

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL TIPO B&B EN EL
SECTOR DE CABECERA DEL LLANO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SONIA MIREYA MUNEVAR
GLEYNER ANDRÉS PORTELA RINCÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL TIPO B&B EN EL
SECTOR DE CABECERA DEL LLANO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SONIA MIREYA MUNEVAR
GLEYNER ANDRÉS PORTELA RINCÓN**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en Gestión
Empresarial**

**Director
RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	28
1. GENERALIDADES	30
1.1 PANORAMA DEL SECTOR.....	30
1.1.1 Hotelería en Santander.....	30
1.1.2 Hotelería en Bucaramanga	30
1.1.3 Hotelería en Cabecera del Llano.	31
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	32
1.2.1 Límites	33
1.2.2 Posición geográfica.....	33
1.2.3 Características generales del territorio y suelos.	34
1.2.4 Climatología y superficie	34
1.2.5 Orografía.....	34
1.2.6 Hidrografía	34
1.2.7 Economía de Bucaramanga.....	34
1.2.8 Vías de Comunicación	36

1.2.9 En transporte aéreo	36
1.3 ASPECTOS LEGALES	36
2. ESTUDIO DE MERCADOS	39
2.1 OBJETIVOS.....	39
2.1.1 Objetivo general.....	39
2.1.2 Objetivos específicos.	39
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	40
2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del servicio	40
2.2.2 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	40
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.	41
2.3.1 Mercado potencial.....	41
2.3.2 Mercado objetivo.....	41
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.	42
2.4.1 La demanda.	42
2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados	42
2.4.1.2 Necesidades de información.....	42
2.4.1.3 Ficha técnica.....	43
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados	45

2.4.3 Estimación de la demanda.....	58
2.4.4 Proyección de la demanda.....	58
2.5 OFERTA.	60
2.5.1 Necesidades de información.....	60
2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia	60
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	61
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.	62
2.7.1 Estructura de los canales actuales	62
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	62
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	63
2.8 PRECIO.	64
2.8.1 Análisis de precios de la competencia	64
2.8.2 Estrategia de fijación de precios	65
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	65
2.9.1 Objetivos.	65
2.9.2 Logotipo.	65
2.9.3 Eslogan	66

2.9.4 Análisis de medios.	67
2.9.5 Selección de medios.....	68
2.9.6 Estrategias publicitarias	68
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.	69
2.9.7.1 De lanzamiento	69
2.9.7.2 De operación.....	70
3. ESTUDIO TÉCNICO	71
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	71
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	71
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	71
3.1.3 Capacidad del proyecto.	72
3.1.3.1 Capacidad total diseñada.....	72
3.1.3.2 Capacidad instalada	72
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	72
3.2 LOCALIZACIÓN.....	75
3.2.1 Macro localización	75

3.2.2 Micro localización.....	75
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.	78
3.3.1 Ficha técnica del servicio	78
3.3.2 Descripción técnica del proceso	79
3.3.3 Diagrama de procedimientos.	80
3.3.4 Control de calidad	82
3.3.5 Recursos.....	83
3.3.5.1 Recurso humano.....	83
3.3.5.2 Recurso físico.	84
3.3.5.3 Recurso de insumos	87
3.3.6 Análisis de proveedores.....	88
3.3.7 Distribución de planta	89
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	92
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	92
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	95
4.2.1 Visión	95
4.2.2 Misión.....	95

4.2.3 Objetivos empresariales.....	95
4.2.4 Políticas organizacionales.....	95
4.2.4.1 Políticas de personal.....	96
4.2.4.2 Políticas de compras.....	97
4.2.4.3 Políticas de prestación de servicios.	97
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	98
4.3.1 Organigrama.	98
4.3.2 Descripción y perfil de cargos	99
4.3.3 Asignación salarial	113
5. ESTUDIO FINANCIERO	114
5.1 INVERSIONES	114
5.1.1 Inversión fija.....	114
5.1.1.1 Terreno	114
5.1.1.2 Construcción	114
5.1.1.3 Maquinaria y equipo.....	115
5.1.1.4 Muebles y enseres administración y ventas.....	115

5.1.1.5 Equipo de oficina.	115
5.1.1.6 Muebles y enseres habitaciones, salas y lavandería.	116
5.1.1.7 Lencería	116
5.1.1.8 Total inversión fija	117
5.1.2 Inversión diferida.....	117
5.1.3 Inversión de capital de trabajo	118
5.1.3.1 Costos en la prestación del servicio.....	118
5.1.3.1.1 Mano de obra directa	118
5.1.3.1.2 Costos indirectos en la prestación del servicio	119
5.1.3.1.3 Total costos en la prestación del servicio.....	121
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.	121
5.1.3.3 Gastos financieros	122
5.1.3.4 Total capital de trabajo.....	122
5.1.4 Inversión total.....	123
5.1.5 Fuentes de financiación	123
5.2 COSTOS Y GASTOS	125
5.2.1 Costos fijos.	125

5.2.2 Costos variables	126
5.2.3 Gastos fijos	126
5.2.4 Gastos variables	127
5.2.5 Costo total unitario	127
5.3 PRECIO DE VENTA	128
5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	129
5.4.1 Ingresos	129
5.4.2 Egresos.....	131
5.5 ESTADO DE RESULTADOS	133
5.5.1 Estado de resultados proyectado a cinco años.....	133
5.5.2 Flujo de caja proyectado	134
5.5.3 Balance general inicial	136
5.5.4 Balance general proyectado	137
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	139
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	139
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	140

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.....	141
6.2.2 Plan de mitigación.....	143
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	146
6.3.1 Valor presente neto.....	147
6.3.2 Tasa interna de retorno.....	147
6.3.3 Período de recuperación.....	148
6.3.4 Análisis de las razones financieras	149
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	151
7. CONCLUSIONES	153
8. RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	156

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	43
Cuadro 2. Frecuencia de viajes a Bucaramanga	45
Cuadro 3. Motivo de viaje	46
Cuadro 4. Número de acompañantes	47
Cuadro 5. Días de alojamiento.....	48
Cuadro 6. Tipo de hotel	49
Cuadro 7. Preferencia de hoteles	50
Cuadro 8. Calificación del servicio	51
Cuadro 9. Formato de hotel tipo B&B	52
Cuadro 10. Se hospedaría en un hotel B&B	53
Cuadro 11. Preferencia de la infraestructura de un hotel B&B	54
Cuadro 12. Disposición de pago por alojamiento B&B	55
Cuadro 13. Servicios adicionales de preferencia	56
Cuadro 14. Medios publicitarios de mayor preferencia	57

Cuadro 15. Estimación de la demanda por tipo de acomodación	58
Cuadro 16. Evolución histórica de la demanda.....	58
Cuadro 17. Proyección de la demanda.....	59
Cuadro 18. Proyección de la demanda por tipo de acomodación.....	59
Cuadro 19. Comparativo de competidores	60
Cuadro 20. Fortalezas y debilidades de la competencia.....	61
Cuadro 21. Demanda potencial insatisfecha por tipo de acomodación	62
Cuadro 22. Precios de la competencia	64
Cuadro 23. Análisis de medios publicitarios	67
Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento	69
Cuadro 25. Presupuesto de operación	70
Cuadro 26. Tasa ocupación hotelera en Santander.....	73
Cuadro 27. Capacidad utilizada.....	74
Cuadro 28. Proyección de la capacidad utilizada en número de persona	74
Cuadro 29. Ponderación de factores	76
Cuadro 30. Asignación de puntos a los factores.....	77
Cuadro 31. Matriz de evaluación de alternativas de micro localización	77

Cuadro 32. Ficha técnica del servicio	78
Cuadro 33. Recurso humano	83
Cuadro 34. Maquinaria y equipos operativos.....	84
Cuadro 35. Muebles y enseres administración, ventas y recepción	84
Cuadro 36. Equipo de oficina.....	84
Cuadro 37. Muebles y enseres habitaciones, salas y lavandería	85
Cuadro 38. Lencería	85
Cuadro 39. Insumos de aseo personal	87
Cuadro 40. Insumos de limpieza y desinfección locativas	88
Cuadro 41. Insumos de lavandería	88
Cuadro 42. Proveedores.....	88
Cuadro 43. Descripción de cargo Gerente.....	99
Cuadro 44. Descripción de cargo Secretaria general.	101
Cuadro 45. Descripción de cargo Contador.....	103
Cuadro 46. Descripción de cargo Recepcionista.	105
Cuadro 47. Descripción de cargo Ejecutivo comercial.....	107
Cuadro 48. Descripción de cargo Auxiliar servicios generales.	109

Cuadro 49. Descripción de cargo Auxiliar de Operaciones.....	111
Cuadro 50. Estructura salarial.....	113
Cuadro 51. Terreno.....	114
Cuadro 52. Construcción	114
Cuadro 53. Maquinaria y equipo	115
Cuadro 54. Muebles y enseres administración y ventas	115
Cuadro 55. Equipo de oficina.....	116
Cuadro 56. Muebles, enseres habitaciones, salas y lavandería	116
Cuadro 57. Lencería	117
Cuadro 58. Total inversión fija	117
Cuadro 59. Inversión diferida.....	118
Cuadro 60. Costo mano de obra directa	118
Cuadro 61. Prorratio de servicios públicos	119
Cuadro 62. Servicios públicos.....	119
Cuadro 63. Prorratio depreciaciones	120
Cuadro 64. Depreciaciones	120
Cuadro 65. Costos indirectos en la prestación del servicio.....	120

Cuadro 66. Total costo en la prestación del servicio.....	121
Cuadro 67. Bonificaciones	121
Cuadro 68. Gastos de administración y ventas.....	122
Cuadro 69. Total capital de trabajo	122
Cuadro 70. Total inversión	123
Cuadro 71. Fuentes de financiación	123
Cuadro 72. Amortización	123
Cuadro 73. Valor cuotas anuales.....	125
Cuadro 74. Costos fijos.....	125
Cuadro 75. Costos variables.....	126
Cuadro 76. Gastos fijos	126
Cuadro 77. Gastos variables.....	127
Cuadro 78. Costo total por tipo de acomodación	127
Cuadro 79. Precio de venta por acomodación	128
Cuadro 80. Proyección de ingresos por acomodación y total	129
Cuadro 81. Proyección del costo del servicio	131
Cuadro 82. Proyección de gastos de administración y ventas.....	131

Cuadro 83. Proyección de otros egresos.....	132
Cuadro 84. Proyección de egresos totales	132
Cuadro 85. Estado de resultados proyectado a cinco años.....	133
Cuadro 86. Flujo de caja proyectado	134
Cuadro 87. Balance general inicial	136
Cuadro 88. Balance general proyectado.....	137
Cuadro 89. Valoración del aspecto ambiental	142
Cuadro 90. Valoración de impactos en la fase construcción	143
Cuadro 91. Valoración de impactos en la fase operación.....	144
Cuadro 92. Valoración de impactos en la fase mantenimiento	145
Cuadro 93. Tasa de oportunidad, TMAR y TMAR Deflactada	146
Cuadro 94. Valor presente neto	147
Cuadro 95. Tasa interna de retorno	148
Cuadro 96. Período de recuperación	148
Cuadro 97. Razones financieras.....	149
Cuadro 98. Punto de equilibrio en unidades	151
Cuadro 99. Punto de equilibrio en pesos	151

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Frecuencia de viajes a Bucaramanga	45
Gráfico 2. Motivo de viaje	46
Gráfico 3. Número de acompañantes	47
Gráfico 4. Días de alojamiento	48
Gráfico 5. Tipo de hotel.....	49
Gráfico 6. Preferencia de hoteles.....	50
Gráfico 7. Calificación del servicio	51
Gráfico 8. Formato de hotel tipo B&B	52
Gráfico 9. Se hospedaría en un hotel B&B	53
Gráfico 10. Preferencia de la infraestructura de un hotel B&B.....	54
Gráfico 11. Disposición de pago por alojamiento B&B.....	55
Gráfico 12. Servicios adicionales de preferencia	56
Gráfico 13. Medios publicitarios de mayor preferencia	57
Gráfico 14. Canal de comercialización.....	64

Gráfico 15. Logotipo.....	66
Gráfico 16. Diagrama de procedimientos.....	80
Gráfico 17. Ciclo del servicio.....	81
Gráfico 18. Plano y distribución del primer piso	90
Gráfico 19. Plano y distribución del segundo, tercer, cuarto, quinto y sexto piso ..	91
Gráfico 20. Organigrama	98
Gráfico 21. Punto de equilibrio	152

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Cuestionario estructurado dirigido a los ejecutivos de mandos medio y alto que viajan a Bucaramanga.....	158
--	-----

GLOSARIO

Alojamiento: instalación temporal en un lugar que sirve de vivienda.

Bienvenido: tarjeta de registro que llenan los huéspedes al hacer check – in. Contiene frases de bienvenido junto a las normas de régimen interior del hotel y los datos referidos a la estancia del huésped.

Check – In: proceso de inscripción en un hotel o medio de transporte.

Check – Out: proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

Cotelco: asociación hotelera de Colombia.

Demanda: es la suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado.

Disponibilidad: número de habitaciones disponibles para venta en día específico.

Factibilidad: hace referencia a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados.

Franquicia hotelera: licencia para operar un hotel utilizando una marca registrada la cual ofrece capacitación, estándares de operaciones y apoyo de mercadeo.

Globalización: integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.

Hospedaje: alojamiento que se da a una persona.

Hotel B&B: bed and Breakfast es un alojamiento de pequeña escala destinado a proporcionar la posibilidad para una estancia de corta duración incluyendo el servicio de desayuno.

Hotel: establecimiento de hostelería en el que se proporciona alojamiento y comida a los clientes mediante pago, con mayor categoría que otros establecimientos similares.

Hotelería: actividad que brinda servicio de hospitalidad o alojamiento.

Huésped: persona alojada en casa ajena, en un hospedaje o pensión.

Inversión: colocación de capital para obtener una ganancia futura.

Lavandería: unidad de servicio de un hotel cuya misión es controlar, limpiar, planchar y cuidar de toda la ropa del establecimiento, además de atender el servicio de ropa de clientes.

Lencería: conjunto de prendas de tela de hilo, algodón u otras materias, usualmente sin teñir, que se emplean para vestir camas y mesas. Por extensión, en el sector hostelero también suele considerarse *lencería* la ropa de baño y el resto de elementos textiles situados en las habitaciones.

Ocupación: porcentaje de habitaciones disponibles que fueron vendidas durante un período específico de tiempo.

Oferta: es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos.

Pax: abreviatura empleada en textos turísticos para referirse al *pasajero*. Por extensión, también significa cliente o huésped.

Tarifa neta: valor monetario señalado para un producto o servicio turístico.

Turismo: actividad de viajar por gusto a conocer nuevos lugares.

Viabilidad: es la cualidad de viable, la cual hace referencia a que se tiene probabilidades de llevarse a cabo o concretarse gracias a sus circunstancias o características.

RESUMEN

TÍTULO	FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL TIPO B&B EN EL SECTOR DE CABECERA DEL LLANO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*
AUTORES	SONIA MÚNEVAR y GLEYNER PORTELA**
PALABRAS CLAVES	Alojamiento, hospedaje, ejecutivos, factibilidad, servicio
DESCRIPCIÓN	

Este estudio de factibilidad evaluó la viabilidad para la creación de un hotel tipo B&B en el sector de Cabecera del Llano de la ciudad de Bucaramanga.

En primer lugar, se definió un mercado objetivo, se cuantificó la demanda y demanda insatisfecha, hallándose cifras que hacen atractivo el negocio. Se definieron tarifas a utilizar, se estudiaron las características de la competencia, los canales de comercialización, concluyendo que desde el punto de vista de mercados, el proyecto es viable. Luego se definió la estrategia de publicidad y promoción, logotipo, eslogan y presupuestos de publicidad de lanzamiento y operación.

La realización del estudio técnico, determinó que el mejor sitio para la ubicación del hotel es el sector Cabecera, el área requerida y la distribución de espacios en la edificación, definiéndose capacidad diseñada, instalada, y utilizada. Se detallaron cantidades y perfiles de los trabajadores requeridos, la descripción del proceso general de prestación del servicio ajustado a especificaciones técnicas, se hizo el listado de equipos para la operación, muebles y enseres. Se analizaron proveedores y la distribución en planta, arrojando como resultado que el proyecto, desde lo técnico en relación con la prestación del servicio, es viable.

El estudio administrativo estableció el tipo de sociedad más adecuada para la empresa, la organización administrativa y la filosofía organizacional, incluyendo misión, visión y demás elementos que la constituyen. Igualmente se analizaron las condiciones sociales y ambientales y reflejan viabilidad del presente proyecto.

La evaluación financiera dio como resultado una TIR del -24,96% y un VPN negativo, lo cual indica que la inversión del proyecto no tiene un incremento en el período evaluado. Durante este período no se recupera la inversión.

La evaluación ambiental permitió identificar las actividades que alterarían las condiciones del ambiente, en las distintas fases de la puesta en marcha del proyecto.

* Trabajo de grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia – IPRED. Gestión Empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo, Administrador de Empresas

ABSTRACT

TITLE **FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A BED AND BREAKFAST IN THE CABECERA DEL LLANO SECTOR OF THE CITY OF BUCARAMANGA***

AUTHORS **SONIA MÚNEVAR AND GLEYNER PORTELA****

KEYWORDS Accommodation, lodging, executives, feasibility, service

DESCRIPTION

This feasibility study evaluated the viability for the creation of a B & B type hotel in the Cabecera del Llano sector of the city of Bucaramanga.

In the first place, an objective market was defined; the demand and unsatisfied demand were quantified, finding figures that make the business attractive. Tariffs were defined, the characteristics of the competition were analyzed, also the marketing channels, concluding that from the marketing point of view, the project is viable. Then, the strategy of advertising and promotion, logo, slogan, and launch and operation advertising budgets were defined.

The realization of the technical study determined that the best site for the hotel's location is the Cabecera sector, the required area and the space distribution in the building were also determined, also defined the capacity designed, installed, and used. The quantities and profiles of the required workers were detailed, the description of the general service delivery process was adjusted to technical specifications, the list of operational equipment, furniture and appliances was made. Suppliers and plant layout were analyzed, resulting in the feasibility of the project, from the technical point of view, in relation to the service provision.

The administrative study established the type of society most suitable for the company, the administrative organization and the organizational philosophy, including the mission, the vision and other constituent elements. The social and environmental conditions were also analyzed and reflect the viability of the present project.

The financial evaluation resulted in an IRR of -24.96% and a negative NPV, which indicates that the project investment does not have an increase in the period evaluated. During this period the investment is not recovered.

The environmental evaluation allowed identifying the activities that would alter the environmental conditions, in the different phases of the project's start-up.

* Degree project

** Industrial University of Santander. Institute for Regional Projection and Distance Education – IPRED. Business Management. Director: Ramiro Augusto Redondo, Business administrator

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Bucaramanga no está plenamente identificado y por ende no comercializado un hotel tipo B&B, que es la abreviatura en inglés para referirse al tipo de hotel *Bed and Breakfast*, que traduce literalmente cama y desayuno. Si bien es cierto que existen hoteles de características parecidas, no se han posicionado en razón a que no cumplen con su esencia, y no se diferencian de hoteles de tipo general. Así las cosas, ofrecen y prestan un servicio como un todo, pero no suplen la necesidad de un servicio básico y específico como “Cama y Desayuno” con altos estándares de servicio, innovación y precio justo con calidad.

El presente estudio propone la creación de un hotel tipo B&B en el Sector Cabecera en Bucaramanga, que ofrezca el servicio de cama y desayuno con estándares de alta calidad, innovación y precio justo con calidad; con el fin de suplir las necesidades básicas y específicas de cama y desayuno a los ejecutivos que requieran pernoctar en la ciudad Bonita.

Esta necesidad percibida hizo necesario evaluar la factibilidad del montaje y puesta en marcha del mencionado hotel tipo B&B, para lo cual se desarrollaron varios estudios, en primer lugar, un estudio de mercados que permitió conocer el comportamiento del mismo para este tipo de servicio, determinando su demanda y oferta, canales de comercialización, precios, estrategias de publicidad y promoción y las demás variables que lleguen a incidir en la empresa prestadora del servicio de alojamiento.

El estudio técnico permitió determinar el tamaño del proyecto, con base en la segmentación adecuada del mercado objetivo, además de mostrar las características del proceso; igualmente se determinó la mejor opción para la ubicación y distribución de la planta física del hotel, además de la infraestructura del proyecto, los recursos técnicos y humanos necesarios, proveedores y el flujo operacional óptimo para la ejecución de sus actividades.

El estudio administrativo definirá el tipo de sociedad que tendrá la empresa con base en las ventajas que ofrece, la cultura organizacional, objetivos empresariales, las políticas organizacionales, políticas de personal, políticas de compras y las políticas de prestación de servicio, conceptos que dentro de este estudio tienen cada uno su conformación. Dentro del estudio administrativo se contempla la estructuración del organigrama, el cual va acompañado de las funciones de cada cargo, asignación de salarios y tipo de contrato laboral.

Con base en los estudios anteriores se procede al análisis financiero, en el cual se determinan las necesidades de inversión, fuentes de financiamiento, los costos, gastos, margen de utilidad y precio de venta. Adicionalmente, se logra establecer una proyección de ingresos y egresos, con lo cual se halla el flujo de caja

proyectado, el estado de resultados proyectado y el balance general proyectado, estas proyecciones se realizaron a cinco años.

