a puertos privados que movilizan 27 millones de toneladas al año. Para el negocio propuesto se constituye en una desventaja el bajo desarrollo de las vías férreas para el transporte de personas.

A nivel aeroportuario Colombia cuenta con ocho (8) modernos aeropuertos internacionales que reciben aerolíneas de América Latina, Norteamérica y Europa, adicional a ello por la topografía de sus paisaje “se ha impulsado el desarrollo del transporte aéreo doméstico, con una de las redes de rutas más densas de América Latina, por la que se desplazan anualmente 7.4 millones de pasajeros y se movilizan 130.000 toneladas de carga, a través de más de 587 aeropuertos que comunican las regiones apartadas con el resto del país”¹⁶.

¹⁶ <http://infraestructuracolombiana.blogspot.com/>. Pagina consultada el 6 de abril de 2011

Por la política de apertura hacia los mercados internacionales, “se han privatizado y modernizado los cuatro puertos principales: Buenaventura en la costa Pacífica, y Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en el litoral Caribe, que en conjunto tienen un movimiento de 70 millones de toneladas de carga. Hay otros puertos especializados en la exportación de carbón, banano y petróleo, y un muelle turístico para cruceros en Cartagena de Indias”¹⁷.

4.4.5. Aspectos Ecológicos

Colombia no ha sido ajena a las políticas de cuidado del medio ambiente que se viene implementando a nivel mundial en los últimos años. Es así como por iniciativa del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) crearon el Sello Ambiental Colombiano, “SAC”, para promover la oferta de servicios ecológicos, tendencia que preserva el medio ambiente y se compromete con la naturaleza. Esta certificación no es exclusiva del sector hotelero aplica también para otros servicios.

En el marco de esta iniciativa son muchos los establecimientos del sector turístico que sean certificado bajo las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible NTSTS 002 establecimientos de alojamiento y hospedaje, requisitos de sostenibilidad y la norma técnica colombiana NTC 5133 Sello ambiental Colombiano, con la implementación de programas como:

- Los insumos y materias primas para su funcionamiento se usan de manera sostenible.
- Las materias primas que usa no son nocivas para el medio ambiente.
- Sus procesos de producción involucran un uso menor de energía o que hacen uso de fuentes de energía renovable (eólica, solar y similares), o ambas.
- Recicla sus desechos, reutiliza materiales y escoge elementos biodegradables.
- Implementa empaques reciclables, reutilizables o biodegradable y en cantidades mínimas.

¹⁷ IDEM

- Emplea tecnologías limpias o que generan un menor impacto relativo sobre el ambiente.
- Indica a los consumidores la mejor forma para la disposición final de desechos.

En Bogotá ya se han certificado 24 establecimientos hoteleros, pero ninguno de la zona de operación de Hotel Factory Corferias,

Aunque la obtención del sello verde es voluntario, más que un compromiso ambiental es una respuesta al interés de los turistas por comprar servicios responsables con el equilibrio del planeta y se constituye en una ventaja competitiva ya que los turistas perciben como un valor agregado el comprar servicios amigables con el medio ambiente.

4.5. ANALISIS DAFO

Para el desarrollo del plan de negocio propuesto se requiere de recursos económicos, infraestructura física y de telecomunicaciones, dotación de la edificación ajustada a la calidad del servicio ofertado y talento humano capacitado contratado directamente y a través de insourcing.

De igual manera para operar exitosamente se requiere de un manejo importante de convenios con otros operadores del sector (servicios de transporte, pasajes aéreos y terrestres, restaurantes, gimnasios, spa, sitios turísticos en cada ciudad, etc)

Frente a estos requerimientos la propuesta de negocio presenta la siguiente situación interna expuesta en la matriz DAFO.

Gráfica No.14- Matriz DAFO

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Posibilidades de financiamiento en el sector bancario y de apoyo de importantes entidades que incentivan la creación de negocios en Colombia.	Capacidad financiera limitada frente a grandes capitales del país y del exterior. Distribución física propuesta acorde al espacio físico, que limita la prestación de

	<p>El sector de la ciudad en donde se proyecta la construcción del hotel oferta terrenos con excelente ubicación para el desarrollo del proyecto</p> <p>Se contará con herramientas tecnológicas que permitan una operación efectiva, desde el mercadeo del producto, la venta, estadía y el check in de los huéspedes</p> <p>El diseño de todas las estancias del hotel bajo estándares de comodidad, calidez y sobre todo seguridad a los visitantes</p> <p>Contará con Talento humano capacitado en el sector turístico principalmente en altos estándares de servicio y a nivel técnico con manejo de idiomas</p> <p>Posibilidad de lograr importantes convenios a nivel nacional para ofertar planes turísticos de calidad y que adicionalmente permitirán ofertar los servicios a precios favorables para el segmento de mercado al que se apunta.</p> <p>Precios ajustados a las capacidades de los visitantes ofertando un excelente servicio</p> <p>Propuesta de la Unidad Estratégica de Negocios enfocada al turismo relacionado con la temática de las principales ferias y eventos de Corferias.</p>	<p>variedad de servicios complementarios</p> <p>Imagen y marca nueva en el sector que deberá ir ganando recordación en los habituales visitantes</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Dinámica creciente del sector turístico en el país</p> <p>Apoyo del Estado al crecimiento del sector, Ley de Excepción del impuesto de renta, diseño de políticas específicas para el turismo cultural y ecoturismo</p> <p>Declaración del turismo como sector de clase mundial en la política nacional de productividad y competitividad</p> <p>El turismo en Bogotá como sector estratégico de desarrollo, ocupando el sexto puesto en el ranking de turismo en América Latina.</p> <p>Mercado potencial inmenso con un crecimiento real positivo</p> <p>Desarrollo de un marco regulatorio de calidad, ocupando el segundo puesto a nivel mundial en normalización para el sector</p>	<p>Poco desarrollo de infraestructura vial, aeroportuaria, marítima, férrea y fluvial</p> <p>Sectores del país en donde todavía está presente el conflicto armado</p> <p>La idea se debe iniciar a ejecutar en corto tiempo ya que el sector se empieza a saturar.</p> <p>Competidores del sector con trayectoria que cuentan una cuota importante del segmento de mercado identificado.</p>

	<p>Mejoramiento de la percepción de seguridad del país frente a los visitantes extranjeros</p> <p>Economía del país estable</p> <p>Firma de tratados económicos que favorecen el crecimiento de la economía en el país y del sector</p> <p>Profesionalización del personal vinculado al sector turístico</p> <p>Incremento del uso de TIC (Mayor acceso a información)</p> <p>Globalización del uso de Internet</p> <p>Importante desarrollo de proyectos en telecomunicaciones y servicios financieros</p>	
--	---	--

4.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

PROTAGONISTAS DEL SECTOR	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	A	M	B
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Cualquier persona natural o jurídica puede tener la iniciativa de iniciar un negocio de hotel y agencia de viajes y turismo en el sector.	X				X	
	El servicio hotelero actualmente se considera un negocio muy atractivo en Colombia por las política de Gobierno, que atrae inversionistas incluso de grandes cadenas hoteleras	X				X	
	Se pueden presentar economías de escala cuando el nuevo competidor hace parte de cadenas hoteleras con presencia a nivel nacional tanto en hospedaje como en servicios de turismo. Este aspecto afecta el precio competitivo del producto				X		
	Se requiere de una elevada inversión por los altos costos fijos de infraestructura.						X
	Puede encontrarse un alto grado de fidelidad en los clientes de estos servicios						X
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Existe una gran cantidad de hoteles en funcionamiento, que han posicionado su nombre, incluso con antigüedad superior a 20 años					X	
	Los hoteles que representan la competencia directa ofrecen en su mayoría los mismos servicios adicionales, lo que hace mayor los niveles de rivalidad.					X	

	La capacidad de alojamiento de la mayoría es acorde con la propuesta por xxx(Nombre del hotel)			x				
	Los precios y servicios son estándar en el 70% de la competencia directa analizada.					x		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Existe gran cantidad de proveedores de insumos para el funcionamiento del hotel	x						
	Ningún insumo es vital para el funcionamiento del hotel	x						
	Este aspecto incrementa su impacto si los proveedores son de servicios especializados como transporte para los turistas con guía bilingüe, etc						x	
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Existe gran variedad de oferta hotelera con diferentes precios, que se ajustan a la necesidad de cada cliente. Por lo anterior se debe buscar un factor diferenciador importante y aplicar una adecuada política de precios					x		
	La propuesta de UEN como es la agencia de viajes se enfrentará a un importante porcentaje de competidores en Bogotá e incluso fuera de la ciudad contactados a través de internet					x		
	Por la dinámica actual del sector y específicamente en la ciudad de Bogotá existe gran demanda del servicio en el sector							x
	En temporadas altas para el sector turismo este aspecto de igual manera presentará un impacto bajo ya que se incrementa la demanda y disminuye la oferta de hospedaje disponible							x
INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	En el sector turístico a nivel de servicio de hospedaje y planes turísticos, no se identifican productos sustitutos reales o potenciales						x	

4.7. DEFINICION DE LA ESTRATÉGIA

4.7.1. Objetivos estratégicos y estrategias corporativas

Las estrategias corporativas se determinaran de acuerdo a las siguientes perspectivas:

- Misionales = M
- Clientes = C
- Financiera = F
- Procesos = P
- Aprendizaje = A