Por último, se presenta la evaluación del proyecto, realizada desde puntos de vista ambiental, social y financiero, con el fin de determinar si Colombian Hotel es viable. En la evaluación social se analizan los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); en la evaluación ambiental se tiene en cuenta el impacto que el proyecto tendrá sobre el medio ambiente, definiendo actividades que mitiguen tales alteraciones e implementen una cultura de desarrollo sostenible. Por último, en la evaluación financiera se estudian los indicadores financieros, los cuales permiten analizar de manera objetiva la proyección de la situación financiera del proyecto, pudiendo determinar el nivel de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros; en esta evaluación se determina el punto de equilibrio del proyecto, el VPN y la TIR.

Teniendo en cuenta los resultados de cada componente del estudio de factibilidad, se realizan las conclusiones del mismo, se dan los argumentos que justifican la viabilidad o no viabilidad de la creación de un hotel B&B en el sector de Cabecera de la ciudad de Bucaramanga.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

1.1.1 Hotelería en Santander¹. En Santander el nivel de ocupación hotelero venía postrado, con la entrada en funcionamiento del proyecto Parque Nacional del Chicamocha en diciembre de 2006 el mercado hotelero cambió significativamente. La competencia se incrementó y las administraciones de los hoteles se fortalecieron en sus áreas de mercadeo. Los hoteles que brindan otra gama de servicios como camping, canotaje, parapente, entre otros, han logrado establecerse como pioneros de la región. Esto se da gracias a que los turistas se interesan más por la naturaleza, los atractivos culturales, generando la intención de llegar y permanecer en estos lugares.

El interés de Santander de seguir posicionándose como uno de los departamentos con mayores atractivos turísticos del país con énfasis en turismo de aventura, se ha visto reflejado en la última década con la construcción de nuevos proyectos hoteleros, que lo dotaron de más de 307 habitaciones.

1.1.2 Hotelería en Bucaramanga². En Bucaramanga, en el año 1940 se construye el Hotel Bucarica ubicado en la Carrera 19 con Calle 36, el cual estuvo en operación hasta 1999 cuando sus instalaciones fueron entregadas por la Gobernación de Santander a la Universidad Industrial de Santander como planta física para oficinas de investigación y desarrollo, actividades que a la fecha se desarrollan allá. En 1960 se construye el Hotel Chicamocha con 160 habitaciones en operaciones actualmente. En 1970 se construye el Hotel Campestre San Juan de Girón en la vía Bucaramanga a Girón y 10 años más tarde construyen CENFER el centro de ferias de Bucaramanga diagonal a este quedando estratégicamente ubicado, por la misma época se construye la sección del Hotel en el Club Campestre de Bucaramanga ubicado en Cañaveral, aunque cabe resaltar que este era de uso privativo de los socios o sus referidos. Más tarde se construyeron hoteles pequeños como El Príncipe, El Pilar, hoy aún en operaciones.

En la década de los 90 se dinamizó el turismo y se aceleró la construcción hotelera, entre otros Hotel Dan Carlton, Hotel Internacional La triada, Hotel Ciudad

¹ NAVAS, Gina y BLANCO, Sandra. Factibilidad para la creación de un hotel en el municipio de los Santos. Trabajo de grado Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. IPRED, 2010. 27 p.

²Asociación Hotelera y Turística de Colombia. [Sitio web]. Bogotá: Cotelco. [Recuperado el 15 de febrero de 2017] Disponible en: <https://www.cotelco.org/Inicio>

Bonita, Hotel Guane. En los últimos dos años en Bucaramanga se han construido el Hotel Holyday Inn que hace parte de la construcción del Centro Comercial Cacique, El Hotel Estelar en el centro, El Hotel Trip en el sector cabecera y el reciente Hotel Punta Diamante en el condominio Ruitoque Golf. Estadístico de ocupación.

En cuanto al sector hotelero, cabe recordar que durante el año 2013 se construyeron 5.529 habitaciones hoteleras en 54 hoteles y se establecieron grandes cadenas extranjeras en el país.

Existen incentivos para la construcción de habitaciones hoteleras, lo que motiva aún más la inversión en el sector. Tanto los hoteleros nacionales como internacionales tienen ventajas como la exención del impuesto de renta por 30 años, para los servicios prestados en hoteles construidos o remodelados antes del 2018. Igual deducciones de impuestos en bienes de capital (maquinaria para procesos como máquinas para lavandería, panadería, etc.) utilizados para exportaciones de turismo y descuentos tributarios por la vinculación de empleados y de poblaciones especiales.

1.1.3 Hotelería en Cabecera del Llano. Hace aproximadamente cuatro años Cabecera estuvo en el ojo de los inversionistas que vieron en este amplio sector comercial la oportunidad de darle rienda suelta al desarrollo de proyectos hoteleros. De tener solo dos hoteles de lujo, el Dann Carlton y el Hotel Chicamocha, la zona pasó a contar hoy ya con seis hoteles cuyos servicios van dirigidos a la clase ejecutiva, empresarial y de huéspedes internacionales³.

Dentro de las fortalezas del sector hotelero se puede mencionar las hechas por el consultor Jean-Pierre Lanz en entrevista con Vanguardia Liberal⁴. En donde manifiesta que existe un desarrollo sobresaliente en el sector, y que es muy erróneo el concepto de la hotelería en Santander que se tiene en el exterior, al igual que menciona unas conclusiones muy favorables al sector, como es el nivel de organización, la amabilidad y el hacer que el huésped se siente como en casa.

No obstante, en esta entrevista se mencionan aspectos a mejorar, como lo son el implementar secadores en las habitaciones, para los hoteles que ofrecen servicios de restaurantes implementar un control de alimentos en la cocina, llevar carpetas de información de los huéspedes y medir el nivel de satisfacción de los mismos.

³ CELIS, Tatiana. Cabecera, eje del desarrollo hotelero en la ciudad. *Revista Gente de Cabecera*. [En línea] <http://www.gentedecabecera.com/2015/02/cabecera-eje-del-desarrollo-hotelero-en-la-ciudad/> Recuperado el 15 de febrero de 2017.

⁴ LEÓN, Diana. Los pros y contras del sector hotelero en Santander. *Vanguardia Liberal* [En línea] <http://www.vanguardia.com/economia/local/289937-los-pros-y-contras-del-sector-hotelero-en-santander> Recuperado el 15 de febrero de 2017.

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

La ubicación geográfica de este proyecto es el municipio de Bucaramanga, Santander. Con la finalidad de dar a conocer más este contexto, a continuación se describen algunas características de este municipio:

Bucaramanga⁵ fue el nombre que le otorgaron los habitantes a la parroquia fundada en el año de 1.772, en el mismo lugar donde se hallaba el "Real de Minas de Bucaramanga", pueblo de indios establecido en el año de 1.622 para la explotación del oro.

En una época alcanzó a ser la sede de la Alcaldía Mayor de los Reales de Minas más cercano, pero cuando el oro comenzó a escasear se fue convirtiendo paulatinamente en un pueblo de criollos y mestizos, desplazando casi por completo a la población indígena.

La actividad minera realizada a orillas del Río de Oro desapareció, aunque sus habitantes siguieron disfrutando de las facilidades económicas brindadas por el Rey de España a los pueblos que tributaran con oro -cuando en realidad se dedicaban a diversas actividades agrícolas-, lo cual se convertía en una estafa a la Corona Española debido a que ni eran indios, ni mineros.

En la década de los 20, el paseo en los recién adquiridos coches era el pasatiempo favorito de la sociedad bumanguesa. Esta situación fue denunciada ante la Real Audiencia por el cabildo de la ciudad de San Juan de Girón -quienes siempre habían tenido pretensiones sobre los territorios de Bucaramanga-, obligando así a otorgarle el carácter de Parroquia Independiente. Los pocos indios que aún quedaban en el pueblo de Bucaramanga fueron reubicados en el pueblo de Guane. Posteriormente se procedió a rematar las tierras destinadas a los resguardos de indígenas, proceso que finalizó en 1.795 bajo la administración del segundo alcalde del pueblo, don Juan Buenaventura Ortiz.

No se tiene conocimiento acerca del origen de la palabra "Bucaramanga", pero se presume que tiene una raíz indígena, de cuyo significado tampoco se conoce mucho, ya que no se ha realizado ningún estudio lingüístico sobre los primeros habitantes de esta región. En todo caso, ese es el nombre con que siempre se ha designado a la ciudad, y fue sólo un formalismo utilizado para su "segunda fundación", en 1.772.

Este hecho se corrobora cuatro años después de la independencia política de España en 1.823, cuando un decreto que ordenaba otorgarle el carácter de "Villa"

⁵Alcaldía de Bucaramanga. [Sitio web] Bucaramanga [Recuperado el 20 de febrero 2017] Disponible en [<http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio/>]

a todas las antiguas parroquias, rebautiza a la ciudad con el nombre de "Villa de Bucaramanga".

En 1.857, la Villa de Bucaramanga es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa del Socorro, hasta que la Constitución de 1.896 la declarara, definitivamente, como ciudad capital del departamento de Santander.

A finales del siglo XIX, Bucaramanga padeció la crisis económica causada por la Guerra de los Mil Días, pero en la segunda década del siglo XX comenzó a recuperarse, demostrando un gran crecimiento desde el punto de vista poblacional y de infraestructura.

Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia, con aproximadamente un millón de habitantes. Es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades. Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

1.2.1 Límites⁶: Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.

1.2.2 Posición geográfica⁷: Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7° 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

⁶ Ibid, p. 32

⁷ Ibid, p. 32

1.2.3 Características generales del territorio y suelos⁸: El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle. Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

1.2.4 Climatología y superficie⁹: El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959 m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

1.2.5 Orografía¹⁰: La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

1.2.6 Hidrografía¹¹: Los ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga.

1.2.7 Economía de Bucaramanga¹²: Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se

⁸ Ibid, p. 32

⁹ Ibid, p. 32

¹⁰ Ibid, p. 32

¹¹ Ibid, p. 32

¹² Ibid, p. 32

llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que ha venido teniendo, Bucaramanga se ha posesionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructura como Cenfer, que se ha constituido en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional, la ciudad también cuenta con un centro poli funcional para eventos y espectáculos; obra única en su tipo en Latinoamérica que le permite contar a Bucaramanga con un lugar propicio para la realización de los más grandes espectáculos y actividades de tipo ludido, deportivo y comercial. Gracias a que la ciudad cuenta con una muy buena infraestructura hotelera compuesta por unas 3.000 camas en hoteles, además de hoteles familiares, lo cual ofrece todas las opciones a los visitantes.

Respaldada con un sinnúmero de salones de conferencias y congresos, que le permiten la realización de convenciones con la seguridad de contar con la más adecuada logística para los empresarios de todo el país; la ejecución, la comodidad y el confort del servicio ofrecido por los bumanguenses.

Turismo de negocios

Las ferias especializadas, además de generar beneficios directos al respectivo sector, jalonan otros renglones de la economía como transporte, hotelería, restaurantes, comercio y diversas actividades de servicio al expositor como publicidad, diseño y decoración de stands, modelaje, etc.

La ciudad cuenta con los elementos adecuados para atender las necesidades de ferias internacionales, con eventos multitudinarios, como congresos médicos; Esto ha dispuesto posicionar a Bucaramanga como ciudad de eventos y congresos.

En esta ciudad se realiza una de las ferias con enfoque exportador más importante de la región: la Exposición Internacional de Moda Infantil Eimi, única especializada en este tema en Latinoamérica y a la que Bucaramanga le debe el nombre de "capital de la moda infantil". Se lleva a cabo en el Centro de Ferias y Exposiciones (Cenfer) y es el motor de las exportaciones del sector de las confecciones en la región, al generar un 40% de las ventas al exterior de esta industria.

1.2.8 Vías de Comunicación¹³: La Ciudad de Bucaramanga cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual clasifica las vías de la ciudad en dos tipos Las vías llamadas Arterias Tipo y las vías de la Red local del municipio. Las Vías de Arteria Tipo están divididas: en Vías Tipo V-0. Tienen una sección transversal mayor de 60 metros. Vías Tipo V-1. tienen una sección transversal entre 60m y 40 m. Vías Tipo V-2. Tiene entre 30 m y 40 m de sección transversal. Vías Tipo V-3. Tienen entre 25 m y 30 m de sección transversal. Entre las vías de arteria tipo podemos encontrar:

Carrera 15: Es del tipo V-2. En el sector de la Rosita se convierte en Diagonal 15 es una de la más importantes por su permanente movimiento de transporte sobre todo de servicio público, recientemente fue ampliada y arreglada para el proyecto Metrolínea, inicia en el sector norte de la ciudad de la vía que viene de Santa Marta y en el sector de la puerta del sol termina para convertirse en la Autopista Bucaramanga - Floridablanca - Piedecuesta.

Carrera 27: Es del tipo V-2. Conocida también como Avenida Prospero Pinzón, cruza la ciudad de Norte a Sur. Inicia en la Universidad Industrial de Santander y cruza la ciudad de norte a sur. En el sector de la puerta del sol está ubicado el intercambiador del mismo nombre de donde se desprenden vías hacia la autopista a Floridablanca y una continuación de la carrera 27 continua hasta el sector entre los barrios la Victoria y la Sallé donde se convierte en la Autopista a Girón y Lebrija, de esta vía se inicia la Carretera hacia Barrancabermeja.

1.2.9 En transporte aéreo¹⁴: Bucaramanga es servida por el Aeropuerto Internacional Palonegro, ubicado al occidente de Bucaramanga en el municipio de Lebrija, por la vía a Barrancabermeja en el cerro histórico de Palonegro. El Aeropuerto fue inaugurado en el año 1974 y actualmente el Aeropuerto Palonegro opera bajo la administración de la Aeronáutica Civil Colombiana. Recibe vuelos de las principales ciudades de Colombia y Santander, además de vuelos Internacionales desde la ciudad de Panamá.

La terminal principal se encuentra a 20 minutos de la ciudad por la vía rápida de la autopista occidental a Girón y a 40 por vía rápida por la calle 45.

1.3 ASPECTOS LEGALES

Ley 1558 de 2012. Por el cual se modifica la Ley 300 de 1996 Ley General del Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

¹³ Ibid, p. 32

¹⁴ Ibid, p. 32

Ley 1336 de 2009. Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.

Decreto 2590 de 2009. Por el cual se reglamentan las leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006. Viviendas turísticas.

Decreto 4933 de 2009. Por el cual se modifica el Decreto 2590 de 2009. (Plazo para modificar los reglamentos de propiedad horizontal para la prestación del servicio de vivienda turística).

Resolución 3772 del 17 de diciembre de 2009. Por la cual se determinan unos prestadores de servicios turísticos. (Modalidades de viviendas turísticas)

Resolución 3840 del 24 de diciembre de 2009. Por la cual se establece el Código de Conducta contemplado en el artículo 1º de la Ley 1336 del 21 de julio de 2009 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1075 de 1997. Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006. Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.

Decreto 393 de 1991. Por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.

Decreto 585 de 1991. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifiquen algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Norma por la cual se crea el Fondo Emprender (Art. 40).

NTS H 001 Realización de actividades básicas para la prestación del servicio. Esta norma proporciona los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

NTS H002 Información al cliente, atención a sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio. Esta norma proporciona los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicio y brindando información conforme a requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros y otros tipos de alojamiento.

NTS H003 Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes. Esta norma proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar el check in y check out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

NTS H004 Atención del área de consejería de acuerdo al manual de procedimientos. Esta norma proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones según procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

NTS H005 Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento. Esta norma proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

NTS H006 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas. Esta norma técnica sectorial establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general. Realizar un estudio de mercados a través de una investigación de campo mediante la recolección de información primaria y secundaria que permita conocer factores de marketing como la demanda, oferta, precios, canales de distribución, publicidad y promoción, que dé a conocer la viabilidad comercial de la creación y futuro montaje de un hotel tipo B&B en el sector de Cabecera en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Objetivos específicos.

- Obtener información primaria a través de la recolección de datos de fuentes primarias para determinar características, preferencias y necesidades de la demanda de alojamiento en la ciudad de Bucaramanga.
- Definir el mercado potencial y objetivo mediante fuentes primarias y secundarias de información para conocer el tamaño del mercado donde pretende incursionar el proyecto.
- Definir la demanda total y efectiva partiendo de los datos del mercado potencial y objetivo a fin de tener claridad el tamaño de clientes que abarcará el proyecto.
- Efectuar el estudio de la oferta mediante el análisis de la información recolectada a través de la observación directa, que permita identificar el comportamiento, estrategias, ventajas y desventajas de las organizaciones de este sector, así como también las estrategias que implementan para acoger la demanda.
- Estudiar los precios definidos en el mercado para servicios de alojamientos por medio de investigación de campo, lo que permitirá implementar las mejores estrategias a fin de ofrecer un precio altamente competitivo.
- Definir los canales de comercialización idóneos mediante el análisis de ventajas y desventajas de cada uno de los medios existentes para establecer las estrategias de distribución de los productos con altos niveles de eficiencia.

- Diseñar un plan de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios de alojamientos, analizando los mecanismos de publicidad en el mercado con el fin de implementar las estrategias publicitarias que causan mayor impacto en el mercado.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del servicio. Servicio de alojamiento tipo B&B (Bed and Breakfast), el cual consiste en ofrecer “cama y desayuno”, que garantiza al huésped un descanso confortable que incluye un buen desayuno (balanceado) a elección del mismo. Las habitaciones contarán con lencería de alta calidad, camas y colchones con especificaciones técnicas de línea institucional que provean un buen descanso, escritorios y sillas ergonómicas, el servicio de baño privado, aires acondicionados de última tecnología, televisión, telefonía e internet. La descripción del servicio de alojamiento incluye el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales que corresponden a la industria hotelera. Este servicio está disponible para el huésped todos los días las 24 horas.

2.2.2 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia. Con el fin de definir de forma clara y objetiva los atributos diferenciadores del proyecto, se debe tener en cuenta que los servicios son intangibles, por ello, el atributo diferenciador con el que el proyecto pretende incursionar en el mercado es el despertar sensaciones memorables en cada aspecto de los servicios de alojamiento que ofrecerá el B&B objeto de este proyecto, mediante:

- Habitaciones ejecutivas: Ser un hotel B&B que dentro de sus características de infraestructura básica ofrezca habitaciones aptas para ejecutivos, dotadas con escritorio y silla de tipo ejecutiva para mayor comodidad.
- Sistema connecting room: Consiste en habitaciones que se comunican internamente, y este servicio se habilita de acuerdo al requerimiento del cliente (acomodación múltiple).

Con los anteriores factores diferenciadores se busca ofrecer un plus que posicione al proyecto como líder dentro de los hoteles de la categoría de gama media.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.

2.3.1 Mercado potencial. Se define como mercado potencial los ejecutivos de empresas y turistas con capacidad adquisitiva media alta que demanden alojamiento en la ciudad de Bucaramanga.

2.3.2 Mercado objetivo. El mercado objetivo son los ejecutivos de nivel medio y alto, a los cuales se les ofrecerá de manera práctica un portafolio de alojamiento con servicio a precio justo con calidad. A partir de los datos suministrados por los hoteles Club Campestre, Hotel Tamarindo, Hotel Buenavista, Hotel Buenavista Express y Hotel San Juan de Girón, entidades en donde Sonia Munevar tiene facilidades de obtención de información por medio de fuentes primarias de la gerencia y/o del departamento de ventas de cada uno, se tiene como resultado que la cifra de ejecutivos de nivel medio y alto que visitan y se alojan en hoteles en la ciudad de Bucaramanga por razones de negocios es de 43.000 personas, cifra que corresponde al mercado objetivo para el proyecto.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

2.4.1 La demanda.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. El sector de Cabecera de la ciudad de Bucaramanga, es una zona de alta influencia comercial y es un punto referente de la ciudad. En cuanto al alojamiento, se pueden ubicar varios hoteles, como el Hotel Chicamocha, Hotel Casa Grande, Hotel View36 Cabecera, Hotel Palonegro, Hotel Alessio, entre otros. El enfoque de la prestación de servicios de alojamiento de los hoteles va dirigido a clientes ejecutivos y clientes vacacionales. La comercialización es muy común y no dista mucho entre uno y otro hotel, se realiza de manera directa, con medios publicitarios, agencias de viajes y operadoras en línea. El rango de precios en los que se puede ubicar estos hoteles es desde \$90.000 a \$160.000 por persona.

Por lo anterior se hace necesario realizar una investigación de mercados que permita la recolección de información con el fin de determinar el nivel de aceptación que tendría por parte de los ejecutivos la creación y montaje de un hotel tipo B&B en el sector Cabecera de la ciudad de Bucaramanga.

2.4.1.2 Necesidades de información.

- Información sobre la demanda para identificar quiénes son los clientes, sus hábitos y costumbres de alojamiento.
- Información sobre las necesidades, gustos y preferencias del huésped ejecutivo que requiere de servicios de alojamiento por motivos de negocios.
- Información sobre el nivel de aceptación y actitud de compra frente a los servicios de alojamiento de un hotel de formato B&B.
- Información sobre los canales de comercialización, la cual permite conocer los canales de mayor eficiencia e impacto, teniendo en cuenta también la recepción de estos canales por parte del mercado objetivo.

2.4.1.3 Ficha técnica.

Cuadro 1. Ficha técnica

Tipo de investigación	El tipo de investigación a utilizar es la descriptiva y la exploratoria. La descriptiva debido a que este tipo de investigación permite conocer situaciones, costumbres y actitudes de la población y la exploratoria permite describir y conocer la asociación de cada una de las variables de las necesidades de información que interactúan en la prestación del servicio de hospedaje.
Método de investigación	Inductivo: mediante la selección de una muestra se pretender observar y analizar el comportamiento del mercado frente a la propuesta de la creación de un hotel tipo B&B en el sector Cabecera en la ciudad de Bucaramanga
Fuente de información	Primaria, debido a que la recolección de la información se hará directamente por medio de la encuesta.
Técnica de investigación	Encuesta
Instrumento para la recolección de información	Cuestionario estructurado, el cual permite obtener información a través de encuesta
Modo de aplicación	Dirigida: Mediante entrevistas a ejecutivos que trabajan como consultores empresas de diferentes actividades empresariales que se alojan en la ciudad de Bucaramanga. Telefónica y correo electrónico: Ejecutivos de bases de datos que Sonia Munevar tiene acceso.

Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población: 43.000¹⁵ ejecutivos de nivel medio alto que visitan a la ciudad de Bucaramanga, tal como se definió en el numeral 3.3.2. Elemento: para la investigación se considera como elemento muestral a los ejecutivos que viajan a Bucaramanga sea por negocios o turismo. Unidad de muestreo: para la investigación la unidad de muestreo es igual al elemento, ejecutivos que viajan a Bucaramanga sea por negocios o turismo.
Proceso de muestreo	Para calcular el tamaño de la muestra, se considera el muestreo aleatorio simple, por lo cual se aplica la siguiente expresión: $n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$ Donde: <i>n</i> = tamaño de la muestra <i>Z</i> = nivel de confianza del 95% <i>p</i> = probabilidad de éxito 50% <i>q</i> = probabilidad de fracaso 50% <i>N</i> = tamaño de la unidad de muestreo <i>E</i> = margen de error 5% Por lo tanto: $n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(43.000)}{(43.000 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$ <i>n</i> = 380,76 ≈ 381
Alcance	Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Del 15 de enero de 2017 al 15 de febrero de 2017

¹⁵ Fuente primaria de información. Promedio obtenido de los datos suministrados por los hoteles Club Campestre (Mario Gómez Forero – Gerente), Tamarindo Hostal (Catalina Zuluaga – Administradora), Hotel Buenavista (Lorena Rodríguez – Jefe operativa), y Hotel San Juan de Girón (Celmira López – Directora comercial), a Sonia Munevar integrante del proyecto.

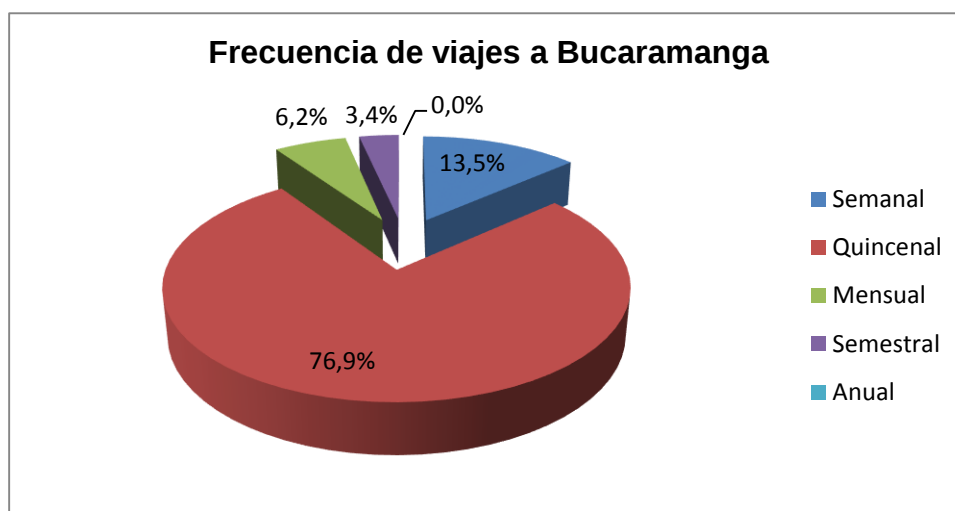
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados. Después de haber realizado las actividades correspondientes a la obtención de la información acerca del mercado objetivo, se presentan los resultados del cuestionario estructurado dirigido a ejecutivos de nivel medio y alto que se alojan en hoteles en Bucaramanga, los resultados se muestran tanto en tablas de distribución como en gráficos estadísticos, así como un análisis del comportamiento de la población en cada una de las preguntas.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia viaja a Bucaramanga?

Cuadro 2. Frecuencia de viajes a Bucaramanga

FRECUENCIA DE VIAJES A BUCARAMANGA	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL	PROMEDIO PONDERADO
Semanal	51	13,5%	7,02
Quincenal	293	76,9%	19,99
Mensual	24	6,2%	0,74
Semestral	13	3,4%	0,06
Anual	0	0,0%	0
Total	381	100,0%	27,81

Gráfico 1. Frecuencia de viajes a Bucaramanga



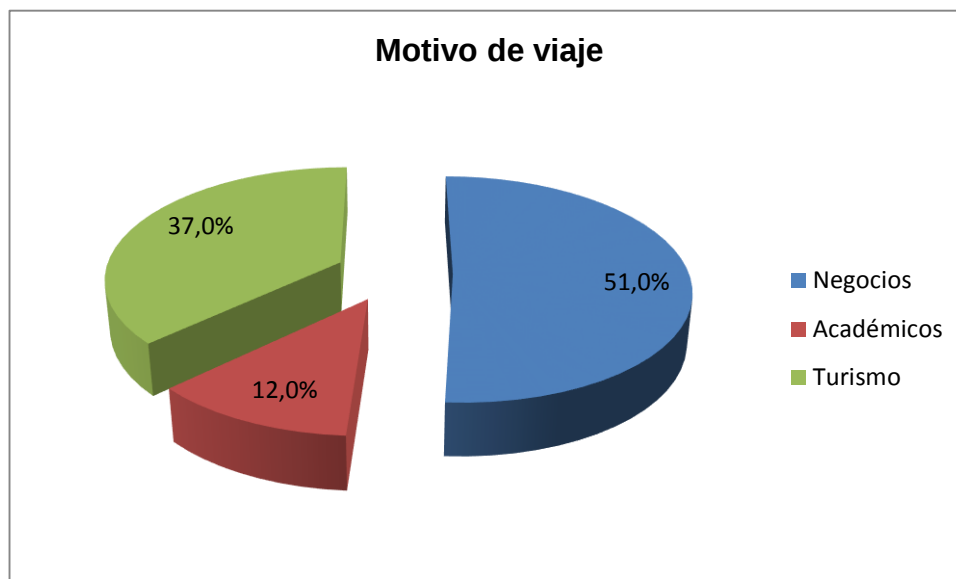
Este resultado permite conocer el comportamiento de la demanda del mercado objetivo en cuanto a la frecuencia de viajes a la ciudad de Bucaramanga, siendo un 76,9% de este mercado el que viaja con una frecuencia quincenal. A manera global se tiene que dentro de esta población existe una frecuencia de viajes a Bucaramanga en número de veces anuales de 27,81, indicador influyente para establecer la demanda para el proyecto.

Pregunta 2. ¿Cuál es la razón de sus viajes?

Cuadro 3. Motivo de viaje

MOTIVO DE VIAJE	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Negocios	194	51,0%
Académicos	46	12,0%
Turismo	141	37,0%
Total	381	100,0%

Gráfico 2. Motivo de viaje



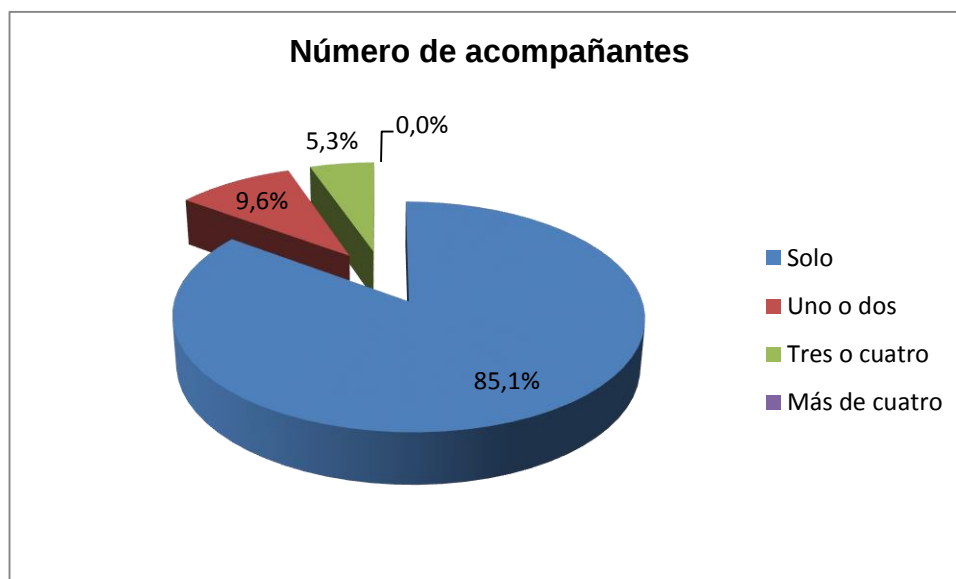
El principal motivo de viaje del mercado objetivo es por razones de negocios, con un 51%, seguido por motivos de turismo con un 37% y académicos con un 12%. Estos datos son relevantes para definir la infraestructura principal del hotel sin que ello signifique que quienes viajen por turismo o estudio no puedan alojarse en el B&B.

Pregunta 3. Normalmente, ¿con cuántas personas viaja?

Cuadro 4. Número de acompañantes

NÚMERO DE ACOMPAÑANTES	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL	PROMEDIO PONDERADO
Solo	324	85,1%	0,85
Uno o dos	37	9,6%	0,14
Tres o cuatro	20	5,3%	0,19
Más de cuatro	0	0,0%	0
Total	381	100,0%	1,18

Gráfico 3. Número de acompañantes



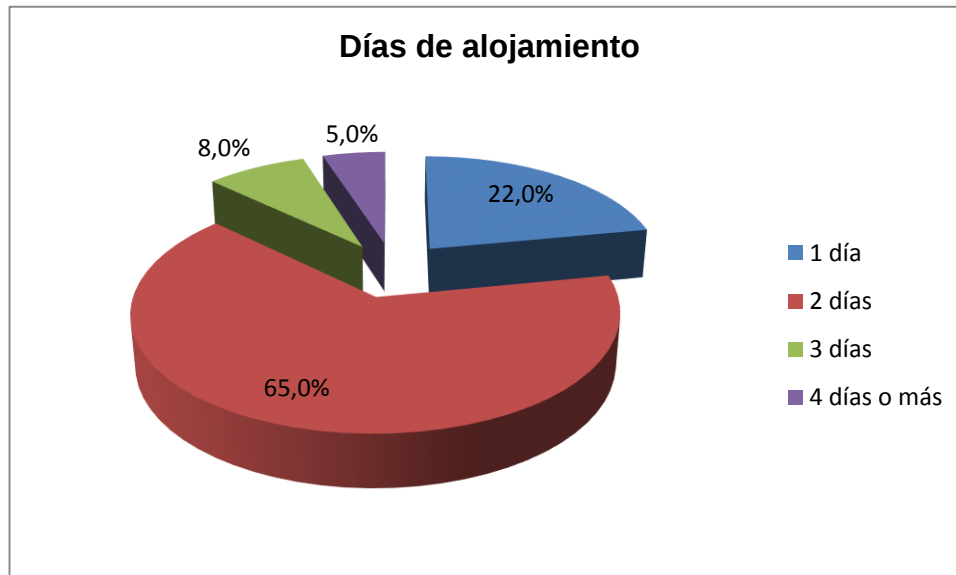
Se evidencia que el 85,1% de los ejecutivos viajan solos, el 9,6% de a dos y solo el 5,3% viajan de a tres o cuatro. Mediante estos datos se fundamenta la planeación de la infraestructura en la creación de un hotel tipo B&B en el sector de Cabecera, para la cual se diseñarán habitaciones connecting dotadas de somieres dobles separables a dos sencillos.

Pregunta 4. En cada viaje a Bucaramanga, ¿cuántos días se aloja en hoteles?

Cuadro 5. Días de alojamiento

DÍAS DE ALOJAMIENTO	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL	PROMEDIO PONDERADO
1 día	84	22,0%	0,22
2 días	248	65,0%	1,30
3 días	30	8,0%	0,24
4 días o más	19	5,0%	0,2
Total	381	100,0%	1,96

Gráfico 4. Días de alojamiento



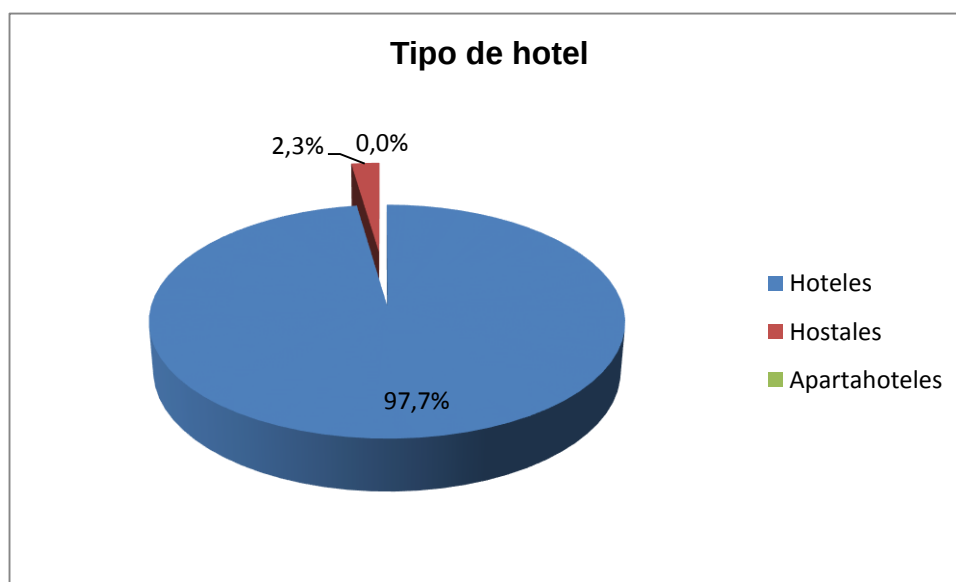
Un 65% de los ejecutivos encuestados suelen estar alojado por dos días, un 22% por un día, los anteriores datos muestran los días de alojamiento más representativos dentro del mercado objetivo, información que influye de manera directa en la estimación de la demanda de este proyecto.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de hotel prefiere al momento de buscar alojamiento?

Cuadro 6. Tipo de hotel

TIPO DE HOTEL	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Hoteles	372	97,7%
Hostales	9	2,3%
Apartahoteles	0	0,0%
Total	381	100,0%

Gráfico 5. Tipo de hotel



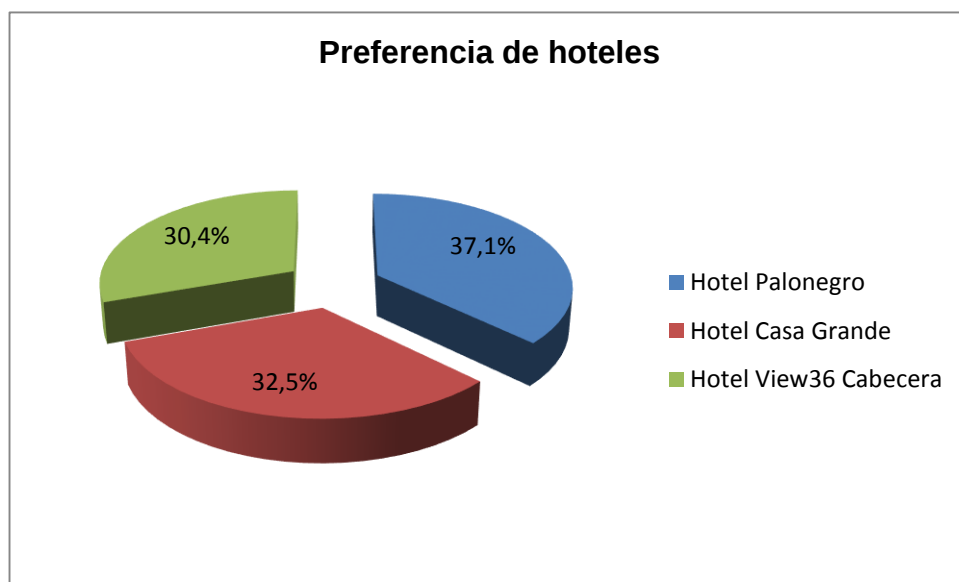
Los hoteles siguen siendo la preferencia en cuanto a recibir servicios de alojamiento se refiere, lo anterior se ilustra en la anterior gráfica, donde el 97,7% del mercado objetivo manifiestan que frecuentan los hoteles, lo que para el proyecto es beneficioso ya que cuenta con una población que prefiere el tipo de alojamiento hotelero por encima de cualquier otra forma de hospedaje.

Pregunta 6. De los siguientes, ¿cuál hotel es de su preferencia?

Cuadro 7. Preferencia de hoteles

PREFERENCIA DE HOTELES	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Hotel Palonegro	138	37,1%
Hotel Quinta de Cabecera	121	32,5%
Hotel View36 Cabecera	113	30,4%
Total	372	100,0%

Gráfico 6. Preferencia de hoteles



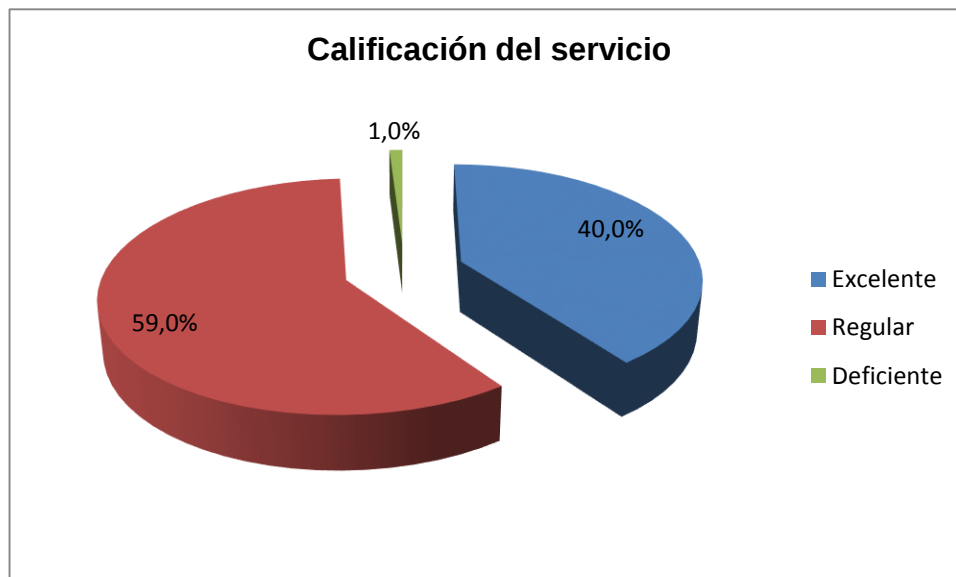
De esta pregunta se puede inferir que la población estudiada no tiene preferencia marcada por un hotel específico en el sector Cabecera de la ciudad de Bucaramanga, esto permite ver la oportunidad de gestionar una fidelización de clientes dentro del proyecto.

Pregunta 7. ¿Cómo califica el servicio de alojamiento donde con frecuencia se hospeda?

Cuadro 8. Calificación del servicio

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	152	40,0%
Regular	225	59,0%
Deficiente	4	1,0%
Total	381	100,0%

Gráfico 7. Calificación del servicio



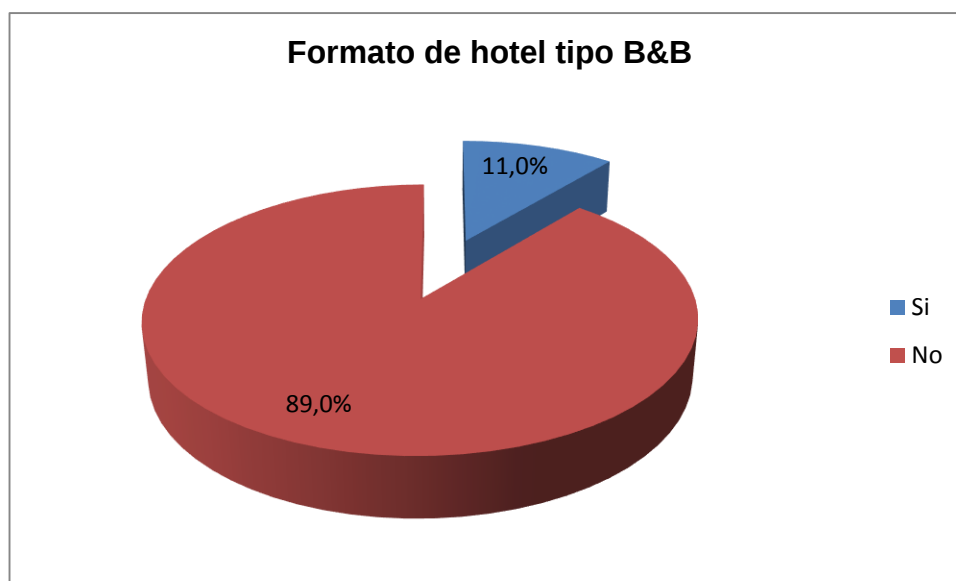
En esta pregunta se refleja la percepción de la calidad del servicio por parte de la población en estudio, lo cual permite ver que el 59% del mercado objetivo tiene un concepto regular al momento de calificar los servicios de alojamiento, los factores como tarifas, servicio, ubicación e infraestructura son los que más evalúan los huéspedes. Esta situación permite al proyecto entrar al mercado con una calidad claramente favorable y diferenciadora.

Pregunta 8. ¿Conoce el formato de hotel tipo B&B?