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVA
<p>Alcanzar importante posicionamiento en el sector geográfico seleccionado, ubicándonos en los tres primeros lugares de preferencia durante el primer año de funcionamiento.</p>	<p>M1: Construcción y diseño del hotel que responda a los estándares de comodidad, calidez y seguridad a los visitantes</p> <p>A1: Contar con personal idóneo técnico calificado en cada uno de los momentos de verdad del servicio ofertado</p> <p>P1: Ajustar procesos y procedimientos de acuerdo a las normas técnicas de calidad del sector</p>
<p>Lograr el nivel de ocupación entre el 60% y 80% de la capacidad instalada durante los tres (3) primeros años</p>	<p>P2: Promoción de servicios a través de canales digitales, haciendo uso de las tecnologías de telecomunicación</p> <p>P3: P3: Aseguramiento de la plataforma tecnológica requerida para la operación con la calidad ofertada</p> <p>P4: Brindar un excelente servicio al cliente</p> <p>F1: Precios ajustados al sector y al mercado objetivo, asegurando el modelo financiero propuesto</p>
<p>Conquistar la cuota de mercado propuesta del 0.35 del total potencial de turistas que llegan a la ciudad de Bogotá</p>	<p>C1: Ofrecer servicio con altos estándares de calidad</p> <p>P5: Campañas publicitarias, promociones a los clientes frecuentes, descuentos, etc.</p> <p>M2: Decoración de todas las estancias mostrando imágenes de nuestro país, despertando el interés por conocerlo</p> <p>P6: Lograr certificaciones de calidad del sector</p>
<p>Obtener una rentabilidad financiera del 50% anual</p>	<p>F2: Lograr equilibrio financiero acorde a los compromisos adquiridos para la financiación del proyecto</p> <p>M3: Ofrecer valor agregado al servicio de hospedaje, acorde al segmento de mercado como lo es el turismo de negocios y convenciones: Sala de reuniones, equipos audiovisuales, servicio de secretaria, fax, alquileres de portátil,</p> <p>P7: Contar con la UEN como es la agencia de viajes como elemento diferenciador e innovador frente a la competencia.</p>

4.7.2. Plan de acción:

El logro de los objetivos corporativos se apoyará en la ejecución de las siguientes iniciativas estratégicas a las cuales se le definen indicadores de gestión como herramienta de evaluación, que se medirán en el tiempo de acuerdo al impacto para el éxito del proyecto, tomando las acciones correctivas de acuerdo a los resultados:

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA CORPORATIVA	INDICADOR DE GESTIÓN
MISIONAL	<p>M1: Construcción y diseño del hotel que responda a los estándares de comodidad, calidez y seguridad a los visitantes</p> <p>M2: Decoración de todas las estancias mostrando imágenes de nuestro país, despertando el interés por conocerlo</p> <p>M3: Ofrecer valor agregado al servicio de hospedaje, acorde al segmento de mercado como lo es el turismo de negocios y convenciones: Sala de reuniones, equipos audiovisuales, servicio de secretaria, fax, alquiler de portátil.</p>	<p>% de avance de obra de acuerdo al cronograma definido (Mensual)</p> <p>Control de diseños definidos de acuerdo con programación de ferias corferias (Según calendario)</p> <p>% de cumplimiento de servicios requeridos por el huésped. Medición de satisfacción (Mensual)</p>
CLIENTES	C1: Ofrecer servicio con altos estándares de calidad	<p>Índices de satisfacción del cliente</p> <p>Índices de retención</p> <p>% de quejas y reclamos presentados y resueltos</p>
FINANCIERA	<p>F1: Precios ajustados al sector y al mercado objetivo, asegurando el modelo financiero propuesto</p> <p>F2: Lograr equilibrio financiero acorde a los compromisos adquiridos para la financiación del proyecto</p>	<p>Rentabilidad financiera</p> <p>Tipo de interés de la deuda</p> <p>Indicadores de rentabilidad</p>
PROCESOS	P1: Ajustar procesos y procedimientos de acuerdo a las normas técnicas de calidad del sector	No. De procesos definidos, aprobados e implementados

	<p>P2: Promoción de servicios a través de canales digitales, haciendo uso de las tecnologías de telecomunicación</p> <p>P3: Aseguramiento de la plataforma tecnológica requerida para la operación con la calidad ofertada</p> <p>Facilidad de comunicación a través de Internet (redes sociales), haciendo muy amigable la relación desde la reserva hasta el check in de los huéspedes</p> <p>P4: Brindar un excelente servicio al cliente</p> <p>P5: Campañas publicitarias, promociones a los clientes frecuentes, descuentos, etc.</p> <p>P6: Lograr certificaciones de calidad del sector</p> <p>P7: Contar con la UEN como es la agencia de viajes como elemento diferenciador e innovador frente a la competencia.</p>	<p>% de utilización de canales virtuales</p> <p>Efectividad en la utilización de la plataforma tecnológica</p> <p>Diseño e implementación de estrategias de servicio al cliente</p> <p>Adelantar las acciones, adecuaciones locativas e implementar procesos para la consecución de certificaciones de sostenibilidad y sellos ambientales</p> <p>No. De paquetes turísticos diseñados vs preferencias de los huéspedes</p>
<p>APRENDIZAJE</p>	<p>A1: Contar con personal idóneo técnico calificado en cada uno de los momentos de verdad del servicio ofertado</p>	<p>Disponibilidad de talento humano competente</p> <p>índices de capacitación</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Interiorización de la cultura de servicio</p>

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos de Marketing

5.1.1. Corto Plazo

- Dar a conocer la marca y productos del Hotel Factory Corferias dentro del segmento objetivo, contribuyendo de esta forma al aumento de las ventas.
- Posicionarnos como un hotel de primer nivel que ofrece a sus huéspedes toda la infraestructura física, tecnológica y de personal, que convierte un viaje de negocios o de vacaciones en una experiencia inigualable.

5.1.2. Mediano Plazo

- Incrementar el número de visitantes y huéspedes en un 10% sobre las ventas anuales.

5.2. Marketing Mix

5.2.1 Políticas de Producto

El Hotel Factory Corferias se encuentra en una etapa de Introducción dentro del ciclo de vida de producto, por lo cual los esfuerzos de marketing están orientados al awareness,

dar a conocer la marca y sus servicios dentro del segmento, como una propuesta innovadora que invita a vivir cada viaje de negocios como una experiencia única, al contar con un servicio de hospedaje confortable con una relación costo beneficio favorable y tener la opción de armar paquetes turísticos y conocer así Bogotá y otros destinos con sus principales lugares de interés a nivel cultural y social.

Durante la etapa de introducción mediremos el nivel de conocimiento por medio de Top of Mind (recordación de marca) y Brand Recall (asociación de la marca con la categoría de productos-servicios).

5.3. La marca

El nombre que seleccionamos es Hotel Factory Corferias. Este nombre tiene características asociativas y vínculos emocional con nuestros clientes, al generar una percepción de eficacia en procesos y enfoque hacia clientes corporativos. Por medio de esta, se busca lograr estar en el *top of mind* del consumidor.



5.4. Política de Precio

La estrategia de precio de acuerdo a la etapa de introducción al mercado la implementaremos como Penetración, porque estamos llegando con un servicio existente a un segmento de mercado ya establecido el cual toma decisiones basadas en precio y calidad.

El precio promedio por huésped se determinó en \$160.000 y en la medida en que logremos un mayor posicionamiento este precio se irá ajustando a la percepción de valor y grado de diferenciación.

Teniendo en cuenta el proceso de producción y servicio tenemos:

El hotel tendrá a la disposición de los clientes 52 habitaciones, de las cuales 24 están habilitadas con camas dobles, 20 con dos camas sencillas y 8 con una cama doble y una sencilla, con la posibilidad de incluir una pequeña adicional para familias de cuatro personas que pretendan hospedarse en el hotel.

Precio 2 personas	160.000
Precio 3 personas	200.000

*Datos tomados del plan financiero

5.5. Política de distribución

Durante la introducción del servicio estaremos realizando la distribución selectiva en el mercado meta en las principales ciudades nacionales e internacionales, a través de:

- Comercialización directa en la agencia de viajes a través de paquetes turísticos.

-
- Distribución directa del Hotel Factory Corferias al grupo objetivo por medio de asesores comerciales quienes estarán encargados del relacionamiento one to one con las compañías y clientes potenciales para dar a conocer el portafolio de servicios del hotel
 - Telemarketing: Inicialmente a cargo del mismo equipo de asesores quienes buscarán clientes a través de bases de datos de clientes potenciales para la venta de los paquetes empresariales.

5.6. Política de promoción

5.6.1. CIM – Comunicaciones Integradas de Mercado

➤ **Promoción de Ventas**

Con el objetivo de lograr un incremento en las ventas durante el primer año, estaremos implementando tácticas con el objetivo de incrementar la venta de los servicios en meses en donde la demanda es más alta, basados en el calendario ferial.

Buscaremos alianzas estratégicas con aerolíneas nacionales e internaciones para tener en las salas VIP y counters, brochures con información sobre el portafolio de servicios del hotel.

Estos brochures contarán con call to action como descuentos por presentar dicho material impreso.

➤ **Evento de Lanzamiento**

Este evento se realizará durante el tercer mes de apertura del Hotel Factory Corferias, tiempo durante el cual se estarán invitando a todos los clientes potenciales por medio de invitaciones electrónicas y confirmación telefónicas.

La expectativa de asistencia es de 100 personas y se realizara un coctel en el salón principal del hotel. Contaremos con la presentación del gerente del Hotel quien dará la bienvenida y pondrá a disposición de todas las personas la red de servicios del Hotel.

Durante el evento se sortearán 3 paquetes de entre los asistentes:

-
- Para personas
 - 2 noches para dos personas
 - 1 noche para 2 personas con un tour por Bogotá Histórica
 - Para empresas
 - Descuento del 30% efectivo para el alojamiento de algún ejecutivo de la compañía

Estos premios tendrán una vigencia de 2 meses, sujetos a disponibilidad en temporada media y baja.

➤ **Venta Personal**

En el punto de venta principal contaremos con personal de telemercadeo (equipo de asesores comerciales) Inbound/outbound con el fin de:

- Recibir llamadas de clientes potenciales.
- Brindar asesoría y dar a conocer la oferta de valor de El Hotel Factory Corferias
- Contactar clientes potenciales para ofertar los productos.
- Lograr agendar visitas con los interesados, ya sean empresarios o empresas, para generar la reserva de los diversos servicios del Hotel Factory Corferias.