Cuadro 9. Formato de hotel tipo B&B

FORMATO DE HOTEL TIPO B&B	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	42	11,0%
No	339	89,0%
Total	381	100,0%

Gráfico 8. Formato de hotel tipo B&B



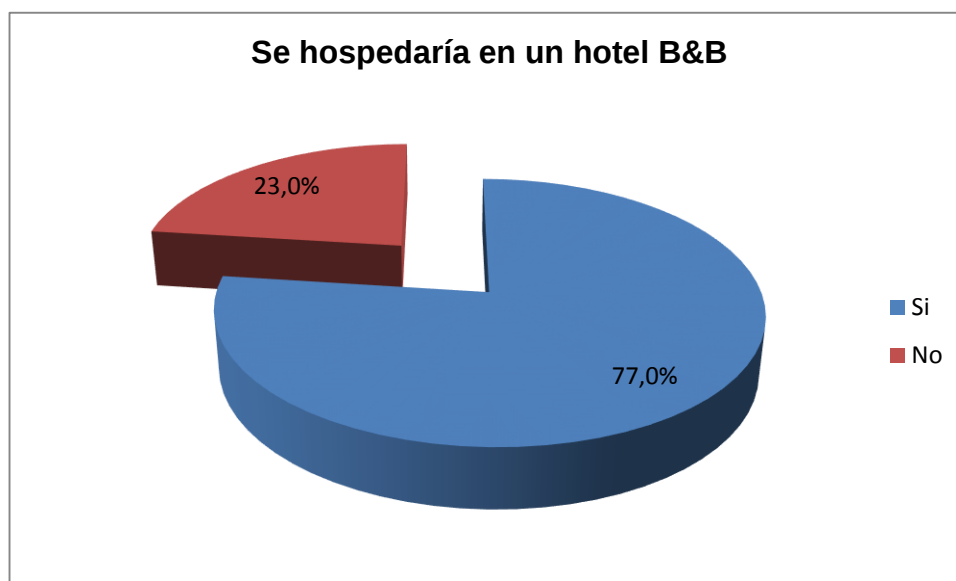
Un 89% de los encuestados no conocen el formato B&B, lo cual deja lugar a pensar que esta información es negativa para el proyecto, sin embargo, con una visión más allá se puede decir que esta información es todo lo contrario, una gran oportunidad, las razones son sencillas, por una parte los servicios de alojamiento están saturados de lo mismo, además dejan a un lado lo que en realidad necesitan ciertos tipos de huéspedes y por otro lado, incursionar en el mercado con algo novedosa atrae la atención y curiosidad de la población. Ambas razones son favorables para el proyecto, ya que despierta el interés por vivir una experiencia nueva en la adquisición de los servicios de un hotel tipo B&B.

Pregunta 9. Si se creara un hotel tipo B&B en el sector Cabecera en la ciudad de Bucaramanga, ¿usted se alojaría en este tipo de hotel?

Cuadro 10. Se hospedaría en un hotel B&B

SE HOSPEDARÍA EN UN HOTEL B&B	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	293	77,0%
No	88	23,0%
Total	381	100,0%

Gráfico 9. Se hospedaría en un hotel B&B



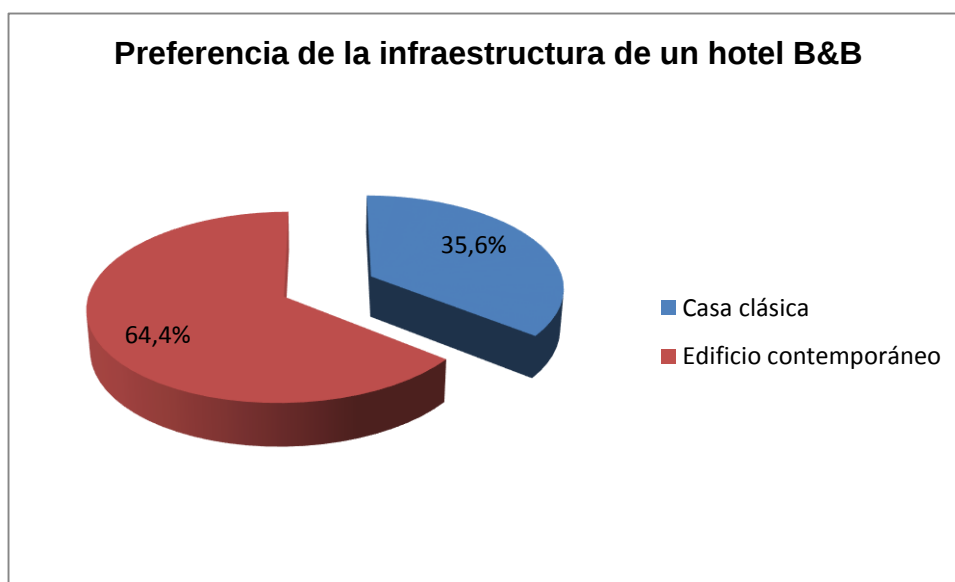
Esta pregunta confirma lo concluido en la anterior pregunta, el 77% del mercado objetivo afirman que en caso que se creara un hotel tipo B&B en el sector de Cabecera de la ciudad de Bucaramanga decidirían hospedarse allí, lo cual es muy favorable para el proyecto debido a que pese al desconocimiento de parte del mercado de esta propuesta hotelera, el mismo está dispuesto a comprobar la diferencia con el alojamiento tradicional y evaluar que tan satisfactorio es un alojamiento en un hotel B&B.

Pregunta 10. ¿Cómo preferiría la infraestructura de este tipo de hotel?

Cuadro 11. Preferencia de la infraestructura de un hotel B&B

PREFERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA DE UN HOTEL B&B	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Casa clásica	136	35,6%
Edificio contemporáneo	245	64,4%
Total	381	100,0%

Gráfico 10. Preferencia de la infraestructura de un hotel B&B



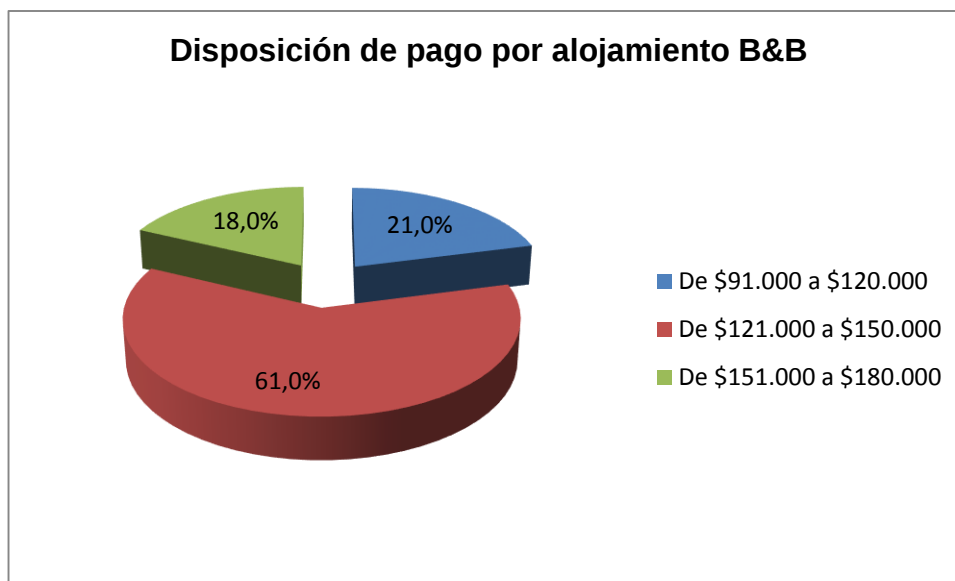
El 64,4% del mercado objetivo tiene una preferencia por las infraestructuras hoteleras de tipo contemporáneo, es importante tener presente esta información ya que de lo anterior se puede deducir que la infraestructura del hotel es factor de decisión por parte del cliente.

Pregunta 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por el alojamiento de un hotel tipo B&B?

Cuadro 12. Disposición de pago por alojamiento B&B

DISPOSICIÓN DE PAGO POR ALOJAMIENTO B&B	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL	PROMEDIO PONDERADO
De \$91.000 a \$120.000	80	21,0%	\$ 22.155
De \$121.000 a \$150.000	232	61,0%	\$ 82.655
De \$151.000 a \$180.000	69	18,0%	\$ 29.790
Total	381	100,0%	\$ 134.600

Gráfico 11. Disposición de pago por alojamiento B&B



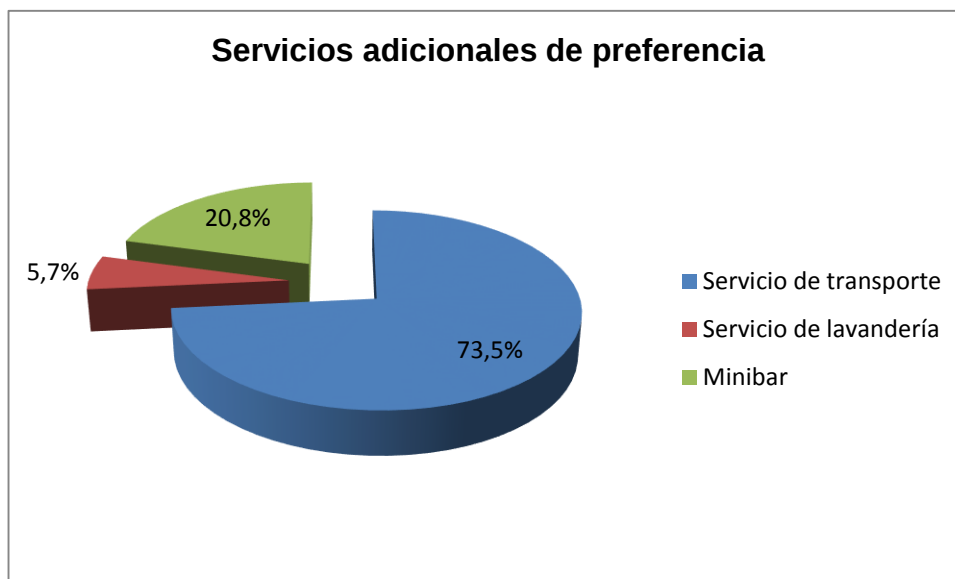
El 61% del mercado objetivo tienen una disposición de pago por una noche de alojamiento en el hotel B&B (cama y desayuno) desde \$121.000 a \$150.000, este comportamiento de la población encuestada le permite al proyecto formular estrategias que ajuste todas las variables que influyen en el precio y dar al cliente un precio de venta dentro de estos valores, además se tiene que en promedio hay una disposición de pago por valor de \$134.600.

Pregunta 12. Si tuviera que escoger entre los siguientes servicios adicionales, ¿cuál escogería?

Cuadro 13. Servicios adicionales de preferencia

SERVICIOS ADICIONALES DE PREFERENCIA	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Servicio de transporte	280	73,5%
Servicio de lavandería	22	5,7%
Minibar	79	20,8%
Total	381	100,0%

Gráfico 12. Servicios adicionales de preferencia



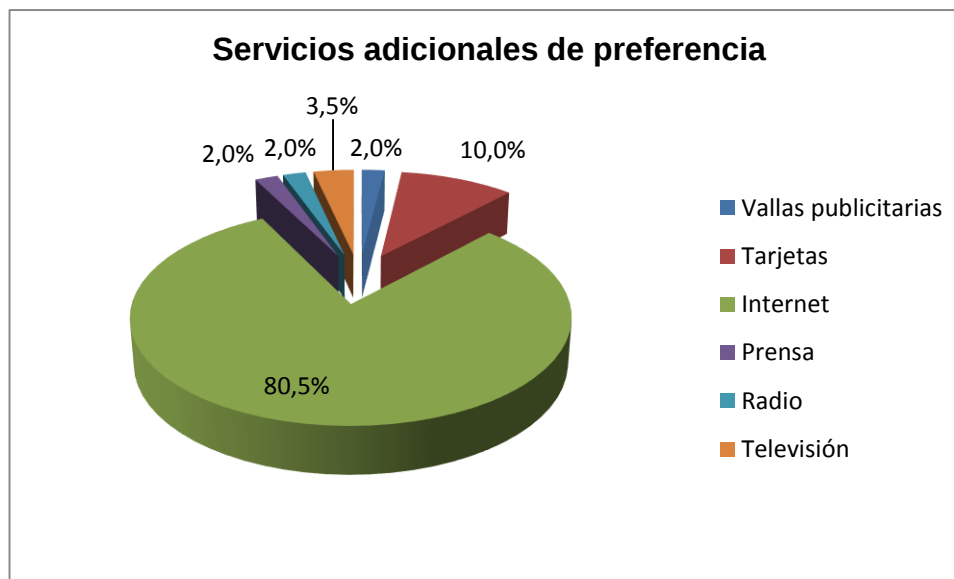
El servicio de transporte tiene una preferencia del 73,5% en el mercado objetivo, lo que permite ver una oportunidad de ampliar el portafolio de servicios a fin de brindar en el huésped una experiencia completa durante su estancia en el hotel.

Pregunta 13. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría conocer la oferta y demás detalles de un nuevo hotel?

Cuadro 14. Medios publicitarios de mayor preferencia

MEDIOS PUBLICITARIO DE MAYOR PREFERENCIA	NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA PORCENTUAL
Vallas publicitarias	8	2,0%
Tarjetas	38	10,0%
Internet	307	80,5%
Prensa	8	2,0%
Radio	8	2,0%
Televisión	13	3,5%
Total	381	100,0%

Gráfico 13. Medios publicitarios de mayor preferencia



Mediante esta pregunta se pretende conocer cuál es el medio publicitario con el que la población en estudio tiene mayor contacto, según las respuestas dadas el 80,5% tienen mayor contacto con la publicidad en línea, lo cual permite formular campañas comerciales de promoción dando prioridad a este medio. Igualmente la tarjetería pese al auge de la publicidad electrónica aún se mantiene dentro de las preferencias publicitarias.

2.4.3 Estimación de la demanda. Con base en la información que se ha obtenido mediante la aplicación de la encuesta, se pretende realizar la estimación de la demanda mediante la técnica de la extrapolación.

Al total del mercado objetivo se le multiplica el porcentaje de personas que estarían dispuestas a hospedarse en un hotel B&B (pregunta 9). De esta forma se obtiene la estimación de la demanda en números de personas al año.

$$43.000 \times 77\% = 33.110 \text{ Personas al año}$$

Al tener en cuenta la pregunta 3 de la encuesta se estima el número de personas por tipo de acomodación, se tiene en cuenta que hotel tipo B&B solamente ofrecerá servicios de alojamiento para una, dos y tres personas.

Cuadro 15. Estimación de la demanda por tipo de acomodación

TIPO DE ACOMODACIÓN	PERSONAS
Una persona	28.177
Dos personas	6.357
Tres personas	5.264

2.4.4 Proyección de la demanda. Para calcular la proyección de la demanda a cinco años se tiene en cuenta la información histórica de la demanda, por lo cual se toma como referencia los datos estadísticos de la ocupación hotelera acumulada al mes de junio en Santander de los años 2014 al 2017 reportadas en las páginas webs de Cotelco¹⁶ y Vanguardia Liberal¹⁷.

Cuadro 16. Evolución histórica de la demanda

Año	% acumulado a mes de junio	Variación %
2014	40,18%	
2015	43,43%	3,25%
2016	46,77%	3,34%
2017	47,52%	0,75%

¹⁶ Asociación Hotelera y Turística de Colombia. Informe Mensual Indicadores Hoteleros. Junio de 2015. [En línea] https://docs.cotelco.co/0346078cb9b2a7429f2baf960c24802e8678f17e/?_dwn=ok Recuperado 1 de octubre de 2017

¹⁷ RODRÍGUEZ, Yenny. En julio subió ocupación hotelera en Santander. *Vanguardia Liberal* [En línea] <http://www.vanguardia.com/economia/local/408542-en-julio-subio-ocupacion-hotelera-en-santander> Recuperado 1 de octubre de 2017

Al tener en cuenta los anteriores datos se halla que la tasa de crecimiento anual de la demanda hotelera es de 2,45%, con esta tasa se procede a realizar la proyección mediante la técnica valor presente a valor futuro, donde se toma como valor presente la demanda estimada calculada en el ítem 2.4.3.

$$VF = P(1 + i)^t$$

En donde:

P = Demanda actual y efectiva

i = porcentaje de crecimiento poblacional

t = al período de años de la proyección

Cuadro 17. Proyección de la demanda.

AÑO	PERSONAS
Año 1	33.921
Año 2	34.752
Año 3	35.603
Año 4	36.475
Año 5	37.369

Al tener en cuenta la pregunta 3 de la encuesta se puede realizar la proyección de la demanda según la acomodación. Por lo tanto se tiene:

Cuadro 18. Proyección de la demanda por tipo de acomodación.

AÑO	TIPO DE ACOMODACIÓN			TOTAL
	1 PER	2 PER	3 PER	
Año 1	28.867	3.256	1.798	33.921
Año 2	29.574	3.336	1.842	34.752
Año 3	30.298	3.418	1.887	35.603
Año 4	31.040	3.502	1.933	36.475
Año 5	31.801	3.587	1.981	37.369

2.5 OFERTA.

2.5.1 Necesidades de información. Se definen las siguientes como las necesidades de información requeridas para el estudio de la oferta.

- Información sobre la oferta en el mercado, para identificar quiénes son, conocer sus fortalezas y debilidades.
- Información sobre la evolución de la hotelería en el mercado, para conocer hacia dónde se propende el servicio de alojamiento.
- Información sobre los competidores más influyentes para el proyecto, para identificar quiénes son.
- Información sobre servicios de alojamiento ofrecidos por la competencia, para determinar el factor diferenciador de éstos.
- Información sobre los canales de comercialización utiliza la competencia, para conocer la manera en que llegan al cliente.

2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia. Se han definido que para el proyecto existen tres competidores de alta influencia, por lo cual es necesario identificarlos. Para ello mediante un cuadro comparativo se procede a realizar un análisis de cada uno de ellos.

Cuadro 19. Comparativo de competidores

	HOTEL PALONEGRO	HOTEL QUINTA DE CABECERA	HOTEL VIEW 36
Habitaciones	18	21	18
Precios	\$160.000 \$185.000 \$220.000	\$135.000 \$165.000 \$180.000	\$90.000 \$120.000 \$150.000
Servicios adicionales	Estacionamiento, lavandería, internet, televisión, despertador.	Lavandería, televisión, internet, despertador.	Televisión, internet, despertador

Una vez identificados los aspectos básicos de los competidores se procede a realizar un cuadro de fortalezas y debilidades de los mismos.

Cuadro 20. Fortalezas y debilidades de la competencia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hotel Palonegro	20 años en el mercado Atención personalizada Restaurante Salón de convenciones	Altos costos
Hotel Quinta de Cabecera	5 años en el mercado Habitaciones con balcón Habitación Suite	No tiene parqueadero
Hotel View 36	Patio en algunas habitaciones Adaptaciones exclusivas para personas de movilidad reducida	2 años en el mercado No tiene lavandería

2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.

Para calcular la demanda potencial insatisfecha el procedimiento se tomará como base la pregunta 7 de la encuesta, la cual hace referencia a la calificación del servicio de alojamiento en donde el mercado objetivo se hospeda con frecuencia, teniendo en cuenta los factores que los huéspedes tienen en cuenta al momento de calificar el servicio, éstos son: tarifa, servicio, ubicación e infraestructura. Por lo tanto se calcula la demanda insatisfecha, la cual se cuantifica en número de alojamientos anuales, para ello se toma la estimación de la demanda definida en el numeral 2.4.3 y se multiplica por el 60% que corresponde al porcentaje de insatisfacción del mercado objetivo.

$$33.110 \times 60\% = 19.866 \text{ Demanda insatisfecha de personas al año.}$$

Se presenta la proyección de la demanda insatisfecha por tipo de alojamiento, calculado de la misma manera que se calculó la proyección de la demanda en el ítem 2.4.4.

Cuadro 21. Demanda potencial insatisfecha por tipo de acomodación

Año	Modalidad de alojamiento			Total
	1 PER	2 PER	3 PER	
Año 1	17.320	1.954	1.079	20.353
Año 2	17.745	2.002	1.105	20.852
Año 3	18.180	2.051	1.132	21.363
Año 4	18.625	2.101	1.160	21.886
Año 5	19.081	2.153	1.188	22.422

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

2.7.1 Estructura de los canales actuales. Los canales de comercialización¹⁸ son el conjunto de actividades destinadas a acercar de la manera más eficaz el producto o servicio desde el fabricante hasta el consumidor final. En el sector hotelero se utilizan canales directos (por medio de actividades realizadas por el personal del área comercial de la institución, dirigidas al mercado objetivo) e indirectos (por medio de agencias de turismo, operadoras en línea, entre otras).

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de los canales directos e indirectos de comercialización.

Canales directos:

Ventajas

- Permite fijar precios económicos para obtener un mayor beneficio por ventas, lo que beneficia al usuario final que paga lo justo.
- Facilita el contacto directo con el usuario final, con la posibilidad de escuchar la voz del cliente.
- Agiliza la adaptación a los cambios del mercado o producto.
- Hacen posible el contacto directo con el cliente, lo cual hace oportuno el servicio.
- Detectar nuevas expectativas o necesidades del cliente.
- Estimulan la demanda para la adquisición del servicio.
- Implementan modelos de generación y fidelización de cliente.
- Detectan oportunidades y riesgos de mercado, identifican e interpretan el comportamiento del mercado objetivo.

¹⁸ VALLE, Edwin. Canales de distribución. 2013, p 15 [En línea] <https://es.slideshare.net/edvinvalle0910715/canales-de-distribucion-final-24436291>. Recuperado el 23 de febrero de 2017.

Desventajas

- Imposibilitan cubrir gran parte de las expectativas de todos los clientes.
- Generan mayores costos de publicidad.

Canales indirectos: Ventajas

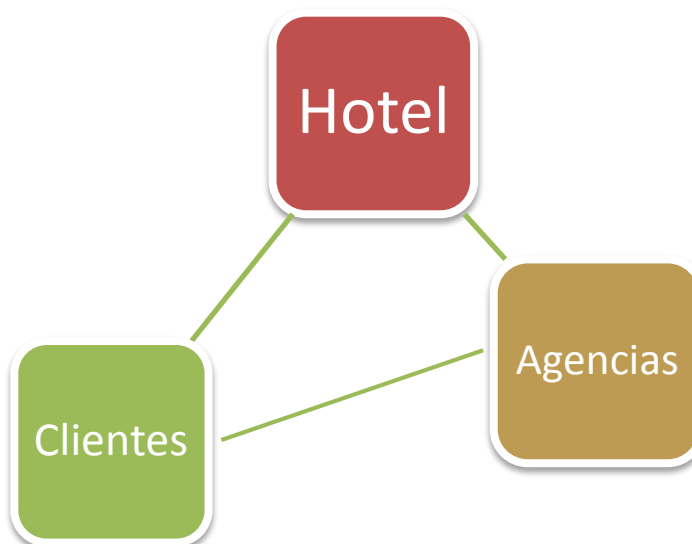
- Mayor cobertura del mercado
- Financiamiento propio de los intermediarios
- Organización de venta propia de los intermediarios
- Especialización por actividades comerciales

Desventajas

- Menor promoción que los directos
- Menor contribución marginal
- Poco control sobre precios

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. La elección adecuada para el canal de comercialización que mejor beneficie al proyecto es tanto la directa como la indirecta. El canal directo se conformará por un ejecutivo comercial, que tendrá la experiencia, formación integral y contactos para garantizar un nivel de ventas favorable al proyecto. En cuanto al canal indirecto se pretende entonces establecer convenios con Booking y Despegar, los cuales se les otorga una comisión del 15% sobre el 5% de las ventas totales del proyecto.

Gráfico 14. Canal de comercialización



2.8 PRECIO.

2.8.1 Análisis de precios de la competencia. A continuación se relacionan los precios de los hoteles competidores, obtenidos por Sonia Munevar mediante fuente primaria de información.

Cuadro 22. Precios de la competencia

COMPETIDOR	PRECIO PERSONAS POR NOCHE		
	1 PER	2 PER	3 PER
Hotel Palonegro	\$160.000	\$185.000	\$220.000
Hotel Quinta de Cabecera	\$135.000	\$165.000	\$180.000
Hotel View 36	\$90.000	\$120.000	\$150.000

Los precios de la competencia se encuentran en un rango entre \$90.000 y \$160.000 por persona por noche, información que se debe tener en cuenta al momento de fijar el precio de venta por los servicios de alojamiento que ofrece el proyecto.

2.8.2 Estrategia de fijación de precios. Como estrategia de fijación de precios para los servicios que ofrece el proyecto, se opta por tomar como base el costo total de los servicios de alojamiento (incluido desayuno) más un margen de ganancia del 36% para la acomodación sencilla y doble, en cuanto a la acomodación triple, se tiene en cuenta que este tipo de acomodación requiere una habitación tipo connecting que ofrece mayor comodidad, por lo que el margen de ganancia en esta modalidad será del 50%.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

2.9.1 Objetivos.

- Informar al mercado la existencia de un nuevo hotel en el sector de Cabecera del Llano.
- Persuadir al mercado objetivo para que opte por la adquisición de los servicios de alojamientos que se ofrecen dentro del proyecto.
- Crear una imagen mental en el mercado resaltando las características innovadoras en los servicios de alojamiento.
- Recordar sobre la función, característica diferenciadora y presencia de los servicios de alojamiento que se ofrecen en el proyecto.

2.9.2 Logotipo. El logo trasmite edificación para descansar, el arco azul representa relajación y proyección, la franja roja calidez; la mezcla de los colores amarillo, azul y rojo hacen honor al nombre del hotel Colombian Hotel que a su vez resalta la capacidad emprendedora de Colombia y la cordialidad de los colombianos para atender el mercado de la hospitalidad.

Gráfico 15. Logotipo



2.9.3 Eslogan. Mediante una frase que resalte las características de los servicios de alojamiento y a su vez le den al mercado un llamado a experimentar y disfrutar de algo nuevo, se define el eslogan del proyecto como **“Estadía memorable con servicio inigualable”**. Las palabras memorable e inigualable van de la mano como objetivo en ese llamado a experimentar y disfrutar de algo nuevo, es decir lo que incluye el formato hotelero B&B (cama, desayuno, infraestructura básica y practicidad).

2.9.4 Análisis de medios. Se realiza una descripción mediante un cuadro de los medios publicitarios más utilizados en los hoteles.

Cuadro 23. Análisis de medios publicitarios¹⁹

MEDIO PUBLICITARIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Televisión	La posibilidad que ofrece llegar a un número elevado de consumidores. Proliferación de canales privados y las plataformas digitales, así como las televisiones por cable que aumentan la publicidad. El patrocinio de programas. El emplazamiento de producto.	Exige una gran inversión de capital para superar el umbral de audiencia. Saturación de publicidad provoca apagar el televisor.
Prensa	La inmediatez de los periódicos que se publican diariamente permitirá predecir el momento idóneo para publicar su mensaje. El espacio no tiene límite en los periódicos.	Las personas que tienen bajo nivel de lectura prefieren ver la televisión. Anuncios de mayor tamaño implican mayores costos.
Radio	En todo momento hay alguien escuchando la radio. Costos más bajos de los spots en comparación con la televisión. Patrocinio publicitario.	La radio no contiene visuales. La aglomeración de anuncios pautados

¹⁹ EUGENIA, Rosa. Características de los medios como medio publicitario. 2010. [En línea] <http://comuaudiovisual.blogspot.com.co>. Recuperado el 23 de febrero de 2017.

Revistas	La revista se imprime en papel de buena calidad lo que permite una excelente calidad de colores. Por su diseño y formato, las revistas son más flexibles, los anuncios pueden contener muchos colores. Las revistas tienen mayor tiempo de permanencia.	El costo de las revistas es mucho más alto como resultado de la calidad de producción. La exposición del lector a su anuncio no es tan predecible.
Internet	Los costos son independientes del tamaño de la audiencia. Los anunciantes pueden dirigirse a sus audiencias específicas. Actualización fácil y rápida.	La gama de los costos de publicidad en internet varían considerablemente.

2.9.5 Selección de medios. Para seleccionar el medio publicitario que mayor impacto genere en el mercado, se tiene en cuenta la pregunta 13 de la encuesta, en donde el 80,5% manifiesta que por medio del internet le gustaría conocer acerca de una nueva oferta hotelera. Teniendo como base lo anterior se selecciona el internet como principal medio publicitario del proyecto, en donde se tiene en cuenta hacer publicidad a través de páginas de turismo, redes sociales, agencias de viajes, entre otros portales (incluido la adquisición de un dominio para el proyecto) web que permitan hacer dicha publicidad.

Sin embargo, el internet no se elige como único medio publicitario, también se elige la prensa, la radio y las tarjetas.

2.9.6 Estrategias publicitarias. Se optan por utilizar tres estrategias publicitarias, las cuales son:

Estrategia de posicionamiento: El objetivo de esta estrategia es lograr permanecer en la mente de los clientes, creando así una imagen de referencia cuando de servicios de alojamiento se trate, mediante un enfoque en el que se resalten los atributos diferenciadores del formato B&B (cama y desayuno), infraestructura básica, practicidad y precio justo con calidad.

Estrategias comparativas: Con esta estrategia se busca hacerle ver al cliente las ventajas de los servicios de alojamiento que se ofrecen en comparación con los existentes en el mercado, aplicando las actividades propias de un formato hotelero B&B (cama y desayuno).

Estrategias promocionales: Es una estrategia agresiva y se puede utilizar para fechas especiales o en temporadas de bajo flujo de huéspedes, con el fin de incrementar la demanda de servicios de alojamiento, en esta estrategia la agresividad publicitaria es importante para hacer conocer las diferentes promociones que se ofrecen en el hotel, como por ejemplo, eventualmente un dos por uno o un 30% de descuento en el alojamiento. De igual forma mediante esta estrategia se incluyen las actividades publicitarias que den a conocer el hotel en el mercado.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.

2.9.7.1 De lanzamiento. Para el lanzamiento del nuevo hotel en el sector de Cabecera del Llano, se establece como estrategia publicitaria la compra del dominio en Internet para el montaje de la web del hotel, la apertura del FanPage, anuncios en prensa, radio y medios físicos. Al tener en cuenta la respuesta a la pregunta 13 de la encuesta, se puede observar que el 80,5% de los ejecutivos tienen mayor preferencia por la publicidad virtual o en línea, por lo que en la publicidad de lanzamiento se tendrá en cuenta esta información, lo anterior no quiere decir que se descarten formas tradicionales de publicidad.

A continuación se presenta el presupuesto publicitario de lanzamiento del proyecto.

Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sitio web	1	\$2.100.000	\$2.100.000
Publicidad en redes sociales	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Prensa	4	\$350.000	\$1.400.000
Radio	4	\$200.000	\$800.000
Tarjetas	10.000	\$35	\$350.000
Páginas amarillas	1	\$600.000	\$600.000
Revistas turísticas (bimestral)	1	\$2.000.000	\$2.000.000
TOTAL			\$8.450.000

2.9.7.2 De operación. Como estrategia publicitaria de operación se incorpora las cuñas radiales, la publicidad en el directorio telefónico, redes sociales, publicidad en el dominio en internet adquirido en el lanzamiento, descuentos en el precio de servicios de alojamiento, con el fin de estar siempre en la mente del mercado objetivo.

Cuadro 25. Presupuesto de operación

CONCEPTO	VALOR DEL PERÍODO	VALOR /MES	VALOR /AÑO
Internet – Redes sociales (mensual)	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000
Páginas amarillas (anual)	\$600.000	\$50.000	\$600.000
Revistas turísticas (bimestral)	\$1.000.000	\$500.000	\$6.000.000
Revista COTELCO (trimestral)	\$1.000.000	\$333.333	\$4.000.000
Tarjetas (mensual)	\$35.000	\$35.000	\$420.000
Descuentos especiales (mensual)	\$400.000	\$400.000	\$4.800.000
TOTAL			\$21.820.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. Se determina el tamaño del proyecto por número de personas alojadas por año, de acuerdo a las capacidades del hotel y la disponibilidad de recursos humanos y técnicos.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. El proyecto se ve influenciado por factores que condicionan su tamaño, algunos de estos factores son la demanda, los suministros e insumos, tecnología y equipos, la localización y el financiamiento.

- **El tamaño del proyecto y la demanda.** Mediante el estudio de mercados se define que existe una demanda estimada que corresponde al 77% del mercado objetivo y que equivale a 33.110 personas al año, por lo que este factor es favorable para los intereses del proyecto y no limita su tamaño.
- **El tamaño del proyecto y los suministros e insumos.** Dentro del marco del proyecto no existen limitantes para la consecución de suministros e insumos, puesto que en el municipio donde se localizaría el proyecto, se cuenta con fácil acceso a la adquisición de éstos, por lo que este factor no limita el tamaño del proyecto.
- **El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos.** En la misma línea del punto anterior, el proyecto cuenta con facilidad de acceso a la consecución de tecnologías y equipos, por lo que este factor no limita el tamaño del proyecto.
- **El tamaño del proyecto y la localización.** El proyecto se construirá en el sector de Cabecera del Llano en el municipio de Bucaramanga, realizando la compra del predio requerido para dicha construcción. Cabe resaltar que en este punto el proyecto se limita a lo establecido por el Plan de Ordenamiento Territorial y las demás disposiciones para la construcción en este sector, así como también al monto que se requiere para ejecutar dicha construcción.
- **El tamaño y el financiamiento.** Se debe contar con el aporte de capital propio de los socios del proyecto, si dichos aportes no cubren la totalidad de la inversión, se recurrirá a un préstamo bancario, que permita una amortización de deuda en condiciones favorables de plazo y tasas de interés para el proyecto.

3.1.3 Capacidad del proyecto.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Corresponde al nivel máximo de prestación de servicio de alojamiento, trabajando con una eficiencia del 100%. Para el proyecto se tiene como capacidad total diseñada, una disponibilidad de 30 habitaciones en las que se pueden alojar hasta dos personas en cada habitación por noche, por lo que la capacidad total al año corresponde a:

$$60 \text{ personas} \times 365 \text{ dias} = 21.900 \text{ Personas anuales}$$

3.1.3.2 Capacidad instalada. En el proyecto se tiene en cuenta todos los recursos necesarios para establecer que la capacidad instalada sea del 95%, ya que actividades como mantenimiento, fumigación o jornadas de limpieza se pueden presentar en cualquier momento y no permite el alojamiento total de la capacidad diseñada. Por lo tanto:

$$21.900 \times 95\% = 20.805 \text{ Personas anuales}$$

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Para definir estas capacidades se tiene en cuenta los datos estadísticos de la ocupación hotelera acumulada al mes de junio en Santander de los años 2014 al 2017 reportadas en las páginas webs de Cotelco²⁰ y Vanguardia Liberal²¹. Es de anotar que este tipo de datos estadísticos se manejan a nivel departamental.

En el siguiente cuadro se muestran: los estadísticos porcentuales de ocupación hotelera acumulados a mes de junio desde el 2014 al 2017, la variación anual, el promedio de ocupación hotelera a mes de junio y el promedio de la variación anual.

²⁰ Asociación Hotelera y Turística de Colombia. Informe Mensual Indicadores Hoteleros. Junio de 2015. [En línea] https://docs.cotelco.co/0346078cb9b2a7429f2baf960c24802e8678f17e/?_dwn=ok Recuperado 1 de octubre de 2017.

²¹ RODRÍGUEZ, Yenny. En julio subió ocupación hotelera en Santander. *Vanguardia Liberal* [En línea] <http://www.vanguardia.com/economia/local/408542-en-julio-subio-ocupacion-hotelera-en-santander> Recuperado 1 de octubre de 2017

Cuadro 26. Tasa ocupación hotelera en Santander

TASA OCUPACIÓN HOTELERA EN SANTANDER		
Año	% acumulado a mes de junio	Variación %
2014	40,18%	
2015	43,43%	3,25%
2016	46,77%	3,34%
2017	47,52%	0,75%
Promedio	44,48%	2,45%

Con base a esta media estadística se calcula la capacidad utilizada y proyectada para el proyecto teniendo en cuenta:

- Porcentaje de ocupación hotelera es del 44,48%, al cual se le restará el 10% teniendo en cuenta que el hotel está en la etapa de posicionamiento en el mercado.
- Porcentaje de crecimiento es de 2,45%.
- Porcentaje de personas que tienen disposición de utilizar los servicios de alojamiento del proyecto que es del 77%.

Por lo tanto se procede a utilizar la siguiente fórmula para calcular la capacidad utilizada del proyecto:

$$\text{Capacidad instalada} \times \% \text{promedio ocupación estimada} \times \% \text{disposición estimada}$$

$$20.805 \times 40,03\% \times 77\% = 6.413 \text{ Personas año}$$

El anterior resultado no es la capacidad utilizada del proyecto, ya que éste corresponde al porcentaje de personas con disposición de alojamiento, pero no calcula el número de personas en total, ya que en la anterior fórmula no se maneja aun el tipo de acomodación.

Por tanto y para precisar la capacidad utilizada o el número total de personas que ocuparían el proyecto, se toma entonces el anterior resultado y se multiplica con los porcentajes correspondientes al número de acompañantes reflejados en la encuesta, entonces para el primer año corresponde a:

Cuadro 27. Capacidad utilizada

Capacidad al año con base a los resultados de la encuesta en lo que refiere a número de acompañantes	Capacidad al año con base al total de personas que utilizarían los servicios de alojamiento con sus respectivos acompañantes de acuerdo a la acomodación que tomarían
Una persona en acomodación sencilla $6.413 * 85,1\% = 5.457 \text{ Personas}$	5.457 Personas
Una persona en acomodación doble $6.413 * 9,6\% = 616 \text{ Personas}$	$616 * 2 = 1.231 \text{ Personas}$
Una persona en acomodación triple $6.413 * 5,3 = 340 \text{ Personas}$	$340 * 3 = 1.020 \text{ Personas}$

Del resultado hallado anteriormente de 6.413 personas al año, se tiene como conclusión que al tener en cuenta el número de acompañantes, el total de la capacidad utilizada para el proyecto es de 7.708 personas.

Se presenta la proyección de la capacidad utilizada total y por tipo de acomodación.

Cuadro 28. Proyección de la capacidad utilizada en número de persona

CAPACIDAD DISEÑADA 21.900	AÑO	CAPACIDAD UTILIZADA	1 PER	2 PER	3 PER	CAPACIDAD UTILIZADA/CAPACIDAD INSTALADA
	1	7.708	5.457	1.231	1.020	37,0%
	2	7.897	5.591	1.261	1.045	38,0%
	3	8.090	5.728	1.292	1.070	38,9%
CAPACIDAD UTILIZADA 20.805	4	8.288	5.868	1.324	1.096	39,8%
	5	8.491	6.012	1.356	1.123	40,8%

Con base en la guía de aproximación de porcentaje de participación de mercado²² que se encuentra en la página web www.entrepreneur.com, la participación de mercado del proyecto al evaluar tamaño de competidores, cantidad de competidores y similitud de productos, se encuentra entre un 10% y 15%.

²² Fundación E. Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor. 2011 [En línea] <https://www.entrepreneur.com/article/264164>. Recuperado 5 de noviembre de 2017.

3.2 LOCALIZACIÓN.

3.2.1 Macro localización. La macro localización del proyecto comprende el sector Cabecera del Llano del municipio de Bucaramanga, departamento de Santander.

3.2.2 Micro localización. Mediante el método de valoración por puntos se procede a realizar la respectiva evaluación del lugar más adecuado para la puesta en marcha de las operaciones del hotel, para ello se tiene en cuenta los siguientes factores: valor metro cuadrado, acceso a parqueaderos, impacto social, vías de acceso principales, ambiente agradable.

- **Valor metro cuadrado:** Este factor opta por elegir la mejor relación costo/beneficio.
- **Acceso a parqueaderos:** Se evalúa la facilidad y cercanía de encontrar parqueaderos.
- **Impacto social:** Este factor evalúa el impacto social que puede causar el montaje y operación de un hotel B&B en el sector, es decir, el nivel de interés que genera el proyecto en el mercado.
- **Acceso a sitios de interés general:** Evalúa la cercanía a sitios de interés general como entidades bancarias, establecimientos comerciales, parque, entidades de esparcimiento, restaurantes, salones de eventos, entidades de salud, cámara de comercio y supermercados.

Las alternativas de micro localización a evaluar en el sector de Cabecera del Llano son:

- **Opción 1:** Carrera 34 con calle 52
- **Opción 2:** Carrera 38 con calle 52
- **Opción 3:** Carrera 35 con calle 46

En el siguiente cuadro se muestra la ponderación a cada factor.

Cuadro 29. Ponderación de factores

Factor	Ponderación
Valor metro cuadrado	40%
Acceso a parqueaderos	20%
Impacto social	20%
Acceso a sitios de interés general	20%
Total	100%

Factor 1. Valor metro cuadrado 40%

Grado 1	Muy costos	Mayor a \$4.700.001
Grado 2	Costoso	Entre \$4.550.001 y \$4.700.000
Grado 3	Económico	Menor a \$4.550.000

Factor 2. Acceso a parqueaderos 20%

Grado 1	Malo	No hay parqueaderos
Grado 2	Regular	Parqueadero lejano
Grado 3	Bueno	Parqueadero cercano

Factor 3. Impacto social 20%

Grado 1	Malo	No despierta interés
Grado 2	Regular	Despierta poco interés
Grado 3	Bueno	Despierta mucho interés

Factor 4. Acceso a sitios de interés general 20%

Grado 1	Malo	Ausencia de sitios de interés general
Grado 2	Regular	Algunos sitios de interés general
Grado 3	Bueno	Gran variedad de sitios de interés general

Una vez asignada la puntuación a cada factor se procede a realizar la respectiva valoración de la puntuación de cada factor, este procedimiento se realiza con una asignación total de 100 puntos.

Cuadro 30. Asignación de puntos a los factores

Factores y grados		Puntuación de factores	Ponderación
F1. Valor metro cuadrado			
Grado 1	0	40	
Grado 2	20		
Grado 3	40		
F2. Acceso a parqueaderos			
Grado 1	0	20	
Grado 2	10		
Grado 3	20		
F3. Impacto social			
Grado 1	0	20	
Grado 2	10		
Grado 3	20		
F4. Acceso a sitios de interés general			
Grado 1	0	20	
Grado 2	10		
Grado 3	20		

Una vez se tienen las puntuaciones de los grados de cada factor con los que se evalúan las alternativas de micro localización, se procede a realizar una matriz de evaluación que permita escoger el sitio óptimo para la puesta en marcha de un hotel tipo B&B.

Cuadro 31. Matriz de evaluación de alternativas de micro localización

Factor	Opción 1 Cra. 34 calle 52		Opción 2 Cra. 38 calle 52		Opción 3 Cra. 35 calle 46	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
Factor 1	1	0	2	20	3	40
Factor 2	2	10	2	10	3	20
Factor 3	2	10	2	10	3	20
Factor 4	2	10	2	10	3	20
Total		30		50		100

La evaluación de las alternativas de micro localización por medio del métodos de puntos determina que el lugar más adecuado para la ubicación del hotel B&B en el sector de Cabecera es la carrera 35 con calle 46, se puede apreciar que esta localización obtiene altos puntajes en todos los factores evaluados.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.