➤ **PR – Relaciones Públicas**

Como táctica de conocimiento y posicionamiento de El Hotel Factory Corferias estaremos realizando:

Free press (publicity), aprovechando la gestión de espacios de difusión gratuita de hechos y noticias positivas para la empresa y cliente final, en medios televisivos, impresos y en web.

➤ **Medios especializados:**

Pauta publicitaria de alto impacto en los sitios web de revistas de negocio como Dinero y Gerente

Sitios web de periódicos nacionales: El Tiempo, Portafolio, El Espectador

Estos banner tendrán información sobre los servicios del Hotel Factory Corferias y promociones que los lleven a hacer click (linkeado a la web del hotel) para que conozcan más y se pongan en contacto con los asesores comerciales.

➤ **Aeropuertos**

Pauta en las terminales aéreas y puentes aéreos de las principales ciudades de Colombia

➤ **Ferias**

Participación en feria la principal feria turística y de negocios ANATO

Presencia en las principales ferias dentro de las cuales se estarán entregando folletos con información sobre los servicios y paquetes para empresas y ejecutivos.

➤ **Página Web**

Inicialmente la página web del Hotel Factory Corferias estará orientada a brindar y ampliar la información sobre el portafolio de servicios del hotel, infraestructura, disponibilidad y promociones por temporadas.

Formulario de contacto, para alimentar la base de datos de clientes para poder comenzar un proceso de fidelización. Se contará un sistema de reservas en línea y pagos de los servicios de hospedaje.

➤ **Redes Sociales**

Se creará like page en Facebook y cuenta en Twitter.

Usaremos estos dos medios como herramientas de voz a voz para dar a conocer los servicios, invitando al grupo objetivo a estar en constante comunicación con el personal del hotel, para conocer las promociones, paquetes por temporada y novedades en servicios.

El plan de Comunicaciones Integradas de Marketing esta calendarizado durante 12 meses, cubriendo las tácticas presentadas dentro de las Comunicaciones Integradas de marketing de la siguiente forma:

Gráfica No.15- Calendario plan de comunicaciones

Accion CIM	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Venta Personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evento de Lanzamiento	X											
Relaciones publicas		X	X	X		X	X	X		X	X	X
Medios especializados	X	X	X			X	X		X	X		
Aeropuertos	X	X		X	X			X	X		X	X
Participacion Ferial					X							
Pagina Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

El siguiente cuadro resume la inversión que se destinará para el plan de marketing del primer año, que será en total 233 millones de pesos, en este se consolidan todos los ítems mencionados en el calendario.

Gráfica 16 Cuadro Económico Marketing

Costes de mercadeo	2014
Lanzamiento	130.308.000
Medios de comunicación	87.586.800
Redes Sociales	12.000.000
Mantenimiento de página web	4.000.000
Total Costos Mercadeo	233.894.800

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Plan de Producción

6.1.1. Descripción del proceso y operaciones necesarias para realizar la actividad

SISTEMA	INPUTS	COMPONENTES	PROCESOS	OUTPUT
Hotel	Huéspedes	Unidad de habitación Trabajadores Servicios adicionales	Hospedaje Confortable, seguro y limpio	Clientes satisfechos

El hotel tendrá a la disposición de los clientes 52 habitaciones, de las cuales 24 están habilitadas con camas dobles, 20 con dos camas sencillas y 8 con una cama doble y una sencilla, con la posibilidad de incluir una pequeña adicional para familias de cuatro personas que pretendan hospedarse en el hotel.

El elemento diferenciador del Hotel Factory Corferias para lograr los objetivos de venta y permanecer en el mercado, será el servicio, “que los huéspedes tengan las facilidades que tienen en su casa o sede de su empresa”, para lo cual todo el personal debe conocer al huésped, hacer todo lo posible por saber su nombre, dirigirse a ello con cortesía y respeto pero de forma personalizada.

Hotel Factory Corferias tendrá como ventajas competitivas frente a los demás del sector el servicio de turismo relacionado con los eventos presentados en Corferias, salón de reuniones, ayudas audiovisuales, servicio de secretaria cuando lo requiera, el cual constará principalmente de elaboración de comunicaciones, envío de correos, realización de llamadas, recepción de mensajes, elaboración de documentos o presentaciones). Adicionalmente contará con una agencia de viajes y turismo,

especializada en programas relacionados con la feria que se esté llevando a cabo en Corferias.

Asimismo, las habitaciones tendrán acceso a televisión, Internet inalámbrico y teléfono fijo habilitado para llamadas locales, nacionales internacionales, para lo cual se presentará en cada habitación, una tabla de precios cerca del teléfono, con el fin de que el usuario no tenga ningún inconveniente a la hora de utilizar alguno de nuestros servicios adicionales.

6.1.2. Determinación de la capacidad

La ocupación plena del hotel se conformaría de la siguiente manera, previendo que el hotel se encuentre en su máximo empleo:

Gráfica No.17- Capacidad instalada del Hotel Factory Corferias

OCUPACION PLENA (HUÉSPEDES):	DIA	MES
44 Habitaciones de hotel con capacidad para 2 personas	88	2.640
8 Habitaciones de hotel con capacidad para 3(ó 4 personas)	24	720
Plazas por día y mes	112	3.360

La ocupación total en caso de existir una ocupación plena corresponde a 112 huéspedes por día y a 3.360 en el mes.

Para evitar datos sobreestimados, el ejercicio se llevó a cabo tomando la opción de habitaciones para tres personas en los casos pertinentes, no obstante estas tendrán la posibilidad de ubicar una cama nido en estos cuartos, con el fin de hospedar a grupos de cuatro personas.

6.1.3. Política de servicio se caracterizará por:

- Contar con servicio las 24 horas en materia de recepción y acomodación – Check in y de salida – CheckOut.
- En la agencia de viajes y turismo siempre se contará con información turística, que estará enfocada principalmente a los programas que se tienen como complemento de las ferias realizadas en Corferias.
- Garantizar a los clientes que la reserva confirmada es respetada siempre según sus requerimientos y condiciones acordadas
- Se contara con los implementos necesarios para el transporte de equipajes, garantizando que todas las maletas y paquetes estén plenamente identificas. También se utilizarán zunchos, para cerrar las maletas y garantizar la seguridad del contenido.
- Todas las instancias del hotel (habitaciones, baños, zonas comunes) tendrán registro de limpieza y desinfección diario. Asimismo se hará revisión al resto de implementos de la habitación, tales como televisores, secadores de pelo y teléfono
- Habitaciones confortables y con la garantía de encontrarlas siempre en óptimas de aseo, y con los bienes personales de cada huésped en su lugar: Si requiere servicio extra de lavandería este se ofrecerá de forma inmediata, ya que el hotel contara con instalaciones adecuadas para ello.

-
- El huésped conocerá el procedimiento de quejas y reclamos, formato que encontrará en la habitación, así como la información sobre los servicios del hotel (Lavandería, secretaria, alimentos y bebidas), en cuanto a horarios, precios, etc

Adicionalmente se cumplirá con lo especificado en la “Norma técnica sectorial” NTSH 010, en materia de requisitos de planta y servicios para apartahoteles, la cual es expedida por el ICONTEC, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO:

- Los pisos y tapetes de cada unidad de alojamiento y demás zonas del hotel, deberán permanecer limpios, sin manchas o roturas.
- Toda la lencería del hotel, cortinas y demás deberá estar siempre limpia, sin manchas, sin descosidos, sin huecos o decoloraciones de los tejidos, asimismo, los dispositivos electrónicos como televisores, ascensores, deberán estar en buen estado.
- Siempre habrán almohadas y cobijas disponibles a solicitud del huésped y se contará con un stock mínimo de 1.5 juegos de cama por huésped.
- Se prestará el servicio de primeros auxilios para lo cual se contará con botiquines de primeros auxilios y un servicio de área protegida para atender cualquier emergencia que se presente, con un huésped, trabajador, proveedor o persona que sufra una emergencia al interior de la edificación.
- Se facilitará el servicio de alquiler de vehículo

-
- Todo el personal estará excelente presentado y portando su uniforme de acuerdo con los estándares definidos por el hotel.
 - Se deberá informar al cliente cuando este lo requiera, de los puntos de interés, actividades sociales, culturales y de entretenimiento y otros servicios o atracciones de interés turístico existentes en el destino y su área de influencia.
 - Disponer de un servicio de recolección de mensajes y paquetes dirigidos a los huéspedes.
 - Disponer de un mapa local y regional actualizado.
 - Informar de los transportes públicos, sus conexiones y los horarios actualizados.
 - Disponer de diferentes medios de pago (efectivo, tarjeta de crédito debito), expuestos en lugar visible. El huésped siempre cancelara el servicio de hospedaje por adelantado.
 - Se dispondrá de servicio de seguridad las 24 horas, controlando el acceso a las instalaciones y asegurándose de que el cliente recupere los objetos olvidados en el establecimiento.
 - Todo el personal debe contar con la formación o capacitación necesaria para utilizar todos los mecanismos dispuestos para la seguridad del establecimiento.

6.1.4. Ubicación del negocio

Para el desarrollo del proyecto de construcción y puesta en marcha de un edificio destinado a prestar los servicios de hotel, se hace necesario revisar el Plan de

Ordenamiento Territorial – POT - de la ciudad de Bogotá que nos permitirá identificar la zona más favorables para llevarlo a cabo.

El POT es la carta de navegación de los municipios y distritos para ordenar su territorio, orientando las inversiones públicas y privadas preservando el medio ambiente y las tradiciones culturales; separa el área urbana y el área rural dando usos distintos a los suelos de acuerdo a la naturaleza de cada zona de la ciudad.