El servicio de alojamiento que se ofrecerá dentro del marco del proyecto contemplará todas las especificaciones técnicas estipuladas por COTELCO, con el fin de garantizar un servicio completo y con altos estándares de calidad, teniendo como principal objetivo la satisfacción del huésped.

3.3.1 Ficha técnica del servicio. La ficha técnica del servicio hace constar las características principales del mismo, para el caso se expone el diseño del servicio con lo que ofrece al mercado en relación con su uso, las especificaciones técnicas de acuerdo con la normatividad aplicable y en detalles como la dotación de servicios públicos, finalmente, la vida útil del mismo.

Cuadro 32. Ficha técnica del servicio

Diseño	El servicio de alojamiento sencillo y múltiple es especializado en la atención a ejecutivos de mandos medios y altos, el cual comprende alojamiento con desayuno incluido, estacionamiento y un excelente servicio que garantice una experiencia única y agradable para el huésped.
Especificaciones técnicas	Las especificadas por la normatividad del sector hotelero, como son las Normas Técnicas Sectoriales, tales como NTS H 001 Realización de actividades básicas para la prestación del servicio, NTS H 002 Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio, NTS H 003 Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes, NTS H 004 Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos, NTS H 005 Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento y NTS H 006 Categorización por estrellas de hoteles. Las habitaciones estarán dotadas con todos los servicios de agua, luz, internet, televisión, baño privado y aire acondicionado. El personal que atenderá el hotel será profesional en el área hotelera con experiencia en servicio al cliente y vocación de servicio. El hotel estará abierto las 24 horas todos los días del año. El servicio de desayuno será por alianza y está dentro de la tarifa de alojamiento. El servicio de parqueadero será por alianza y el costo lo asumirá el huésped. El servicio de lavandería será por alianza y el costo lo asumirá el huésped.

Uso	Los servicios de alojamiento que se ofrecen en el proyecto, van destinados a ejecutivos de mandos medios y altos, sin embargo no se descarta que cualquier persona con necesidades de servicios de alojamiento haga uso de los que se ofrecen en el proyecto.
Vida útil	La vida útil del servicio dependerá de la estancia del huésped.

3.3.2 Descripción técnica del proceso. Se hace una descripción técnica del proceso de la prestación del servicio de alojamiento.

- Recepción de solicitud de reserva o solicitud de servicios de alojamiento. Por vía telefónica, internet o personalmente, se recibe la solicitud del huésped y se le informa de los servicios de alojamiento y tarifas.
- Toma de la reserva. Se procede a registrar la reserva según los requerimientos del huésped y se le comunica mediante correo electrónico o mensajería instantánea la confirmación con los detalles de la misma.
- Registro del huésped (check in). Una vez el huésped acepta las condiciones de alojamiento (reglamento), se procede a realizar el registro en el sistema de información del hotel.
- Entrega de la habitación al huésped. Luego del proceso de registro del huésped, se le hace entrega de la habitación con sus respectivas llaves y el control remoto del televisor y aire acondicionado.
- Recibir la habitación al huésped (check out). Se recibe la llave al huésped y se hace la revisión del estado de entrega de la habitación, se le da a conocer la pre-cuenta para la aprobación del cliente, se le consulta el medio de pago (efectivo, tarjetas crédito o débito presencial o virtual) y se procede a generar la factura. En esta etapa se hace entrega de una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los servicios de alojamiento.
- Limpieza y desinfección de la habitación. Una vez entregada las llaves de la habitación al hotel, el personal encargado de la limpieza y desinfección procederá a realizar este proceso dentro de la habitación bajo los estándares establecidos dentro de la normatividad hotelera, garantizando que la habitación esté en condiciones óptimas para alojar un nuevo huésped.

3.3.3 Diagrama de procedimientos.

Gráfico 16. Diagrama de procedimientos

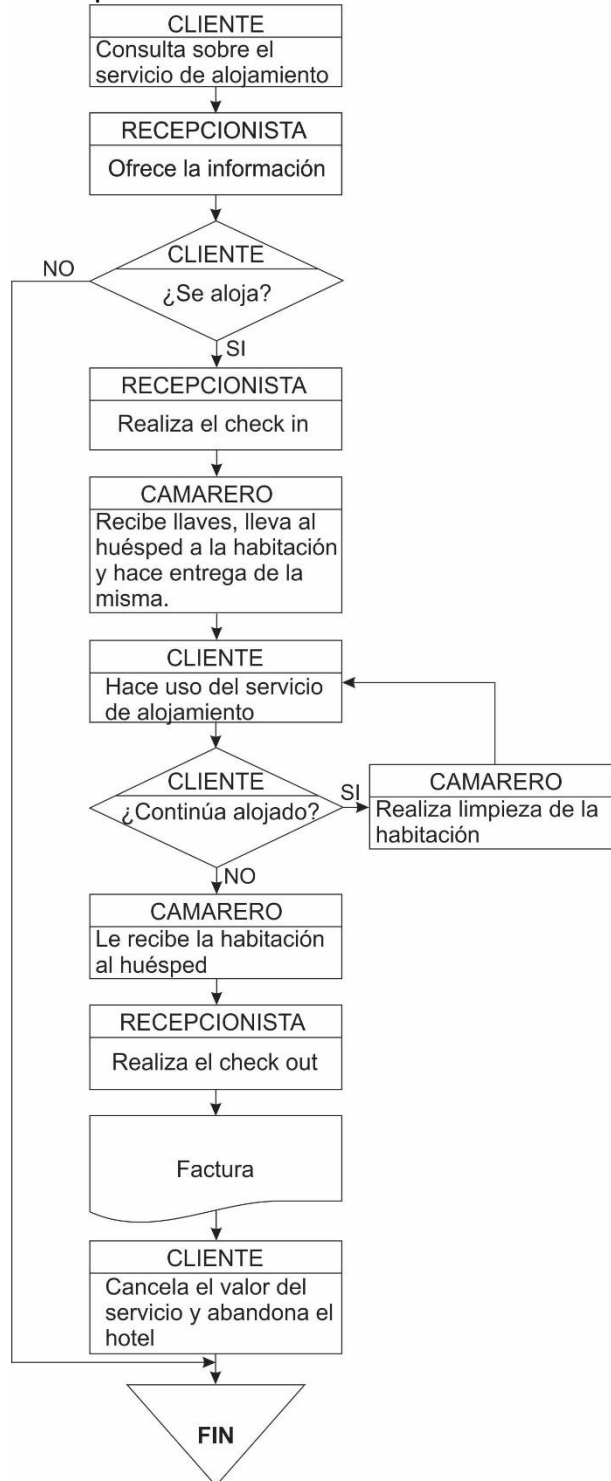
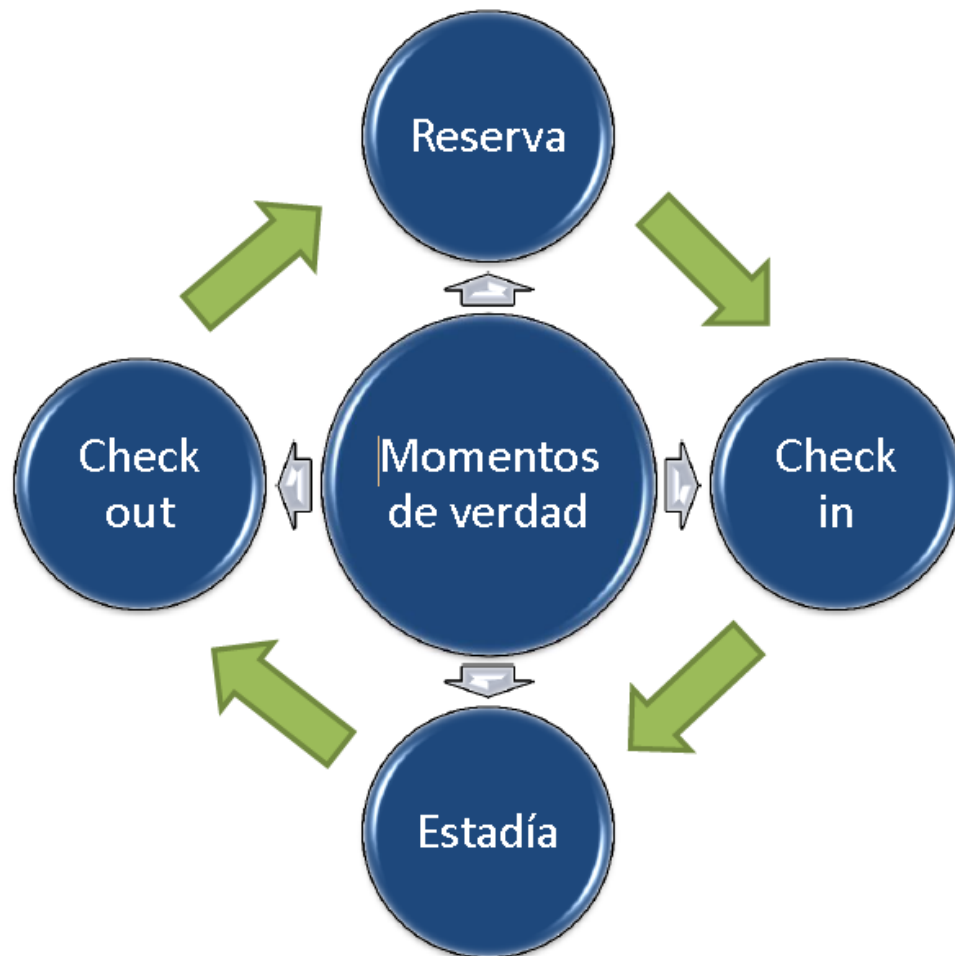


Gráfico 17. Ciclo del servicio



El anterior diagrama muestra las fases por las que pasa el servicio de alojamiento, de igual forma muestra cómo cada una de las etapas tiene un contacto directo con el cliente, por lo que se puede decir que un enfoque amplio en la atención del huésped hace parte del nivel de satisfacción con la calidad del servicio.

El contacto en la reserva se da cuando se brinda asesoría sobre el servicio de alojamiento, dar a conocer en qué consiste y qué incluye, además de conocer el tipo de necesidad de alojamiento requiere el huésped.

En el check in es donde se dan a conocer los derechos y deberes del huésped, se hace registro en base de datos del mismo y se hace entrega de la habitación en condiciones óptimas para el disfrute del servicio.

En cuanto a la estadía, el contacto con el huésped es constante, si durante el alojamiento el huésped requiere asesoría sobre rutas de transporte, servicio de

transporte, sitios específicos, entre otras, hace parte del enfoque amplio de la atención al mismo suministrar este tipo de información.

En el check out el contacto no es solamente cuando el huésped cancela por el servicio de alojamiento brindado, es ir un poco más al fondo y explorar las sensaciones que el mismo ha tenido durante la estadía, conocer cómo califica el servicio recibido y en qué se debe mejorar son unos de los puntos para entrar en contacto con el huésped al momento de dar finalizado la prestación del servicio.

Como se ha podido apreciar en todas las fases de la prestación del servicio existe un contacto directo con el huésped, al cual se la ha denominado momentos de verdad, ya que son estos momentos claves para dejar en el huésped una huella de atención e interés mucho más allá que la simple transacción de dinero a cambio de un servicio.

3.3.4 Control de calidad. Dentro del proyecto se tienen en cuenta protocolos que permitan un seguimiento detallado de cada uno de los procesos con el fin de mejorar y/o garantizar la calidad del servicio. Para lograr lo anterior se hace necesaria la implantación de los referidos programas o protocolos de procedimientos, los cuales se especifican a continuación:

- **Formato de PQRS.** El Protocolo de PQRS consiste en un formato tipo encuesta para conocer las preguntas, quejas, reclamos y sugerencias del cliente con el fin de levantar un plan de acción para mejorar y así garantizar buenos estándares de calidad y servicio.
- **Verificación de habitaciones.** Consiste en un formato tipo lista de chequeo, en que se listan todas las cosas que deben revisarse en la habitación, por ejemplo: todo lo que compone al baño, el closet, la cama y la mesa de noche; al frente de cada ítem tiene unas columnas para marcar el estado aceptable o no aceptable, y una columna de observaciones. Ejemplo: en el baño, el closet puede decir “aceptable”, pero en las observaciones puede decir “programar retoques de pintura”. Este protocolo tiene como fin garantizar el confort del cliente al encontrar todo en su habitación apropiadamente dispuesto.
- **Verificación de áreas públicas.** Este protocolo consiste en llenar un formato tipo lista de chequeo, enumerando las diferentes áreas públicas del hotel como son lobby, oficinas, baños, ascensor, pasillos, salas, paredes, vidrios y techos; el objeto de esto es verificar el estado de cada área y los espacios o enseres que lo conforman, y así garantizar el control del estado de las áreas y la pulcritud del hotel.

- **Inventario de habitaciones.** Es un formato en que van listados todos los enseres del hotel, desde accesorios de los baños, dotación de colchones, lencería, electrodomésticos, sillas, escritorios, que se diligencia periódicamente para garantizar el buen equipamiento del hotel y la conservación de las propiedades del mismo.
- **Actividades operativas.** Es un listado de actividades que se deben realizar como revisión de stock de inventarios, revisión de horarios de personal, revisión de reservas para determinados periodos de tiempo, revisión de caja menor, cortes de datafono, y demás actividades que permite coordinar a las diferentes dependencias del hotel para que la operación o servicio del hotel se realice en total normalidad. Se realizan estas actividades para garantizar un trabajo en equipo que genere estándares de calidad y garanticen un buen servicio.
- **Cronograma de brigadas de aseo.** Consiste en programar periódicamente aseos profundos debidamente organizados y programados que no interfieran con la operación del hotel, ejemplo lavado de vidrios, pisos, paredes, lavado de cojines, muebles o forros de muebles. Se realiza para mantener un ambiente limpio y agradable que garantice la comodidad de los clientes.

3.3.5 Recursos.

3.3.5.1 Recurso humano. El recurso humano hace referencia a la mano de obra necesaria para el buen funcionamiento de las operaciones del proyecto.

Cuadro 33. Recurso humano

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAL	ÁREA
Gerente	1	Administrativa
Contador	1	Administrativa
Secretaria general	1	Administrativa
Recepcionista	3	Comercial
Ejecutivo comercial	1	Comercial
Auxiliar de servicios	3	Operativa
Auxiliar de operaciones	1	Operativa
Total	11	

3.3.5.2 Recurso físico. Para la prestación de un óptimo servicio, se debe contar con los siguientes recursos, los cuales se clasifican en maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y lencería de las habitaciones.

Cuadro 34. Maquinaria y equipos operativos

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Aire acondicionado	30	Haceb AA FS09 INV 220 BL
Cafetera industrial	1	Cafetera Oster Gourmet
Calentador industrial de agua	2	Haceb Assento CR10
Dispensador de agua	1	OS-WDET 1023
Lavadora - Secadora industrial	2	Haceb F1320 TI
Plancha industrial	2	Oster
Televisores	31	Samsung J4300A Series 4

Cuadro 35. Muebles y enseres administración, ventas y recepción

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Archivador	4	Wengue 4 cajones
Elementos de seguridad industrial	1	Freseg
Elementos decorativos	1	Diseños & Decoraciones
Escritorios	4	Italmuebles
Muebles de recepción	1	Italmuebles
Silla auxiliares	2	Asenti 520
Silla ejecutivas	4	Asenti 820
Sofá de recepción	1	Italmuebles

Cuadro 36. Equipo de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Aire acondicionado	2	Haceb AA FS09 INV 220 BL
Computador de escritorio	2	Dell Inspiron 3443
Computador portátil	1	Vostro 3000
Conmutador	1	Panasonic KX DT346
Consola con 40 teléfonos	1	Panasonic RL 510
Impresoras	1	Epson Expression XP241
Kit de cámaras de seguridad	1	VTA DVR16

Cuadro 37. Muebles y enseres habitaciones, salas y lavandería

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Colchones (habitaciones)	60	Spring New One (1,90 mts x 1 mt)
Elementos decorativos (habitaciones)	30	Diseños & Decoraciones
Escritorio (habitaciones)	30	Italmuebles
Estante para insumos (lavandería)	1	Italmuebles
Estante para prendas (lavandería)	1	Italmuebles
Mesa de noche (habitaciones)	30	Italmuebles
Mesa de planchado (lavandería)	1	Italmuebles
Sillas ergonómicas (habitaciones)	30	Asenti 610
Sofás auxiliares (sala)	6	Italmuebles
Somier convertible 1 en 2 (habitaciones)	30	Confort Vital BCT1019 (1,90 mts x 200 mts)
Tendederos (lavandería)	1	Imusa

Cuadro 38. Lencería

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Almohadas	240	Linen Plumas
Espejos	32	D'acqua 208050
Juego de cobija liviana	120	Fatelares
Juego de cortina	30	Caprino
Juego de fular	60	Fatelares
Juego de sábana	120	Mottas 7228
Juego de toalla	120	Fatelares
Juego protector de almohada	60	Casa Bonita
Juego protector de cama	60	Bambú King Blanco
Rodapie	120	Fatelares

A continuación se detalla el procedimiento utilizado para determinar las cantidades necesarias para la lencería del proyecto, se debe tener en cuenta que estos cálculos se realizan con base a una proyección a cinco años.

- Almohadas: Cada habitación dispondrá de cuatro almohadas y la vida útil de éstas es de dos años y medio, por lo cual se requieren dos juegos de 120 almohadas.

- Espejos: Se necesita por cada baño un espejo, en el primer piso hay dos baños y en cada habitación uno, se tiene entonces que hay 32 baños y por lo tanto se requiere igual número de espejos. La vida útil es de cinco años.
- Juego de cobija liviana: Compuesto por una cobija doble y dos sencillas, por políticas de calidad y la vida útil de este juego (dos años y medio) se requiere 120 juegos.
- Juego de cortinas: Está conformado por una cortina y un black out, las cuales tienen una vida útil de cinco años, es decir se requiere de 30 juegos.
- Juego de fular: Compuesto de un fular para cama doble y dos fulares para cama sencilla, por políticas de calidad y vida útil (cinco años) se requieren 60 juegos.
- Juego de sábana: Compuesto por:
 - Una sábana doble encauchada
 - Una sábana doble lisa
 - Dos sábanas sencillas encauchadas
 - Dos sábanas sencillas lisas
 - Un forro de unión
 - Cuatro fundas

La anterior es la descripción del juego de sábana por habitación, se requieren 90 juegos de sábanas por exigencia de políticas de calidad, la vida útil de cada juego es de dos años y medio, por lo que para los cinco años se necesitan 120 juegos de sábanas.

- Juego de toalla: Compuesto por:
 - Una toalla de mano
 - Dos toallas corporales

Al igual que la dinámica del juego de sábana, se requieren por políticas de calidad 90 juegos de toallas, la vida útil de cada juego es de dos años y medio por lo que al igual que los juegos de sábanas se requieren 120 juegos de toallas.

- Juego protector de almohada: Compuesto por cuatro protectores de almohada, por políticas de calidad se requiere 60 juegos de protectores de almohadas. La vida útil de los mismos es de cinco años.

- Juego protector de cama: Compuesto por un protector de cama doble y dos protectores de cama sencilla, por las políticas de calidad se necesitan 60 juegos de protectores de cama.
- Rodapié: En cada baño de habitación se dispondrá de este elemento, del cual por políticas de calidad se requerirán 120 unidades, la vida útil de este elemento es de dos años y medio.

Para calcular estas cantidades se ha tenido en cuenta el uso, el proceso de lavado y secado y el inventario en linos.

3.3.5.3 Recurso de insumos. Hace referencia a los insumos necesarios para el desarrollo de las operaciones del hotel.

- Insumos de limpieza y desinfección: Insumos que se utilizarán en las actividades de limpieza de todas las áreas del hotel y de las lencerías de las habitaciones. Estos insumos son: detergentes, desengrasantes, desinfectantes, suavizantes, ceras, utensilios de aseo, toallas, guantes industriales.
- Insumos de aseo personal para los huéspedes, como son los jabones corporales, jabones de manos y papel higiénico.

Cuadro 39. Insumos de aseo personal

AMENITIES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD ANUAL
Jabón líquido corporal	Litro	\$ 15.000	0,24	87,6
Jabón líquido de mano	Litro	\$ 15.000	0,15	55
Papel higiénico	Unidad	\$ 800	6	2.190
Shampoo	Litro	\$ 15.000	0,24	87,6

Cuadro 40. Insumos de limpieza y desinfección locativas

LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD ANUAL
Ambientador	Litro	\$ 4.000	0,25	91,25
Desinfectante	Litro	\$ 4.000	0,25	91,25
Detergente multiusos	Litro	\$ 4.000	1	365
Ilustramueble	Litro	\$ 10.000	0,25	91,25
Limpiavidrios	Litro	\$ 3.000	0,25	91,25

Cuadro 41. Insumos de lavandería

LAVANDERÍA				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD ANUAL
Blanqueador	Litro	\$ 4.000	0,25	91,25
Detergente textil	Litro	\$ 3.000	1	365
Suavizante	Litro	\$ 2.000	0,25	91,25

Estos insumos se utilizarán para el lavado de la lencería utilizada en las habitaciones.

3.3.6 Análisis de proveedores. Se relacionan los proveedores de maquinaria, equipos, muebles y enseres. En esta selección se tuvo en cuenta la reputación del proveedor, la facilidad de acceso a los productos, los medios de pago, los tiempos de entrega y la garantía ofrecida.

Cuadro 42. Proveedores

INSUMO	PROVEEDOR
Limpieza y desinfección	Provinas - Fabrigray
Amenities	Cabo Distribuciones - Familia

Beneficios:

- Empresas certificadas en calidad, medio ambiente, normas nacionales e internacionales.
- Expertos en las áreas institucionales como hoteles, clínicas, etc.
- Relación precio calidad.

Dificultades:

- Con el proveedor Cabo Distribuciones se presenta la dificultad que para la compra de amenities, el pedido debe ser mínimo de un millar.
- Este mismo proveedor es el único ubicado fuera de la ciudad, dado que en Bucaramanga no hay un proveedor con licencia para la fabricación de productos de aseo personal para línea hotelera.

3.3.7 Distribución de planta. El proyecto tendrá una distribución de planta que comprende una edificación de seis pisos, con una longitud frontal de 12 metros y de fondo 12 metros, lo cual permite disponer de 144 metros cuadrados de área, para la construcción del edificio se tiene en cuenta el espacio requerido por planeación para zona de antejardín y andén, el cual corresponde a 1,5 metros cada uno, por lo que las dimensiones destinadas a construcción del edificio quedarían 12 metros de ancho por 9 metros de fondo, teniendo así un área cuadrada de 108 metros, al multiplicarse esta área por el número de pisos se tiene el total de área cuadrada construida, la cual equivale a 648 metros. La distribución del edificio es la siguiente:

- **Primer piso:** En el primer piso se encontrará, la zona destinada para cafetería con un área de 16 metros cuadrados, oficinas con un área de 12 metros cuadrados, cuarto de lavandería con un área de 6 metros cuadrados, recepción con un área de 18 metros cuadrados, cuarto de residuos con un área de 7,5 metros cuadrados, estacionamiento con un área de 31,5 metros cuadrados. En este primer piso se ubican dos baños, uno dentro de la cafetería y el otro al lado de la recepción, ambos con 2,25 metros cuadrados.
- **Segundo, tercer, cuarto, quinto y sexto piso:** Estos cinco niveles tienen la misma distribución cada uno, seis habitaciones con baño incluido, una sala al lado del ascensor y un cuarto de lino (espacio designado para el almacenamiento de sábanas y toallas para las habitaciones). Las habitaciones tienen un área de 12 metros cuadrados y dentro de ésta área se designan 3,9 metros cuadrados para el baño. El cuarto de lino con un área de 3 metros cuadrados. Por último la sala y el pasillo cuentan con un área de 27 metros cuadrados.

En todo el edificio se dispone de acceso por escaleras y ascensor, a continuación se presentan los planos de cada piso con sus respectivas medidas.

Gráfico 18. Plano y distribución del primer piso

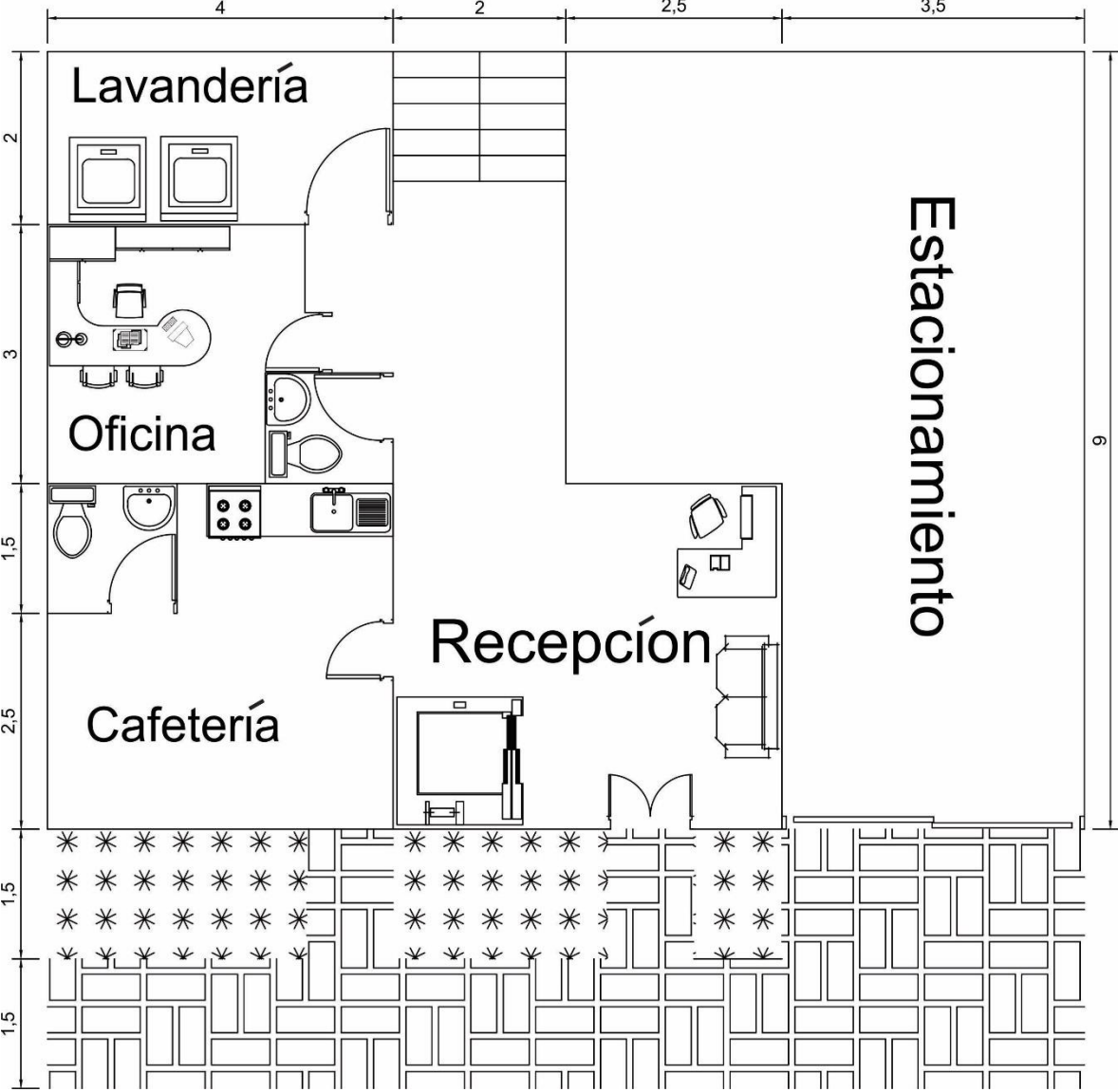
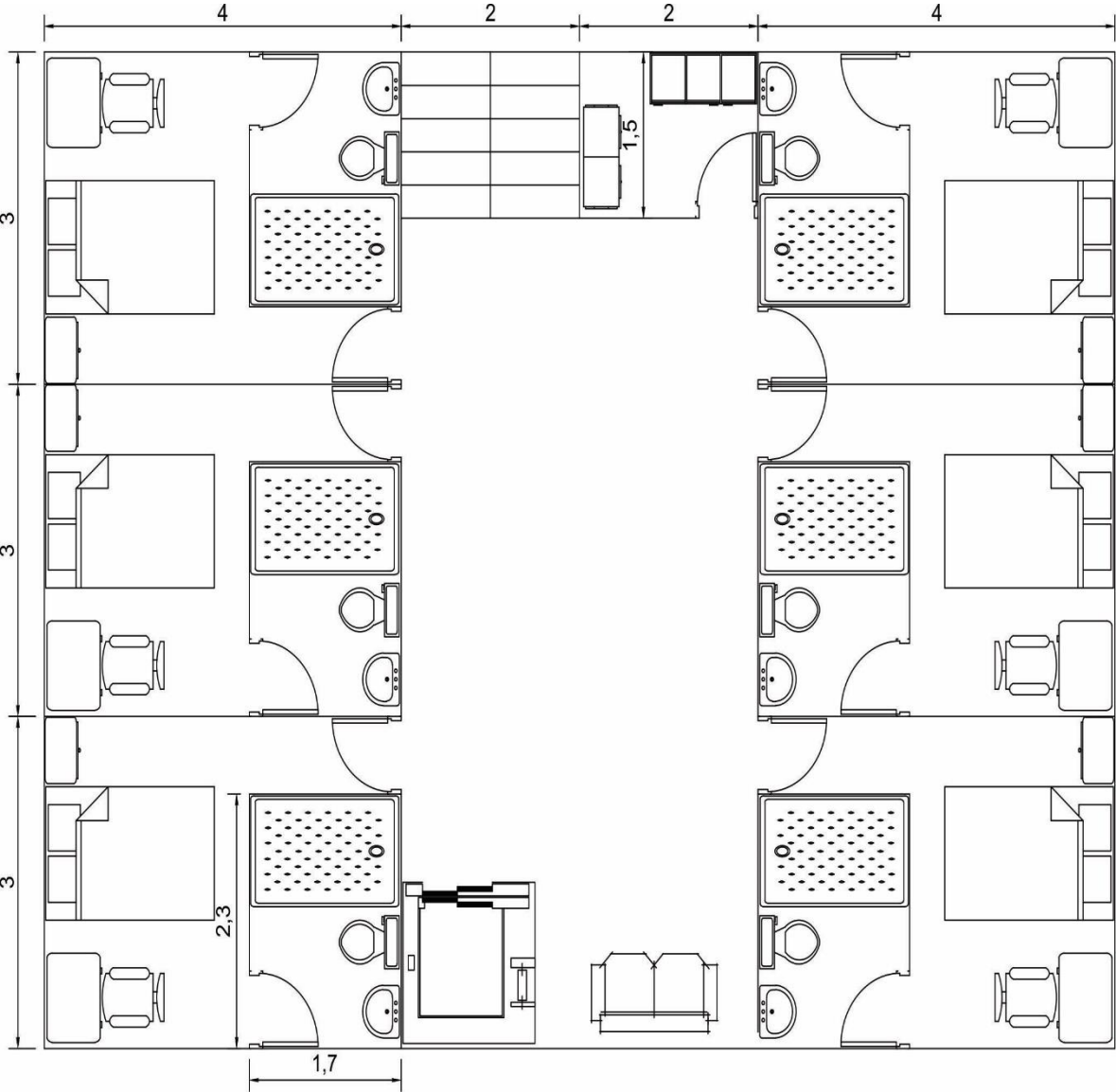


Gráfico 19. Plano y distribución del segundo, tercer, cuarto, quinto y sexto piso



4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

El tipo de sociedad bajo la cual se constituirá la empresa corresponde a sociedad por acciones simplificada. Esta elección se obtiene al determinar que este tipo de sociedad ofrece ventajas de minimización de costos de funcionamiento y ejecución. Por lo cual se define la razón social de la empresa bajo el nombre de Colombian Hotel S.A.S., cuyos socios son los autores del presente proyecto y cuyos aportes equivalen al 76,6% de la inversión total, mientras que el 23,4% restante proviene de recursos de terceros.

A continuación se mencionan las características²³ de la sociedad por acciones simplificada.

- Se constituyen mediante documento privado. El mismo procedimiento se aplica para cualquier tipo de sociedad (incluida la empresa unipersonal) que pretenda transformarse en una S.A.S. Esto reduce trámites y costos de escrituración.
- No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.
- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.
- Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.

²³ ZAPATA Natalia. Sociedades por acciones simplificadas. Administración financiera. Universidad ICESI. Santiago de Cali, 2011, p 5-6 [En línea] https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwis1_2vsrLSAhWIZCYKHeXTDgUQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Fblogs%2Fpaoladministradora%2Ffiles%2F2012%2F06%2FINVESTIGACION-DE-LAS-S-A-S-completo.doc&usg=AFQjCNEI4TRv6wljgpBJHdCBQtOINsJBWA. Recuperado el 28 de febrero de 2017.

- El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el termino para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).
- Se pueden expedir diferentes tipos de acciones: Privilegiadas; Con dividendo preferencial y sin derecho a voto; Con dividendo fijo anual; Acciones de pago.
- El voto puede ser singular o múltiple.
- La organización de la sociedad se puede pactar en los Estatutos Sociales, es decir, que no es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción en los costos que demandan algunos cuerpos colegiados de las sociedades.
- Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acaecimiento de la causal de disolución.
- Solo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales. Hoy en día las sociedades anónimas siempre requieren de un revisor fiscal.
- No es necesario que el representante legal tenga un suplente. Esto reduce costos.
- A falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme al objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal no esté facultado a hacer solamente lo que le dicen los Estatutos Sociales, sino que puede hacer todo aquello que no le haya sido expresamente prohibido.
- Se puede fraccionar el voto para la elección de jutas directivas u otros cuerpos colegiados.
- Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir las mayorías calificadas del Código de Comercio.

- Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.
- Los Estatutos Sociales pueden prever causales de exclusión de accionistas.

Los requisitos a cumplir para la constitución de la sociedad por acciones simplificadas es el siguiente²⁴:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación social, seguida de las palabras sociedad por acciones simplificadas o de las letras S.A.S.
- Domicilio principal.
- Término de duración si éste no fuere indefinido.
- Enunciación clara y completa de las actividades principales.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones y la forma en que éstas deberán pagarse.
- Forma de administración, nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores, deberá asignarse por lo menos un representante legal.
- Nota de presentación personal por parte de todos los accionistas constituyentes. Directamente o a través de apoderado.
- Cuando al momento de la constitución se aporten bienes inmuebles, la constitución deberá hacerse por escritura pública.

Documentos que se presentan para el registro ante la Cámara de Comercio²⁵:

- Formulario de constitución.
- Formulario RUES.
- Formulario PRE-RUT.
- Guía para determinar responsabilidades en el RUT.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.
- Formulario adicional de registro con otras entidades.
- Pago del impuesto de registro.
- Si se otorga Poder, se debe adjuntar una copia y la fotocopia de la cédula del apoderado.

²⁴ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Taller de registro. Creación de empresas. 2016, p 11-13 [En línea] <http://www.camaradirecta.com/media/63cce04b40841f9145f44ca58bf7e4940de86b67.pdf> Recuperado el 28 de febrero de 2017.

²⁵ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Taller de registro. Creación de empresas. 2016, p 14 [En línea] <http://www.camaradirecta.com/media/63cce04b40841f9145f44ca58bf7e4940de86b67.pdf> Recuperado el 28 de febrero de 2017.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Visión. Colombian Hotel para el año 2022 busca tener reconocimiento en el sector hotelero tanto nacional como internacional en el servicio de alojamiento, solidez y sobre todo por la aplicación de un formato B&B, que hace de la organización una empresa innovadora en operaciones e infraestructura hotelera.

4.2.2 Misión. Ser una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento que cuenta con un equipo profesional especializado en cada uno de los procesos que aseguren calidad en el servicio, contando así con las condiciones óptimas que satisfagan al cliente más exigente, ya que es nuestra prioridad.

4.2.3 Objetivos empresariales. Los objetivos empresariales de Colombian Hotel son los siguientes:

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa mediante el ofrecimiento de servicios personalizados de alojamiento.
- Introducir un programa de mejoramiento continuo en todas las áreas funcionales de la organización.
- Proporcionar un ambiente de trabajo adecuado y en pro del bienestar de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Ser generadores de empleo y fortalecer la economía del municipio.
- Cumplir al máximo con las exigencias de los clientes generando elementos de innovación tanto en el servicio como en las operaciones de la empresa.
- Administrar de forma racional y estratégica todos los recursos de la empresa en aras de garantizar la rentabilidad de la misma.
- Implementar un sistema de gestión de residuos sólidos que garantice la correcta disposición final de cada uno de éstos.

4.2.4 Políticas organizacionales. Se establecen las siguientes como políticas organizacionales de Colombian Hotel, las cuales comprenden políticas de personal, políticas de compras y políticas de ventas.

4.2.4.1 Políticas de personal.

Estamos comprometidos con la creación y mantenimiento de un entorno de trabajo que fomente el bienestar de nuestros colaboradores, en el marco de una cultura de servicio personalizado, cumplimiento de la normatividad laboral y respeto por la dignidad humana, con el objetivo de seleccionar y mantener talento competente para el logro de la misión, visión y objetivos empresariales

- El proceso de reclutamiento y selección iniciará con la publicación de la oferta en el diario local, en donde se especifican el perfil que se necesita en el momento. Una vez los interesados en aplicar a la vacante hagan entrega de su hoja de vida, la selección de los candidatos que serán sometidos a las distintas fases del proceso de selección se escogerá por la mayor experiencia laboral que tenga en funciones relacionadas con la vacante.
- Una vez sean elegidos los candidatos se procederá a realizar las diferentes pruebas psicotécnicas y exámenes físicos. Obtenidos los resultados de los anteriores se procede a realizar la verificación de la información suministrada en la hoja de vida y posteriormente se hará la visita domiciliaria.
- Elegido el candidato a ocupar la vacante se realizan las respectivas afiliaciones a seguridad social, caja de compensación familiar entre otras.
- Los salarios se definirán de acuerdo con el presupuesto de la organización, partiendo desde un salario mínimo legal.
- Antes que el nuevo miembro del grupo de colaboradores de la empresa inicie formalmente sus labores dentro de ella, se realizará una inducción a fin de dar a conocer los aspectos generales de la organización, así como la forma en que se ejerce las funciones para la cual fue contratado.
- Los contratos iniciales corresponden a un período de prueba de dos meses y luego de ello a contrato a término fijo por un año
- A los colaboradores se les otorgará todo lo que la ley establece dentro de un contrato laboral.

4.2.4.2 Políticas de compras.

Nuestra política de compras se deriva de nuestra misión y objetivos empresariales, dando máxima importancia a la satisfacción de nuestros clientes, a quienes queremos ofrecer el mejor servicio personalizado. El éxito de nuestra empresa tiene una relación directa con nuestra meta de corresponder en todo momento a lo que nuestros clientes demandan. En consecuencia, buscamos la colaboración de proveedores competitivos e innovadores, quienes nos representen rentabilidad, calidad, prestaciones de servicio, capacidad de suministro y confiabilidad.

- Los proveedores a elegir para establecer relaciones comerciales con la empresa los elegirá la gerencia, teniendo en cuenta que éstos deben tener su documentación mercantil al día
- Los criterios por los cuales se seleccionan los proveedores son: calidad, precio, tiempo de entrega y reputación en el mercado.
- La forma de pago de las transacciones mercantiles hechas con los proveedores será de contado o crédito, dependiendo de las alternativas de cada proveedor.

4.2.4.3 Políticas de prestación de servicios.

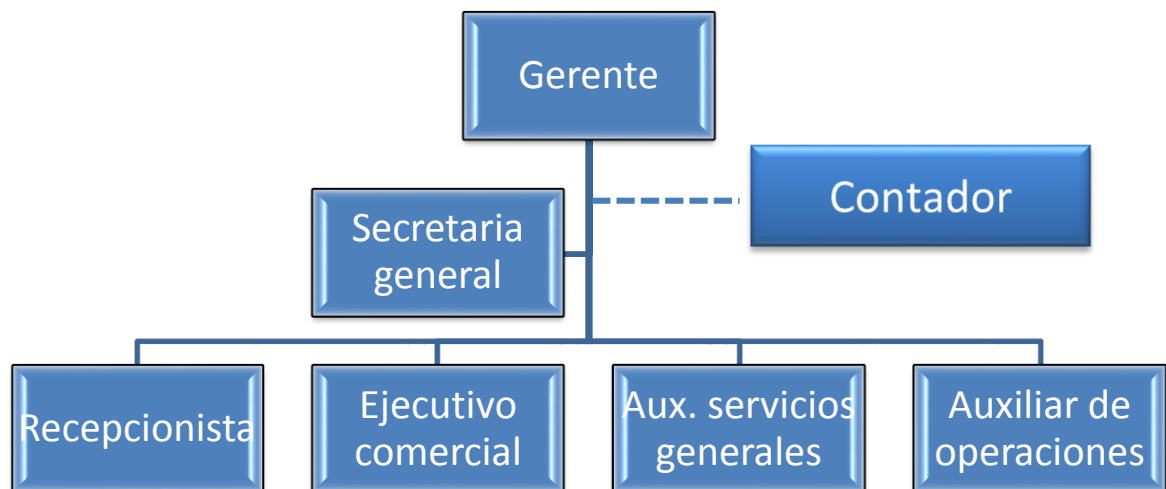
Colombian Hotel, en línea con su misión y objetivos empresariales se propone asegurar:

- El mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios, con base en la medición de la satisfacción de nuestros clientes y en sus observaciones si las hubiere.
- Cumplir todas las exigencias de la normatividad para el sector hotelero, garantizando las condiciones óptimas para la prestación de servicios de alojamiento.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama.

Gráfico 20. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil de cargos. Se presenta la descripción de cada uno de los cargos requeridos en la organización.

Cuadro 43. Descripción de cargo Gerente.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Gerente	
	Departamento: Administrativo	Sección: Dirección
	Cargo jefe inmediato: Junta directiva	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Contador, Secretaria general, Recepcionista, Asesor comercial, Auxiliar servicios generales	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Administrar cada uno de los recursos (mano de obra, insumos, herramientas, etc.) con los que cuenta la organización para hacer de la misma una empresa de mayor competitividad y productividad, además de gestionar estrategias de ampliación en el mercado.	
	Labores o Funciones secundarias: • Hacer un plan de trabajo de la organización que sea coherente con sus políticas. • Elaborar un listado de proveedores teniendo en cuenta calidad, precio, tiempo de entrega, forma de pago. • Realizar la contratación del personal que cumpla con las especificaciones de cada cargo. • Vigilar el cumplimiento de los procesos de la organización • Atender las PQRS de los clientes. • Estar a la vanguardia de los cambios organizacionales y de las preferencias de los clientes, asimismo estar en constante innovación. • Administrar los ingresos de la empresa, así como también cancelar oportunamente cada uno de los compromisos financieros de la organización. • Programar las capacitaciones que requiera el personal.	