Define Unidades de Planeamiento Zonal son “áreas urbanas más pequeñas que las localidades y más grandes que el barrio. La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Son la escala intermedia de planificación entre los barrios y las localidades.”¹⁸

A partir de las UPZ, La Secretaría Distrital de Planeación establece reglas de juego claras y aplicables para todos los ciudadanos, gracias a las cuales se sabrá que se puede y que no se puede edificar o construir en un predio y que actividad puede o no desarrollarse en él.

El Decreto 1096 de 2000, es el instrumento por medio del cual se define la reglamentación urbanística específica de la UPZ N°. 107, QUINTA PAREDES, ubicada en la Localidad de TEUSAQUILLO, la cual ha sido identificada como un sector que presenta una oportunidad para el desarrollo del proyecto de construcción y puesta en funcionamiento del edificio de hotel por ser un área de desarrollo de actividades empresariales y productivas.

¹⁸ www.dpd.gov.co

La UPZ 107 está conformada por los barrios de Quinta Paredes, El recuerdo, La Luisita, Acevedo Tejada, Centro Nariño y Gran América.

El artículo 340 del citado decreto, determina las áreas de actividad o asignación de uso a los suelos de acuerdo a la estructura urbana propuesta por el modelo territorial, entre ellos tenemos el área de actividad de “comercio y servicios” (Artículo 346), es la que designa un suelo para la localización de establecimientos que ofrecen bienes en diferentes escalas y servicios a empresas y personas, entre los que se ubican, definiendo en el artículo 347 las norma para los suelos con esta destinación.

En esta categoría se ubica el proyecto en Servicios Turísticos ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE TEMPORAL “Hoteles de más de 50 habitaciones y/o servicios complementarios” condición, estar Inscritos en el Registro Nacional de Turismo. ¹⁹

Por otro lado, Quinta Paredes es un barrio de Bogotá que está situado en una ubicación estratégica. Se encuentra a tan solo 15 minutos del Aeropuerto Eldorado y a 5 de la Terminal de Transportes. La Embajada de los Estados Unidos y Corferias limitan con el barrio.²⁰ No obstante la razón que prevalece en cuanto a la ubicación del hotel, es la cercanía con Corferias, pues nuestra estrategia turística y hotelera, va de la mano con los eventos que se presentan en este lugar.

6.1.5. Distribución de las instalaciones

El Hotel Factory Corferias clasificado con 3 estrellas, será construido en un terrero de 16 mts de frente por 25 mts de fondo para un total de 400 mts²., edificación de cinco (5) plantas y un sótano: (Anexo No 4)

¹⁹Decreto 1096 de 2000. Pagina 319

²⁰<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4435707>

- **Sótano:** Zona de parqueo cubierta y privada, un pequeño ascensor de suministros y servicios con zona de descarga demarcada, cuarto de controles eléctricos, tanques de reserva de agua (con capacidad para consumo de dos días con una ocupación del 80%) y recipientes para basuras. Se tendrá un manual de manejo de basuras y residuos orgánicos.

- **Primer piso:**
 - **Recepción:** Isla de atención al cliente, ubicada a la entrada del hotel para recibir y organizar el ingreso de nuestros huéspedes
 - **Agencia de viajes y turismo:** En este local se ofrecerán planes turísticos acordes a las actividades feriales que se estén llevando a cabo en corferias, adicionalmente se entregará toda la información de la feria y turismo de la ciudad de Bogotá. El enfoque principal de este local, es generar un gancho para que los huéspedes complementen sus actividades laborales o informativas generadas en expoferias, con una experiencia didáctica complementaria en este proceso, las actividades turificas ofertadas a los expositores y visitantes de los eventos feriales se constituyen en un valor agregado a su negocio por el conocimiento que adquieran a través de su participación en las mismas.
 - **Salón de reuniones y conferencias:** Espacio dotado para conferencia satelital, internet, wi - fi, teléfonos, video beam y telón. Se puede utilizar completo o subdividirlo para diferentes requerimientos de la gerencia y de los huéspedes, quienes podrán utilizarlo para adelantar reuniones de negocios con sus clientes y socios.
 - **Restaurante - Bar:** Se contará con un espacio físico sin dotación. Se exigirá a la concesión que maneje este servicio una dotación acorde al diseño y decoración del hotel.

-
- **Cocina:** Contará con los servicios básicos para su funcionamiento, agua fría y caliente, ventilación, extractor de olores, lavaplatos, fogones a gas, anaqueles para víveres y utensilios, nevera, congelador, etc.
 - **Baño para hombres y mujeres,** ubicados al respaldo de la recepción y lobby del hotel. Serán independientes para cada género, contarán con ventilación mecánica y tendrán a disposición del huésped: toallero o dispensador con toallas, sanitario, espejo y lavamanos. Contará con agua fría y caliente.

➤ **Pisos dos al cinco**

Estos pisos se conciben con la misma distribución, contarán con trece (13) habitaciones en cada piso, once (11) de ellas con dimensiones de 5 x 3.5 mts, y dos (2) de ellas por su localización se incrementará un poco en su área. Todas cuentan con baño privado, construcción estándar, closet y la dotación requerida por el proyecto.

Los accesos a cada habitación están por la circulación, la cual cuenta con las dimensiones requeridas por la norma.

6.1.6. Procesos de servicio

Los procesos relacionados con el tipo de servicio ofrecido corresponden a un producto muy específico ya aceptado por el mercado. El diferencial del servicio hotelero en este caso será la excelencia en el servicio en lo habitual buscado por los clientes (hospedaje y alimentación) y en los servicios complementarios ofertados (comerciales), todos enmarcados en las normas técnicas de calidad buscando la competitividad en el sector. (Ver anexo No.5)

Los procesos definidos serán objeto de permanente monitoreo buscando oportunidades de mejora en todos los aspectos.

6.1.7. Sistema de gestión de calidad

El sistema de calidad se estructurará dentro del Plan Estratégico de la organización como una estrategia corporativa, con los siguientes objetivos:

- Formular políticas para centrar la estructura de la organización en el cliente.
- Implementar mecanismos para que el front line pueda llevar a cabo un excelente servicio.
- Implementar mecanismos para que el Back Office esté al servicio de la calidad.
- Capacitar continuamente al personal.
- Auditar el servicio al cliente.

Mecanismos:

- Todo el sistema de calidad está soportado por el sistema de información que incorpora cada una de las actividades del hotel, desde la reserva, estadía del cliente, sistematización de recurso humano, recursos financieros, inventarios, aseos, mantenimientos y otros.
- Disponer de una terminal para que el cliente exprese su evaluación con relación al servicio recibido.
- Estructurar la evaluación y su seguimiento mensual de la evaluación entregados por el cliente.
- La Gerencia del Hotel adelantará auditorías internas de servicio, con periodicidad mensual ya que este es el factor diferenciador de la competencia

- Los procedimientos se tendrán documentados y actualizados para facilitar la planificación e implementación de las auditorías internas y la evaluación de servicio al cliente.

6.1.8. Costos de producción

En el siguiente cuadro se puede observar el coste de la producción al mes, representado en \$28.008.083 pesos. En este cuadro tenemos items que no se compran todos los meses como la lencería, prevista para ser renovada en su totalidad cada año, se proyecta un costo mensual.

Gráfica No.18- Proyección costos de producción

	Coste total	Periodicidad de pago	Coste por mes.
general	12.200.000	1	12.200.000
Servicio mucamas - vigilancia	2.000.000	1	2.000.000
Nomina mensuales	10.200.000	1	10.200.000
Habitaciones	5.098.800	1	5.098.800
Jabón líquido para baño	2.158.200	1	2.158.200
Palel higénico	389.700	1	389.700
Shampoo	2.550.900	1	2.550.900
Lencería	20.511.400	12	1.709.283
Almohadas	4.482.000	12	373.500
Edredón Ruana Doble	6.778.200	12	564.850
Juego de Cama	6.021.600	12	501.800
Toalla Cuerpo	2.616.000	12	218.000
Toalla Manos	613.600	12	51.133
Servicios	5.000.000	1	9.000.000
Agua (litr)	3.000.000	1	5.000.000
Gas	500.000	1	1.000.000
Luz	1.000.000	1	2.000.000
Telecomunicaciones	500.000	1	1.000.000
Total general	42.810.200	5	28.008.083

6.1.9. Ratios de productividad

6.1.9.1. Productividad año 1

Utilidad / Gastos de personal = Ratio de Productividad

Utilidad = 621.134.635

Gasto de personal = 224.459.143

Ratio de productividad = 36%

6.1.9.2. Coste medio de personal mensual

Gastos de personal / # de empleados = costo medio de personal

Gastos personal = 224.459.143

Número de empleados = 12

Coste promedio de personal mensual = 18.704.928

6.2. Plan de compras

6.2.1. Sistema de Compras e Inventarios

El sistema de compras y de inventarios se incorporará al sistema de información, el cual se adquiere a la medida del hotel y su dinámica de calidad y aprovisionamiento oportuno. Se tendrá en cuenta que los inventarios mantengan una existencia mínima, para beneficio financiero pero adecuado para la atención constante e ininterrumpida al cliente.

Se hará continuo control para identificar claramente cuáles son los artículos que tienen una mayor rotación, y que generen un mayor costo, lo cual permite generar una compra eficiente.

Se propenderá porque el proceso de compras sean en la medida de lo posible automático para todos los elementos no perecederos, no obstante hay ocasiones en que se debe hacer presencialmente para poder elegir adecuadamente el producto a utilizar.

6.2.2. Comparativa de costos entre proveedores

Para definir el proveedor que suministre los elementos necesarios para la operación del hotel en las categorías de limpieza y desinfección, lencerías, productos de papelería y oficina, así como los elementos de dotación, sistemas de seguridad y telecomunicaciones. Se elaboró un Price shopping, para los diferentes items que se necesitan para la implementación del hotel (Anexo 6). En este comparativo se identificaron los mejores proveedores para cada item y para todos se logró una entrega inmediata, sin condiciones de pedidos mínimos y con periodos de pagos de 60 días. Los servicios públicos, honorarios y medios de publicidad por su alto poder de negociación se realizaran de contado.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Partiendo de la estrategia de negocio planteada, para el Hotel Factory Corferias, el Talento Humano es identificado como un factor clave de éxito ya que uno de los elementos diferenciadores con la competencia será el servicio contando para ello con personal idóneo para el proyecto, gente con capacidad de innovación, enfocados a resultados, que se adaptan fácilmente a la interculturalidad del negocio, que entiendan las oportunidades que la empresa les ofrece, que tengan claridad sobre su proyecto de vida, pero principalmente que se ajusten a los valores de la organización y con competencia de servicio.

Por esto es importante que desde el proceso mismo de selección se realice retención del talento humano, es decir que se contrate al personal idóneo de acuerdo a los requisitos de cada cargo y que quiera crecer con la organización ya que esta les ofrecerá a través de los diferentes procesos la oportunidad de crecer como personas.

Los procesos de comunicación serán abiertos y participativos en doble vía, facilitando la interacción entre los integrantes de la organización, evitando las barreras que se puedan generar entre jefes y subordinados.

Con el fin de generar sentido de pertenencia, se tendrá la política de empleados informados, es importante que los ellos conozca para dónde va la empresa, de tal forma que sientan que su trabajo es importante y que hacen parte de cada avance.

Todo el personal del hotel estará uniformado de acuerdo a los cargos y se exigirá excelente presentación en cuanto a su cuidado personal y de la dotación de uniforme asignado

7.1. OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO

- Seleccionar el personal idóneo y de acuerdo a la política manifiesta para ello y norma técnica de calidad
- Desarrollar y mantener relaciones armoniosas entre los colaboradores y entre estos y la gerencia
- Velar por que las políticas, planes y programas sean concordantes con la normatividad vigente
- Propiciar el logro de los objetivos y crecimiento de la empresa y de los colaboradores lo que propenderá por la integración y armonía en el ambiente de trabajo
- Propiciar la prestación del servicio con calidad ofrecido a los turistas, buscando mejorar la rentabilidad entendiendo que ellos será beneficioso para la empresa y sus colaboradores

7.2. ATRIBUTOS DE SERVICIO DEL TALENTO HUMANO

Todos los trabajadores del Hotel Factory Corferias deben cumplir con los siguientes atributos de servicio, como valor diferencial frente a la competencia:

- Siempre saluda, sonreír y ser cortés con los clientes.
- Trabajar en equipo.
- Demostrar ser honestos y digno de confianza.
- Estar atento a cualquier requerimiento del cliente, por mínimo que parezca.
- Nunca fumar dentro de las instalaciones del hotel.
- Presentación personal pulcra y portando el uniforme limpio y bien planchado.
- No masticar chicle durante la jornada de trabajo.
- No comer ni beber delante de los clientes.

7.3. TIPOS DE CONTRATOS

El Hotel Factory Corferias se acoge a todos los reglamentos laborales legales vigentes en Colombia, en cuanto a acuerdos contractuales, seguridad social, seguridad industrial, salud ocupacional, comité de convivencia laboral, jornada laboral y prestaciones sociales.

Se contará con personal directo y por Outsourcing, respondiendo a la política de seleccionar, desarrollar y retener a colaboradores talentosos que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. Vale destacar que estas mismas políticas se tendrán en cuenta y serán exigidas a las empresas que proveedoras de Recurso Humano a través de outsourcing.

El personal directo tendrá contratos a término fijo de un año, renovables según el desempeño del empleado; para el caso del personal de outsourcing, de igual manera se requerirá a la empresa contratante que su continuidad dependa de los resultados en su desempeño, de acuerdo con los estándares de servicios requeridos.

La decisión de contratar a través de outsourcing los servicios de mucamas, mantenimiento y vigilancia se basa en identificar estos cargos como de apoyo a la operación, sin embargo es necesario que la compañía que presta este servicio comprenda las metas y los objetivos de Hotel Factory Corferias, así como sus objetivos y visión estratégica, máxime cuando está basada en la calidad del Talento Humano.

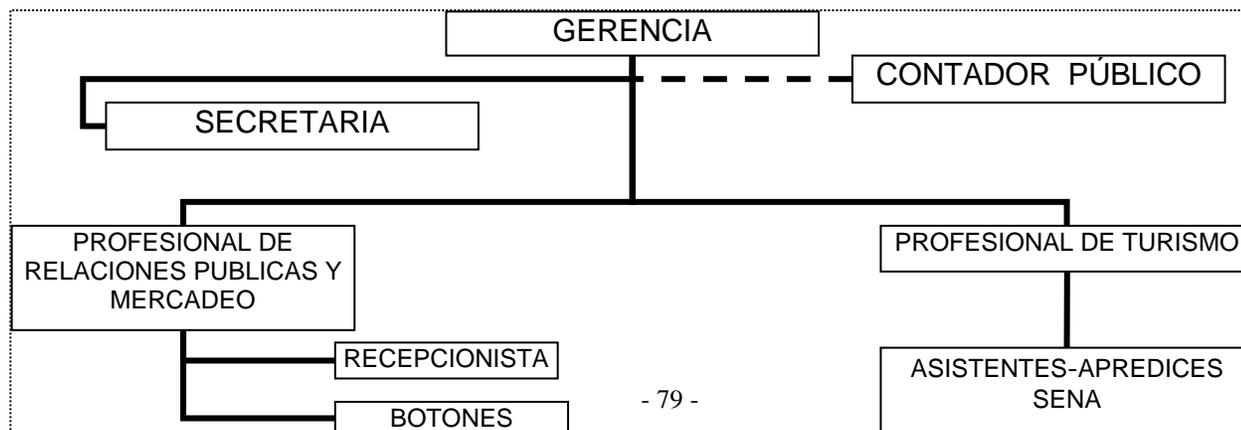
De ahí la importancia de contratar con el proveedor adecuado teniendo en cuenta el compromiso de calidad de la empresa, el precio, la experiencia y el reconocimiento en el sector, que ofrezca términos de contratación flexibles, que esté en capacidad de proporcionar valor agregado y que se acople a la cultura de la empresa.

Se debe tener especial cuidado en que el contrato esté debidamente estructurado, con cláusulas mínimas sobre: el plazo y su renovación; la confidencialidad, ya que la empresa contratada tendrá gran cantidad de información sobre la contratante; los temas de exclusividad, y la capacitación que se compromete a dar la empresa de outsourcing a sus empleados encargados de los procesos.

Los otros servicios del hotel como son el restaurante, minibar, lavandería, serán dados en concesión, por lo cual la organización no participara en la administración del talento humano, pero si exigirá a las empresas que los tomen el cumplimiento de las políticas de talento humano definidas.

En cumplimiento de la Ley 789 de 2002, que establece la obligatoriedad de las empresas a contratar un aprendiz por cada 15 trabajadores, se contrataran los determinados por la Ley, que para nuestro caso corresponde a “empresas entre 1 y 14 empleados podrán vincular desde 1 aprendiz hasta un número equivalente al 50% del total de empleados en la respectiva empresa”. El aprendiz en su etapa práctica, recibe un apoyo de sostenimiento mensual equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) de un salario mínimo mensual legal vigente y será afiliado al sistema de seguridad social en salud y riesgos profesionales (Reconociendo la empresa el 100% de estas obligaciones sociales)

7.4. ORGANIGRAMA



La empresa que se constituirá como una Sociedad por Acciones simplificada - SAS – tendrá como máximo órgano rector a la Asamblea de accionistas y se contará con un Gerente, quien será el responsable de celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

7.5. DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Los cargos identificados como generadores de valor al negocio propuesto como son los de gerencia, administración y la parte operativa de botones y recepción, así como la secretaria serán de la plantilla propia del negocio y su perfil de conocimientos y competencias se diseñan con el objeto de cumplir con la promesa de valor, como lo es el “Servicio excelente” (Ver anexo No.7).

Es de aclarar que el número de cargos operativos dependerá de los niveles de ocupación que se logre de acuerdo con las proyecciones determinadas.

El personal que atenderá los servicios de aseo, mantenimiento y vigilancia será contratado a través de outsourcing. Se requerirá para la puesta en marcha del hotel el siguiente personal a través de esta modalidad de contratación:

- Cinco (5) mucamas en tres turnos de ocho (8) horas
- Un (1) Auxiliar de mantenimiento
- Tres (3) vigilantes en tres turnos de ocho (8) horas

El personal que prestará el servicio de restaurante será administrado por la empresa a la que se le otorgue en concesión el servicio de alimentación, pero de igual forma se exigirá el contar con personal orientado al servicio.

7.6. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal se entiende como una valiosa oportunidad para enriquecer y dar mayor valor a la empresa, buscando contratar a los mejores con los conocimientos, actitudes y habilidades, además de rasgos de personalidad, valores esperados por la organización, buscando que se mantenga una relación laboral perdurable, aprovechando la experticia que el colaborador va adquiriendo y el crecimiento profesional y profesional que adquiere en Hotel Factory Corferias.

El proceso de reclutamiento de personal se realizará a través de requisición de hojas de vida al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA u otras instituciones de formación en servicios turísticos, lo que garantizará las competencias requeridas para mantener la calidad del servicio ofrecido.

Como base de requisitos para cada cargo se dará cumplimiento a la norma sectorial, lo que permite la documentación de los perfiles requeridos para contar con personal idóneo principalmente con competencias de servicio al cliente.

No se contratará personal que no cumpla requisitos. En todos los casos se seguirán los pasos de selección dispuestos en el procedimiento y dando cumplimiento a los requisitos estipulados para cada cargo.

El proceso de selección será el siguiente:

- Requisición de hojas de vida
- Estudio y análisis de cumplimiento de requisitos
- Selección y citación a entrevista de candidatos
- Aplicación de prueba Valanti²¹ y psicotécnicas

²¹ El cuestionario Valores-Antivalores VALANTI, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser.

-
- Verificación de referencias
 - Contratación de candidato seleccionado
 - Participación en el programa de Inducción

7.7. PROCESO DE RETRIBUCION

La política salarial busca contar con personal calificado de acuerdo a sus necesidades, retener a los empleados exitosos en su labor, motivar a los empleados al retribuirles justamente de acuerdo a sus responsabilidades, contar con un ambiente competitivo y armonioso. Los salarios estarán acordes al mercado laboral del sector y se contará con remuneración indirecta representada en beneficios extra laborales como bonos y reconocimientos en especie.

7.7.1. Salarios y prestaciones

Se tendrán salarios fijos y variables. Los pagos fijos corresponden a la asignación básica según cargo, seguridad social y demás prestaciones económicas de Ley, se realizarán mediante pagos quincenales vencidos. Los pagos variables estarán representados en horas extras que por motivos de fuerza mayor sea necesario desempeñar y se reconocerán de acuerdo a la norma laboral vigente.

El salario y prestaciones sociales se acogerán a la reglamentación vigente en cuanto a mínimos salariales y cumplirá con las prestaciones reglamentarias.

7.7.2. Seguridad Social

La Seguridad Social y parafiscales se descontará y aportará a la seguridad social de acuerdo a la normativa vigente. En el siguiente cuadro se encuentra la distribución de los aportes tanto del empleador como del empleado en cuanto a salud, pensión, riesgos profesionales, los cuales corresponden a la seguridad social y los aportes a ICBF, SENA, Caja de Compensación, que son los parafiscales y los aporta la empresa.

El tener que hacer una elección forzosa, lleva a que la persona elija los valores prioritarios para mostrar el sistema de creencias que apoya su posición valoral.

Gráfica No.19- seguridad social según la ley laboral colombiana

CONCEPTO	EMPLEADOR	EMPLEADO
Salario minimo 2012	\$566.700	
Auxilio de transporte	\$67800	
PRESTACIONES SOCIALES POR MES		
Cesantías sobre salario	8.33%	
Intereses sobre cesantías	1%	
Prima	8.33%	
Vacaciones	4.17%	
SEGURIDAD SOCIAL		
Pensión	12%	4%
Salud	8.50%	4%
Riesgos profesionales	0.522%	
PARAFISCALES		
SENA	2%	
ICBF	3%	
Caja de compensación familiar	4%	

7.7.3. Seguridad Industrial

En materia de Seguridad industrial, la empresa es responsable de proporcionar y mantener las mejores condiciones de trabajo para prevenir los riesgos profesionales, por tanto se debe cumplir con: Pagar la totalidad de las cotizaciones de los trabajadores, notificar a la ARP de los accidentes y enfermedades profesionales, las novedades laborales, las vinculaciones y retiros, programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional, facilitar la capacitación de los trabajadores, tener al día el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y finalmente

Constituir y garantizar el funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) o el Vigía Ocupacional.

Por su parte los trabajadores deben cumplir con las normas de los programas de Salud Ocupacional, suministrar información verídica y participar en la prevención de los riesgos profesionales.

7.7.4. Jornada Laboral

La jornada laboral básica es de 8 horas y de acuerdo a las necesidades de servicio se pagarán horas extras, de acuerdo con la normatividad vigente. En el Hotel Factory Corferias se requiere de contar con tres (3) turnos de trabajo.

7.7.5. Vacaciones

Las vacaciones corresponderán a las definidas por la ley laboral, equivalentes a 15 días hábiles en el año por cada año de trabajo, se determinarán de acuerdo a su cumplimiento y se otorgarán de acuerdo a la planificación de la empresa.

7.8. PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En el Hotel Factory Corferias se entiende este proceso no como un indicador de “errores” sino como una oportunidad de mejora profesional y personal, de acuerdo a los resultados se elaborara planes de mejoramiento individual y grupal e incentivos para aquellos miembros de la empresa que obtienen calificación excelente.

Se aplicará un formato de Evaluación de Desempeño anualmente el cual servirá de base para planes de incentivos, mejora y programas de capacitación.

Sera responsabilidad del Gerente sensibilizar a todos los miembros de la organización sobre la importancia del proceso de evaluación del desempeño, los objetivos y darles a conocer los formatos dispuestos para ello. En el mes de enero o al ingreso de cada colaborador se fijaran los compromisos o acuerdos laborales y comportamentales, metas o resultados esperados a cumplir y evidencias o soportes mediante los cuales se demostrará el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta etapa de fijación de compromisos se realizará en el mes de enero.

Durante todo el año y una vez cada trimestre se revisara conjuntamente y de manera cuantitativa el cumplimiento de las metas definidas, lo que le permite conocer los avances, logros, dificultades y circunstancias que inciden en el desempeño laboral y comportamental del evaluado. Este seguimiento permitirá señalar medidas preventivas y aplicar correctivos, identificar nuevas necesidades y oportunidades de desarrollo, proponer modificaciones o ajustes, etc.

Al finalizar el año se consolidan los resultados obtenidos resultado reflejando el porcentaje de cumplimiento de los compromisos laborales y metas establecidas.

La escala de calificación es la siguiente:

Sobresaliente: 90 a 100 puntos

Satisfactorio: 70 a 89 puntos

No satisfactorio: 69 puntos o menos

7.9. PLANES DE INCENTIVOS

Para el Hotel Factory Corferias es claro que el talento humano es un aliado estratégico para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo cual además de pagar salarios justos, como parte de la política salarial ha implementado un plan de incentivos con el

objeto de premiar las conductas positivas en los miembros de una organización, su esfuerzo y dedicación demostrado en el logro de metas. (Evaluación del desempeño)

7.9.1. Económicas

- **Bonos:** Beneficios económicos representado por primas anuales por rendimiento que pueden ser otorgado a un grupo o individualmente, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- **Asistenciales:** Brindar al empleado y su grupo familiar planes de apoyo en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes, póliza funeraria.
- **Prestamos:** Se podrán otorgar préstamos en caso de emergencia doméstica, los cuales serán descontados por nómina.

7.9.2. Formación

Los conocimientos que tienen los colaboradores se constituyen en un intangible de gran valor para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ello los procesos de capacitación estarán encaminados a mejorar habilidades, destrezas y saberes del personal. De este harán parte programas informales no conducentes a obtención de títulos.

Se establecerán programas de entrenamiento y capacitación de todo el personal relacionado con todas las actividades del establecimiento, principalmente el Programa de Inducción sin el que no iniciará labores ningún colaborador.

Todos los procesos de capacitación serán entendidos como un valor agregado a la remuneración económica por el trabajo desempeñado. Los programas de formación responderán a necesidades detectadas de acuerdo a las evaluaciones de desempeño y ausencia de requisitos de formación necesarios para el desempeño de sus funciones, a los nuevos requerimientos del mercado y de los clientes y muy especialmente a todo lo

que se requiera para la implementación del sistema de Gestión de Calidad para la consecución de las certificaciones del sector.

Adicional a la formación recibida para mejorar habilidades y destrezas, los colaboradores podrán adelantar procesos de capacitación de acuerdo a sus intereses personales, para lo cual la organización aportará un porcentaje del valor de la inscripción o matrícula, así;

ANTIGÜEDAD	% DE LA MATRÍCULA
2 años	15%
4 años	30%
Más de 6 años	50%

7.9.3. Programas de Bienestar Social

Para Hotel Factory Corferias es claro que el ser humano debe cubrir todas sus necesidades por lo que se considera importante brindar programas integrales que le permitan lograr este objetivo:

- **Recreativos:** La empresa tiene convenio a través de la Caja de Compensación Familiar para otorgar planes de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- **Celebración de fechas especiales:** Cumpleaños, el día del cumpleaños entregar una torta en su lugar de trabajo, día de la mujer; y otras fechas especiales que tiene el calendario colombiano
- **Reconocimiento del mejor empleado:** Reconocimiento mensual, se entregará una camiseta institucional en donde se destaque su compromiso con la organización, se le da también un día libre y al final del año, las personas que hayan tenido el mayor número de camisetas, tienen un bono especial.

- **Fiesta de Navidad:** En el mes de diciembre se realiza una actividad de fin de año con los trabajadores y sus familias en donde se resaltan los logros y metas alcanzados por la empresa y se hace partícipe de ellos a todos los trabajadores desde su contribución en cada puesto de trabajo.
- **Horarios:** Los cargos de recepción y botones tendrán la posibilidad de seleccionar el horario de trabajo que se ajuste a sus necesidades personales, rotando horarios para hacer menos rutinario el desempeño del mismo y permitiendo cambios de turnos sin que se afecte el servicio.
- Los colaboradores podrán determinar la fecha de vacaciones concertada con la organización para no afectar el servicio.
- Se tendrá flexibilidad para otorgamiento de permisos personales, siempre y cuando se atienda al procedimiento establecido para ello.

7.10. COSTOS DE PLANTILLA PROPIA

Es de anotar que estos valores contemplan los costos de seguridad social

Gráfica No.21- Costos de planta de personal

CARGO	Cantidad	Basico	Costo x personal al mes	Costo total mensual	Costo total año
Gerente	1	3.000.000	4.430.460	4.430.460	53.165.520
Secretaria contable	1	1.200.000	1.772.184	1.772.184	21.266.208
Recepcionistas	2	566.700	938.289	1.876.577	22.518.927
Botones	3	566.700	938.289	2.814.866	33.778.390
Profesional de hotelería y turismo	1	2.000.000	2.953.640	2.953.640	35.443.680
Contador público**	1	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Aprendiz sena	2	425.025	463.371	926.742	11.120.898
Prfo. Mercadeo	1	2.000.000	3.430.460	3.430.460	41.165.520
Total	12			18.704.929	224.459.143

**Este cargo se contratará por prestación de servicios profesionales (No tiene pago de seguridad social)

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Previsión inicial de inversión

Gráfica No. 22 - Activo

Activo	Importe	% sobre total
Activo fijo	2.136.790.894	92%
Inversiones Inmobiliarias	2.136.790.894	92%
Terreno	800.000.000	34%
Edificios	1.237.036.894	53%
Mobiliario	93.754.000	4%
Página Web	6.000.000	0,3%
Activo corriente circulante	195.815.651	8%
Existencias Iniciales	25.610.200	1%
Lencería	20.511.400	1%
Dotación habitaciones	5.098.800	0%
Tesorería Inicial	170.205.451	7%
Total	2.332.606.545	100%

Gráfica No. 23 - Pasivo

Patrimonio neto y pasivo	Importe	%sobre total
Patrimonio neto (recursos propios)	1.399.563.927	60%
Capital	1.399.563.927	60%
Aportaciones en efectivo	1.399.563.927	60%
		0%
Pasivo (Recursos ajenos)	933.042.618	40%
Deudas a largo plazo	933.042.618	40%
Préstamos	933.042.618	40%
Deudas a corto plazo	-	0%
Patrimonio neto y pasivo total	2.332.606.545	100%

El proyecto requiere una inversión total de 2.136 millones de pesos, no obstante el 40% de esta inversión se conseguirá a través de un crédito con Bancolombia a una tasa del 12,68% efectiva anual, este apalancamiento financiero aplica pues se busca una mayor rentabilidad sobre el capital invertido. El 60% del capital, se llevará a cabo con capital de los socios fundadores.

Los costos fijos constituyen el 92% de la inversión (2.136 millones de pesos) y están constituidos por: el terreno, la edificación, el mobiliario y la página web. El activo corriente circundante, corresponde al 8% restante y está constituido por las existencias iniciales, y la tesorería inicial que se asigna para la operación del primer mes, incluido el lanzamiento.

8.2. Flujo de Caja del primer año (Gráfico 24)

El flujo de caja del primer año, se realizó con base en una proyección de ventas conservadora. El punto de partida para generar la proyección de ventas, fue el dato mencionado en el plan de mercadeo, respecto a la ocupación promedio de Bogotá de 61%, y las encuestas aplicadas en el proyecto “Takay suites” presentado en la Nebrija Business School en el 2011, en donde se aseguró que en temporada alta la ocupación de los hoteles está entre el 80% y el 100%, no obstante nuestras proyecciones son más conservadoras, reconociendo que vamos a abarcar nuestra cuota de mercado de manera progresiva. Es importante tener en cuenta que la evolución de las ventas está ligado a las 10 ferias que identificamos que tienen una mayor afluencia de personas, lo que genera una temporalidad marcada en la demanda.

La caja del mes de enero entrega resultados negativos, debido a que en este mes se cargan los costos de mercadeo relacionados con el lanzamiento de la marca, que corresponden a 130 millones de pesos. Para el resto de los meses, la



rentabilidad es positiva, en promedio de 62 millones de pesos. Al final del primer año, se espera tener una caja de 708 millones, los cuales estarán a disposición de los socios para ser causados a manera de dividendos o ubicar una nueva zona en donde se considere viable entrar con la marca.

La razón por la que en el flujo de caja del primera año no se presentan impuestos de renta, es la excepción otorgada por el estado que se mencionó anteriormente. Asimismo es política del estado realizar de manera bimensual el recaudo del impuesto al valor agregado (IVA).

Gráfica No. 24 – Flujo de caja primer año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	51.840.000	103.680.000	61.960.000	103.680.000	90.720.000	132.080.000	134.560.000	116.640.000	145.040.000	103.680.000	103.680.000	155.520.000
IVA Ventas (16%)	8.294.400	16.588.800	9.913.600	16.588.800	14.515.200	21.132.800	21.529.600	18.662.400	23.206.400	16.588.800	16.588.800	24.883.200
Total Ingresos	60.134.400	120.268.800	71.873.600	120.268.800	105.235.200	153.212.800	156.089.600	135.302.400	168.246.400	120.268.800	120.268.800	180.403.200
Costes variables	0	0	-3.584.104	-4.992.208	-4.263.063	-5.440.208	-5.368.182	-6.536.749	-6.817.238	-6.632.234	-7.504.775	-6.784.208
IVA soportado por costes variables	0	0	-194.543	-40.927	-229.270	-112.607	-195.811	-80.520	-107.322	-208.603	-140.676	-327.647
Costes de mercadeo	-131.308.000	-8.257.600	-6.337.200	-8.257.600	-7.350.400	-11.245.600	-10.419.200	-9.164.800	-12.152.800	-8.257.600	-8.257.600	-12.886.400
IVA soportado por costes Mercadeo	-21.009.280	-1.321.216	-1.013.952	-1.321.216	-1.176.064	-1.799.296	-1.667.072	-1.466.368	-1.944.448	-1.321.216	-1.321.216	-2.061.824
Pago deudas	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642	-24.317.642
Sueldos y Salarios	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929	-18.704.929
Suministros (telecomunicaciones)	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Aseo y Seguridad	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Costos de constitución	-2.000.000											
Total Egresos	-200.339.851	-55.601.387	-57.152.370	-60.634.522	-59.041.368	-64.620.282	-63.672.836	-63.271.008	-67.044.379	-62.442.224	-63.246.838	-68.082.650
Liquidación Bimensual de iva		0		-11.672.130		-16.710.123		-20.331.669		-19.068.876		-19.859.677
Saldo final del periodo antes de impuestos	-140.205.451	64.667.413	14.721.230	47.962.148	46.193.832	71.882.395	92.416.764	51.699.723	101.202.021	38.757.701	57.021.962	92.460.873
Saldo final	-140.205.451	64.667.413	14.721.230	47.962.148	46.193.832	71.882.395	92.416.764	51.699.723	101.202.021	38.757.701	57.021.962	92.460.873
Caja periodo anterior	170.205.451	30.000.000	94.667.413	109.388.643	157.350.791	203.544.624	275.427.019	367.843.783	419.543.506	520.745.527	559.503.228	616.525.190
Caja final de periodo	30.000.000	94.667.413	109.388.643	157.350.791	203.544.624	275.427.019	367.843.783	419.543.506	520.745.527	559.503.228	616.525.190	708.986.063

8.3. Cuenta de Resultados 5 años (Gráfico 25)

Para la ejecución de la cuenta de resultados proyectada para los siguientes cinco años, se tomo un incremento inflacionario de 4% anual, esto como medida de precaución teniendo en cuenta que la inflación para el 2011 fue de 3,73%.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que a diferencia de el flujo de caja que solo contempla el primer año, para los años siguientes estamos contemplando unos costos relacionados con renovación del mobiliario. En este rubro se contempla para todos los años renovación de toda la lencería del hotel y cada dos años se renovarán los colchones.

Para este ejercicio proyectamos un crecimiento en los ingresos por ventas del 10% para los dos primeros años, y de 5% de los siguientes años. Este ingreso adicional se sustenta en el promedio de ocupación del sector e incremento en precios soportado por generación de valor adicional.

Las depreciaciones la manejamos en línea recta, estableciendo para cada ítem depreciable, las normas contables especificadas en Colombia. No obstante el ítem que mayor peso tiene en este rubro, es la edificación que representa el 86% (62 millones de pesos) y su depreciación se proyecta a 20 años.

Es de tener en cuenta que los costos de la plantilla de personal se mantienen constantes todos los meses en el flujo de caja, sin embargo este ítem variará de a cuerdo con los niveles de ocupación del hotel.

Gráfica No. 25 – Cuenta de resultados 5 años.

	Cierre 2014	% sobre ventas	Var. respecto al ejercicio anterior	Cierre 2015	% sobre ventas	Var. respecto al ejercicio anterior	Cierre 2016	% sobre ventas	Var. respecto al ejercicio anterior	Cierre 2017	% sobre ventas	Var. respecto al ejercicio anterior	Cierre 2018	% sobre ventas	Var. respecto al ejercicio anterior
Ventas	1.303.080.000	100%	10%	1.433.388.000	100%	10%	1.576.726.800	100%	10%	1.655.563.140	100%	5%	1.738.341.297	100%	5%
Coste de ventas	-57.922.969	-4%	37%	-79.139.786	-6%	37%	-87.053.764	-6%	10%	-91.406.452	-6%	5%	-95.976.775	-6%	5%
Margen bruto	1.245.157.031	96%	9%	1.354.248.214	94%	9%	1.489.673.036	94%	10%	1.564.156.688	94%	5%	1.642.364.522	94%	5%
Sueldos y salarios	-224.459.143	-17%	4%	-233.437.509	-16%	4%	-242.775.009	-15%	4%	-252.486.009	-15%	4%	-262.585.450	-15%	4%
Pago deudas	-291.811.709	-22%	0%	-291.811.709	-20%	0%	-291.811.709	-19%	0%	-291.811.709	-18%	0%	-291.811.709	-17%	0%
Suministros (telecomunicaciones)	-12.000.000	-1%	4%	-12.480.000	-1%	4%	-12.979.200	-1%	4%	-13.498.368	-1%	4%	-14.038.303	-1%	4%
Aseo y seguridad	-24.000.000	-2%	4%	-24.960.000	-2%	4%	-25.958.400	-2%	4%	-26.996.736	-2%	4%	-28.076.605	-2%	4%
Costes de constitución	-2.000.000	0%	-100%	0	0%	#DIV/0!	300.000	0%	#DIV/0!	300.000	0%	0%	300.000	0%	0%
Renovación de mobiliario	0	0%	#DIV/0!	21.331.856	1%	#DIV/0!	36.167.930	2%	70%	23.038.404	1%	-36%	39.061.365	2%	70%
EBITDA	692.886.180	53%	14%	791.558.997	55%	14%	916.148.718	58%	16%	979.363.866	59%	7%	1.045.852.456	60%	7%
Depreciación	-71.751.545	-6%	0%	-71.751.545	-5%	0%	-71.751.545	-5%	0%	-71.751.545	-4%	0%	-71.751.545	-4%	0%
EBIT	621.134.635	48%	16%	719.807.452	50%	16%	844.397.174	54%	17%	907.612.321	55%	7%	974.100.911	56%	7%
Saldo final del periodo antes de impuestos	621.134.635	48%	16%	719.807.452	50%	16%	844.397.174	54%	17%	907.612.321	55%	7%	974.100.911	56%	7%
Saldo final	621.134.635	48%	16%	719.807.452	50%	16%	844.397.174	54%	17%	907.612.321	55%	7%	974.100.911	56%	7%

8.4. Punto de equilibrio

Gráfica No. 26 – Punto de equilibrio mensual

Punto de equilibrio mensual	
Coste de ventas/ ventas	5,66%
Coste de de ventas	-3.320.849
Costos fijos	-46.022.571
Costes de mercadeo promedio	-9.326.073
Total Costes	-58.669.493
Ventas	58.669.493
% de ocupación pto equilibrio	22,63%
Ventas - Costos	-

El punto de equilibrio, se calculó concediendo un porcentaje de costos variables sobre ventas, de 5,66%; los costos fijos están constituidos por pago a la deuda, salarios, telecomunicaciones, aseo y seguridad; finalmente se considera un promedio de los costes de mercadeo definidos para el primer año, sin tener en cuenta enero, pues tiene una inversión atípica debido al lanzamiento.

En este orden de ideas, para lograr cubrir los costos anteriormente planteados (58,7 millones de pesos), el hotel debe tener una ocupación total del 22,63% lo que corresponde a 299 noches vendidas al mes para habitaciones de 2 personas y 55 noches vendidas en habitación de 3 personas. Para este ejercicio se debe tener en cuenta que el punto de equilibrio se puede lograr en múltiples escenarios de venta de tipo de habitación, además de los ingresos que se pueden generar a partir de la venta de los paquetes turísticos.

Los paquetes turísticos no se contemplaron para obtener el punto de equilibrio, pues el *core business* de la compañía, está basado en el servicio de alojamiento.

Gráfica No. 27 – Ventas por habitación para punto de equilibrio

Punto de equilibrio mensual		22,63%
Habitación 2 personas	Unidades a vender	298,8
	precio de venta	160.000
	venta mes	47.804.772
Habitación 3 personas	Unidades a vender	54,3
	precio de venta	200.000
	venta mes	10.864.721
Total Ventas		58.669.493

8.5. Datos financieros

El valor presente neto (VNA) fue calculado con una tasa de 6,06%, que corresponde a la de un CDT en Bancolombia para inversiones superiores a los 1.000 millones de pesos, para un plazo de año y medio. Con base en la medida anterior, el resultado obtenido fue de 2.168 millones. Los principales datos financieros que identificamos para determinar la viabilidad del proyecto, son la TIR anual, el VNA, el flujo de los cinco primeros años y el apalancamiento financiero.

En el flujo se identifica que la inversión queda saldada al cumplirse los dos años, asimismo la TIR calculada a tres años representa una tasa del 31% y la tasa a 5 años representa el 50%. Se debe tener en cuenta que estos retornos altos bajarán cuando se venza el plazo estimado por el gobierno con respecto a la excepción al impuesto de renta o cuando decida quitar este beneficios.

Gráfica No. 28 – Flujo de caja 5 primeros años

FLUJO	
INVERSIÓN INICIAL	-1.399.563.927
2014	692.886.180
2015	791.558.997
2016	916.148.718
2017	907.612.321
2018	974.100.911

Gráfica No. 29 – Datos financieros

TIR ANUAL (5 años)	50%
TIR ANUAL (3 años)	31%
VNA (6,06%)	2.168.468.509
Apalancamiento a largo plazo	40%

Por último se definió un apalancamiento a largo plazo del 40% como ya se mencionó. Inicialmente no tenemos crédito a corto plazo, no obstante teniendo en cuenta la política de pago a algunos proveedores a 60 días y el pago bimensual del IVA, generarán eventualmente unas cuentas por pagar.

En los anexos del Business plan, se encuentra detallada la información base que se usó para tomar estos datos y toda la estructura financiera del negocio.

9. ANALISIS DE RIESGO

A partir del plan estratégico se identifican los posibles riesgos a los cuales está expuesto el negocio propuesto; entendiéndose como riesgo cualquier actividad que el Hotel Factory Corferias realice, está expuesto a riesgos de diversa índole los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados.

Aplicamos la herramienta de control y gestión en la cual identificamos las actividades (proceso y productos) más importantes del Hotel Factory Corferias, el tipo y el nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (Factor de riesgo).

En la siguiente grafica podemos observar un esquema de valorización de riesgo en la cual el Hotel Factory Corferias tiene un perfil de riesgo de 0.84 ubicándonos en un impacto bajo y una probabilidad de ocurrencia baja, representado en la siguiente grafica:

Grafica No.30- Valoración del riesgo inherente

		Valoracion de riesgo Inherente		
IMPACTO	Alto	4	5	5
	Medio	3	3	5
	Bajo	★ 1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		FRECUENCIA O PROBALIDAD DE OCURRENCIA		

Se asigna a los riesgos identificados una ponderación de 1 a 5 (Insignificante (1), Baja (2), Media (3), Moderado (4) o Alto (5)).

Grafica 31: Matriz de Riesgo

ACTIVIDAD	NIVEL DE RIESGO	CALIDAD DE GESTION			RIESGO RESIDUAL
		TIPO DE MEDIDAS DE CONTROL	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO	
Cualquier persona natural o jurídica puede tener la iniciativa de iniciar un negocio de hotel y agencia de viajes y turismo en el sector.	2	Normatividad del Sector	5	4,75	0,42
El servicio hotelero actualmente se considera un negocio muy atractivo en Colombia por las política de Gobierno, que atrae inversionistas incluso de grandes cadenas hoteleras		Normatividad del Sector	5		
Se requiere de una elevada inversión por los altos costos fijos de infraestructura.		Plan financiero	4		
Puede encontrarse un alto grado de fidelidad en los clientes de estos servicios		Servicio al Cliente	5		
Se pueden presentar economías de escala cuando el nuevo competidor hace parte de cadenas hoteleras con presencia a nivel nacional tanto en hospedaje como en servicios de turismo. Este aspecto afecta el precio competitivo del producto	5	Plan de Marketing	4	4,5	1,11
Existe una gran cantidad de hoteles en funcionamiento, que han posicionado su nombre, incluso con antigüedad superior a 20 años		Plan de Marketing	4		
Los hoteles que representan la competencia directa ofrecen en su mayoría los mismos servicios adicionales, lo que hace mayor los niveles de rivalidad.		Investigacion de Mercados	5		
Los precios y servicios son estándar en el 70% de la competencia directa analizada.		Investigacion de Mercados	5		
Este aspecto incrementa su impacto si los proveedores son de servicios especializados como transporte para los turistas con guía bilingüe, etc	2	Investigacion de Mercados	5	5	0,40
Existe gran variedad de oferta hotelera con diferentes precios, que se ajustan a la necesidad de cada cliente. Por lo anterior se debe buscar un factor diferenciador importante y aplicar una adecuada política de precios	5	Investigacion de Mercados	5	5	1,11
La propuesta de UEN como es la agencia de viajes se enfrentará a un importante porcentaje de competidores en Bogotá e incluso fuera de la ciudad contactados a través de internet		Investigacion de Mercados	5		
Por la dinámica actual del sector y específicamente en la ciudad de Bogotá existe gran demanda del servicio en el sector		Investigacion de Mercados	5		
En temporadas altas para el sector turismo este aspecto de igual manera presentará un		Investigacion de Mercados	5		
En el sector turístico a nivel de servicio de hospedaje y planes turísticos, no se identifican productos sustitutos reales o potenciales		Investigacion de Mercados	5		
Poco desarrollo de infraestructura vial, aeroportuaria, marítima, férrea y fluvial	4	Legislacion	5	4,5	0,89
Sectores del país en donde todavía está presente el conflicto armado		Legislacion	5		
La idea se debe iniciar a ejecutar en corto tiempo ya que el sector se empieza a saturar		Cronograma	3		
Competidores del sector con trayectoria que cuentan una cuota importante del segmento de mercado identificado.		Investigacion de Mercados	5		
Capacidad financiera limitada frente a grandes capitales del país y del exterior.	3	Plan financiero	5	5	1,11
Distribución física propuesta acorde al espacio físico, que limita la prestación de variedad de servicios complementarios		Distribucion de las Intalaciones	5		
Imagen y marca nueva en el sector que deberá ir ganando recordación en los habituales visitantes		Plan de Marketing	5		
Perfil del Riesgo					0,84

10. PLAN DE LANZAMIENTO

El Plan de lanzamiento nos permite plasmar en un cronograma todas las actividades a desarrollar para llevar a cabo el proyecto, incluye las acciones necesarias para la puesta en marcha del hotel, así como las estrategias de marketing y todas aquellas tácticas comerciales que nos permitan alcanzar las metas comerciales y de ventas fijadas.

Grafica No. 32- Cronograma Plan de lanzamiento

ACTIVIDADES	2012				2013				2014
	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	
Concepción del proyecto									
Elaboración Plan de Negocio									
Diseño de planos									
Aprobación por parte de los socios									
Consecución de financiación									
Selección y compra de terreno									
Construcción del edificio									
Acabados y equipamiento									
Inicio de actividades de marketing promocional									
INAUGURACION DEL HOTEL									

11. ANEXOS EN CD ADJUNTO