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción:	
		Profesional de la administración	
		Experiencia:	
		Dos años de administración en empresas del sector.	
	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa:	
	Liderazgo, organización, observación, análisis e innovación.		
	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por manejo de dinero:	
		El dinero que ingresa y egresa de la organización.	
		Responsabilidad por información:	
		Reporte	Dirigido a:
		Registros contables	Junta directiva
		Documentos mercantiles	Junta directiva
Evaluación financiera	Junta directiva		
	Responsabilidad por supervisión:		
	General por resultados		
	Coordinación de actividades		
	Responsabilidad por contactos:		
	Contactos		
	Clientes internos		
Clientes externos			
DE ESFUERZO	Esfuerzo mental:		
	Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.		
	Esfuerzo Visual:		
PENOSIDAD DEL CARGO	Alto debido a las exigencias de concentración.		
	Esfuerzo físico		
	Bajo		
	Condiciones ambientales:		
Condiciones físicas y objetables normales propias de oficina			
Altos niveles de estrés			
Riesgos del cargo:			
Ergonómico, psicosocial			

Cuadro 44. Descripción de cargo Secretaria general.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Secretaria general	
	Departamento: Administrativo	Sección: Dirección
	Cargo jefe inmediato: Gerente	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Manejo de información financiera, comercial, operativa de la empresa. Labores o Funciones secundarias: • Ser el centro de comunicación e información a nivel general. • Apoyar las tareas administrativas y comerciales de la empresa. • Reportar novedades a la gerencia de manera oportuna. • Manejar eficientemente documentación física y/o virtual de la empresa. • Cumplir con las políticas organizacionales. • Hacer entrega de las PQRS a la gerencia. • Demás funciones relacionadas al cargo.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción: Técnico administrativo
		Experiencia: Un año en empresas del sector
	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa: Organización, análisis, iniciativa, comunicativa

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por información:		
		Reporte	Dirigido a:	
		Registros contables	Gerencia	
		Documentos mercantiles	Gerencia	
			Otros documentos	Gerencia
	DE ESFUERZO	Responsabilidad por contactos:		
		Contactos		
		Clientes internos		
		Clientes externos		
	PENOSIDAD DEL CARGO	Esfuerzo mental:		
Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.				
Esfuerzo Visual:				
Alto debido a las exigencias de concentración.				
	Esfuerzo físico			
	Bajo			
	Condiciones ambientales:			
	Condiciones físicas y objetables normales propias de oficina			
	Altos niveles de estrés			
	Riesgos del cargo:			
	Ergonómico, psicosocial			

Cuadro 45. Descripción de cargo Contador.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Contador	
	Departamento: Administrativo	Sección: Contable
	Cargo jefe inmediato: Gerencia	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Planear, organizar y administrar los sistemas contables de la empresa. Labores o funciones secundarias: • Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. • Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. • Mantener en orden y actualizado los documentos contables. • Preparar los pagos de servicios públicos y nómina. • Colaborar con el área administrativa para mantener las mejores prácticas contables. • Desarrollar y mantener procedimientos e informes de control interno.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción: Contador público con tarjeta profesional
		Experiencia: Dos años.
	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa: Organización, análisis, interpretación.

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por información:	
		Reporte Registros contables Documentos mercantiles	Dirigido a: Gerencia Gerencia
	DE ESFUERZO	Esfuerzo mental: Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.	
		Esfuerzo Visual: Alto debido a las exigencias de concentración.	
		Esfuerzo físico Bajo	
	PENOSIDAD DEL CARGO	Condiciones ambientales: Condiciones físicas y objetables normales propias de oficina Altos niveles de estrés	
		Riesgos del cargo: Ergonómico, psicosocial	

Cuadro 46. Descripción de cargo Recepcionista.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Recepcionista	
	Departamento: Administrativo	Sección: Operativa
	Cargo jefe inmediato: Gerencia	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Gestionar las solicitudes de los clientes.	
	Labores o Funciones secundarias: • Recibir y registrar al huésped al momento de su llegada. • Ofrecer información oportuna sobre servicios de alojamiento y demás información que requieran los huéspedes. • Facturar y recibir los pagos del huésped. • Realizar la salida del huésped. • Realizar encuesta de satisfacción al huésped. • Resolver inquietudes, preguntas, reclamaciones y/o requerimientos sobre la calidad del servicio. • Recibir y procesar las reservar de habitaciones. • Demás funciones relacionadas al cargo.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción: Tecnólogo en Hotelería.
		Experiencia: Un año.
	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa: Organización, calidez humana, oportuna.

EXIGENCIAS DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por manejo de dinero: El dinero que ingresa a la organización producto de la venta de servicios de alojamiento.
		Responsabilidad por contactos: Contactos Clientes externos
	DE ESFUERZO	Esfuerzo mental: Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.
		Esfuerzo Visual: Media debido a las exigencias de concentración.
		Esfuerzo físico Bajo
	PENOSIDAD DEL CARGO	Condiciones ambientales: Condiciones físicas y objetables normales propias de oficina Medios niveles de estrés
		Riesgos del cargo: Ergonómico, psicosocial

Cuadro 47. Descripción de cargo Ejecutivo comercial.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Ejecutivo comercial	
	Departamento: Administrativo	Sección: Comercial
	Cargo jefe inmediato: Gerencia	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Lograr las metas establecidas en la empresa, manteniendo una relación estrecha y activa con los clientes, y como resultado un nivel de fidelización apropiado para los intereses de la organización.	
	Labores o Funciones secundarias: • Realizar un plan de trabajo de tipo comercial. • Conocer ampliamente los servicios que ofrece la organización. • Asesorar con veracidad a los clientes. • Mantener una búsqueda activa de nuevos clientes. • Ejecutar un plan de fidelización óptimo. • Reportar insatisfacciones y sugerencias percibidas de los clientes a la gerencia. • Mantenerse a la vanguardia de los movimientos de mercado del sector hotelero. • Demás funciones relacionadas al cargo.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción:
		Tecnología en Mercadeo
	DE HABILIDAD	Experiencia:
		Dos años.
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa:
		Trabajo en equipo, atención al cliente, iniciativa

EXIGENCIA DEL CARGO	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por contactos:
		Contactos Clientes externos
	DE ESFUERZO	Esfuerzo mental: Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.
		Esfuerzo Visual: Alto debido a las exigencias de concentración.
		Esfuerzo físico Bajo
	PENOSIDAD DEL CARGO	Condiciones ambientales: Condiciones físicas y objetables normales propias de oficina Altos niveles de estrés
		Riesgos del cargo: Ergonómico, psicosocial

Cuadro 48. Descripción de cargo Auxiliar servicios generales.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Auxiliar servicios generales	
	Departamento: Administrativo	Sección: Operativa
	Cargo jefe inmediato: Gerencia	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPOEN EL CARGO	Labor o Función principal: Realizar las labores de limpieza de todas las áreas de la empresa.	
	Labores o Funciones secundarias: • Mantener limpios y ordenadas las instalaciones locativas de la empresa (lobby, parqueadero, pasillos, ascensor, habitaciones, lavandería, oficinas y demás). • Realizar de manera correcta el lavado y planchado de las prendas de los huéspedes. • Hacer un uso correcto y dosificado de los insumos de limpieza. • Reportar cualquier novedad a la gerencia. • Demás funciones relacionadas al cargo.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción: Bachiller
		Experiencia: Un año.
	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa: Organización
	DE ESFUERZO	Esfuerzo mentales: Baja concentración en el desarrollo de sus funciones.
		Esfuerzo Visual: Baja debido a las exigencias de concentración.

		Esfuerzo físico Medio
EXIGENCIA DEL CARGO	PENOSIDAD DEL CARGO	Condiciones ambiental: Condiciones físicas y objetables normales propias de las instalaciones del hotel Medios niveles de estrés
		Riesgos del cargo: Ergonómico, químico, físico

Cuadro 49. Descripción de cargo Auxiliar de Operaciones.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	Nombre del Cargo: Auxiliar de Operaciones	
	Departamento: Administrativo	Sección: Administrativa - Operativa
	Cargo jefe inmediato: Gerencia	No de cargos iguales: Ninguno
	Cargos que supervisa: Ninguno	
FUNCIONES, TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	Labor o Función principal: Cubrir los descansos de los recepcionistas y camareros. Labores o Funciones secundarias: • Recibir y registrar al huésped al momento de su llegada. • Ofrecer información oportuna sobre servicios de alojamiento y demás información que requieran los huéspedes. • Facturar y recibir los pagos del huésped. • Realizar la salida del huésped. • Realizar encuesta de satisfacción al huésped. • Resolver inquietudes, preguntas, reclamaciones y/o requerimientos sobre la calidad del servicio. • Recibir y procesar las reservas de habitaciones. • Mantener limpios y ordenadas las instalaciones locativas de la empresa (lobby, parqueadero, pasillos, ascensor, habitaciones, lavandería, oficinas y demás). • Realizar de manera correcta el lavado y planchado de las prendas de los huéspedes. • Hacer un uso correcto y dosificado de los insumos de limpieza. • Reportar cualquier novedad a la gerencia. • Demás funciones relacionadas al cargo.	
	DE CONOCIMIENTOS	Grado de instrucción: Técnico hotelero.
EXIGENCIAS DEL CARGO		Experiencia: Un año.

	DE HABILIDAD	Habilidad mental e iniciativa: Organización, calidez humana, oportuna.
	DE RESPONSABILIDAD	Responsabilidad por manejo de dinero: El dinero que ingresa a la organización producto de la venta de servicios de alojamiento.
		Responsabilidad por contactos: Contactos Clientes externos
	DE ESFUERZO	Esfuerzo mental: Alta concentración en el desarrollo de sus funciones.
		Esfuerzo Visual: Media debido a las exigencias de concentración.
		Esfuerzo físico Medio
EXIGENCIA DEL CARGO	PENOSIDAD DEL CARGO	Condiciones ambiental: Condiciones físicas y objetables normales propias de las instalaciones del hotel.
		Medios niveles de estrés
		Riesgos del cargo: Ergonómico, químico, físico, psicosocial.

4.3.3 Asignación salarial. Con base a los salarios presentes en el mercado se define en el siguiente cuadro los salarios para cada uno de los cargos, en cuanto al tipo de contrato, se hizo mención en las políticas de personal que se iniciará con un período de prueba de dos meses y al término de este se continuará con contrato de término fijo a un año.

Cuadro 50. Estructura salarial.

CARGO	SALARIO	CONTRATO
Gerente	\$2.500.000	Término fijo
Secretaria general	\$750.000	Término fijo
Contador	\$1.000.000	Prestación de servicios
Recepcionista	\$750.000	Término fijo
Ejecutivo comercial	\$900.000	Término fijo
Camarera	\$737.717	Término fijo
Auxiliar de operaciones	\$750.000	Término fijo

En cuanto a las prestaciones legales, el proyecto se rige a lo estipulado por la Ley, por lo tanto los porcentajes de las prestaciones y parafiscales a tener en cuenta por parte del empleador son:

- Fondo de pensiones 12%
- Salud 8,5%
- ARL 0,52%
- Cesantías 8,33%
- Intereses a las cesantías 1%
- Vacaciones 4,17%
- Prima de servicio 8,33%
- Caja de compensación familiar 4%
- Sena 2%
- ICBF 3%
- Dotación 7%

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija. Corresponde a todos los bienes de propiedad de la empresa y que permiten las condiciones óptimas necesarias para la prestación de servicios hoteleros, está compuesta por terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipos de oficina.

5.1.1.1 Terreno. Como se definió en el ítem 3.2.2, el terreno a adquirir se encuentra en la carrera 35 con calle 46 del sector de Cabecera del Llano de la ciudad de Bucaramanga. Por medio de consulta personal por parte de Sonia Munevar integrante del proyecto a Fernández Calderón, perito afiliado a Lonja de Propiedad Raíz de Santander, se obtiene el costo metro cuadrado del terreno en la ubicación expresada anteriormente, dentro de la negociación que se pretende adelantar con el propietario del edificio y del predio, se tiene en cuenta el avalúo del perito, es decir, se calcula el valor construido del edificio y se calcula lo que no está construido de ese predio (andenes, ante jardín y patio). Lo cual hace llegar a una negociación de \$3.700.000 por metro cuadrado para la adquisición de inmueble, es decir que el costo total de los 144 metros cuadrados es de \$532.800.000.

Cuadro 51. Terreno

CONCEPTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Terreno	m ²	144	\$ 3.700.000	\$ 532.800.000
Total				\$ 532.800.000

5.1.1.2 Construcción. Consiste en la construcción de un edificio de 6 pisos, cada uno con un área de 108 metros cuadrados para un total de 648 metros cuadrados de construcción, el costo del metro cuadrado construido se obtiene mediante la misma entrevista al perito mencionado en el ítem anterior.

Cuadro 52. Construcción

CONCEPTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Construcción	m ²	648	\$ 3.500.000	\$ 2.268.000.000
Total				\$ 2.268.000.000

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. Comprende el equipo operativo necesario para la prestación de los servicios hoteleros (dentro del costo se incluye instalación).

Cuadro 53. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Aire acondicionado	30	\$ 850.000	\$ 25.500.000
Cafetera industrial	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Calentador industrial de agua	2	\$ 500.900	\$ 1.001.800
Dispensador de agua	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Lavadora - Secadora industrial	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Plancha industrial	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Televisores	31	\$ 641.000	\$ 19.871.000
Total			\$ 52.692.800

5.1.1.4 Muebles y enseres administración y ventas.

Cuadro 54. Muebles y enseres administración y ventas

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Archivador	4	\$ 476.400	\$ 1.905.600
Elementos de seguridad industrial	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Elementos decorativos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Escritorios	4	\$ 550.000	\$ 2.200.000
Muebles de recepción	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Sillas auxiliares	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Sillas ejecutivas	4	\$ 170.000	\$ 680.000
Sofá de recepción	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total			\$ 14.085.600

5.1.1.5 Equipo de oficina. Conformado por los equipos necesarios para la ejecución de las tareas administrativas y de ventas (incluye costo de instalación, los costos de licencia de software se incluyen dentro de la inversión diferida).

Cuadro 55. Equipo de oficina

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Aire acondicionado	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Computador de escritorio	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000
Computador portátil	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Conmutador	1	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000
Consola con 40 teléfonos	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Impresoras	1	\$ 143.000	\$ 143.000
Kit de cámaras de seguridad	1	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000
Total			\$ 12.673.000

5.1.1.6 Muebles y enseres habitaciones, salas y lavandería.**Cuadro 56.** Muebles, enseres habitaciones, salas y lavandería

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Colchones (habitaciones)	60	\$ 600.000	\$ 36.000.000
Elementos decorativos (habitaciones)	30	\$ 600.000	\$ 18.000.000
Estante para insumos (lavandería)	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Estante para prendas (lavandería)	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Mesa de noche (habitaciones)	30	\$ 80.000	\$ 2.400.000
Mesa de planchado (lavandería)	1	\$ 55.000	\$ 55.000
Mesa tipo escritorio (habitaciones)	30	\$ 100.000	\$ 3.000.000
Sillas ejecutivas (habitaciones)	30	\$ 120.000	\$ 3.600.000
Sofá auxiliares (sala)	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Somier convertible 1 en 2 (habitaciones)	30	\$ 510.000	\$ 15.300.000
Tendederos (lavandería)	1	\$ 91.000	\$ 91.000
Total			\$ 81.876.000

5.1.1.7 Lencería. Es el conjunto de prendas con las cuales se dotan cada una de las habitaciones del hotel, estas prendas tienen un promedio de vida útil de 2,5 a 3 años, debido a ello se realiza la inversión para la vida útil del proyecto que es de 5 años.

Cuadro 57. Lencería

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Almohadas	240	\$ 27.000	\$ 6.480.000
Espejos	32	\$ 60.000	\$ 1.920.000
Juego de cobija liviana	120	\$ 80.000	\$ 9.600.000
Juego de cortina	30	\$ 200.000	\$ 6.000.000
Juego de fular	60	\$ 45.000	\$ 2.700.000
Juego de sábana	120	\$ 120.000	\$ 14.400.000
Juego de toalla	120	\$ 60.000	\$ 7.200.000
Juego protector de almohada	60	\$ 80.000	\$ 4.800.000
Juego protector de cama	60	\$ 120.000	\$ 7.200.000
Rodapie	120	\$ 17.000	\$ 2.040.000
Total			\$ 62.340.000

5.1.1.8 Total inversión fija. Se presenta un cuadro con los totales de cada inversión fija y la sumatoria total de las mismas.

Cuadro 58. Total inversión fija

INVERSIÓN FIJA	VALOR
Terreno	\$ 532.800.000
Construcción	\$ 2.268.000.000
Maquinaria y equipo	\$ 52.692.800
Muebles y enseres	\$ 95.961.600
Equipo de oficina	\$ 12.673.000
Lencería	\$ 62.340.000
TOTAL	\$ 3.024.467.400

5.1.2 Inversión diferida. Esta inversión es conformada por los gastos pre operativos realizados antes de la puesta en marcha del hotel. A continuación se describe el concepto de dicha inversión, su costo, el total de todos los conceptos y el valor de la amortización anual a cinco años de este total.

Cuadro 59. Inversión diferida

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Estudio de factibilidad	\$ 1.906.000
Varios de construcción (licencias y demás)	\$ 8.000.000
Registros notariales	\$ 2.000.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 8.450.000
Licencias Software	\$ 8.000.000
TOTAL	\$ 28.356.000
VALOR AMORTIZACIÓN ANUAL	\$ 5.671.200

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Se define esta inversión teniendo en cuenta la importancia de mantener un flujo de caja que garantice la liquidez necesaria para el normal funcionamiento del hotel, esta inversión se define para un período de tres meses con el fin de mantener la liquidez mencionada.

5.1.3.1 Costos en la prestación del servicio. Para determinar este costo se tiene en cuenta los costos de mano de obra directa y costos indirectos del servicio.

5.1.3.1.1 Mano de obra directa. Corresponde a los salarios devengados por el personal que tiene contacto directo con la prestación del servicio, los cuales corresponden a los cargos de recepcionista y auxiliar de servicios generales.

Cuadro 60. Costo mano de obra directa

AUXILIAR DE OPERACIONES	
Cantidad de personas en el cargo	1
Salario	\$750.000
Auxilio de transporte	\$83.140
Prestaciones sociales	\$441.368
Sueldo mes	\$1.274.508
Sueldo año	\$15.294.096
CAMARERA	
Cantidad de personas en el cargo	3
Salario	\$737.717
Auxilio de transporte	\$83.140
Prestaciones sociales	\$434.139
Sueldo mes	\$3.764.988
Sueldo año	\$45.179.859

RECEPCIONISTA	
Cantidad de personas en el cargo	3
Salario	\$800.000
Auxilio de transporte	\$83.140
Prestaciones sociales	\$441.368
Sueldo mes	\$3.823.524
Sueldo año	\$45.882.288
TOTAL MENSUAL COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	\$8.863.020
TOTAL ANUAL COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	\$106.356.240

5.1.3.1.2 Costos indirectos en la prestación del servicio. Se componen de depreciación de maquinaria y equipo, muebles y enseres, mantenimientos, seguros, servicios públicos, para éstos últimos es necesario realizar una repartición proporcional ya que se utilizan tanto para la prestación del servicio como para la administración del hotel.

Cuadro 61. Prorratio de servicios públicos

PRORRATIO SERVICIOS PÚBLICOS	PORCENTAJE PRORRATIO	
	OPERATIVO	ADMINISTRACIÓN
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	80%	20%
Servicio de gas	100%	0%
Servicio de luz	90%	10%
Servicio de teléfono, internet y televisión	45%	55%

Cuadro 62. Servicios públicos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$440.000	\$ 5.280.000
Servicio de gas	\$ 80.000	\$ 960.000
Servicio de luz	\$1.500.000	\$18.000.000
Servicio de teléfono, internet y televisión	\$350.000	\$ 4.200.000

Cuadro 63. Prorratio de depreciaciones

PRORRATIO DEPRECIACIONES	PORCENTAJE PRORRATIO	
	OPERATIVO	ADMINISTRACIÓN
Construcciones	90%	10%
Equipos de oficina	10%	90%
Maquinaria y equipo	90%	10%
Muebles y enseres	90%	10%

Cuadro 64. Depreciaciones

CONCEPTO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO
Depreciación construcciones	20	\$ 9.450.000	\$ 113.400.000
Depreciación maquinaria y equipo	10	\$ 439.107	\$ 5.269.280
Depreciación muebles y enseres	10	\$ 790.930	\$ 9.596.160
Depreciación equipo de oficina	5	\$ 211.217	\$ 2.534.600

A continuación se muestran los totales de cada concepto que conforma los costos indirectos en la prestación del servicio:

Cuadro 65. Costos indirectos en la prestación del servicio

COSTOS INDIRECTOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	MENSUAL	ANUAL
Depreciación construcciones	\$ 8.505.000	\$ 102.060.000
Depreciación equipo de oficina	\$ 21.122	\$ 253.460
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 395.196	\$ 4.742.352
Depreciación muebles y enseres	\$ 719.712	\$ 8.636.544
Insumos	\$ 851.667	\$ 10.220.000
Mantenimiento	\$ 263.464	\$ 3.161.568
Seguros	\$ 1.812.759	\$ 21.753.113
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 352.000	\$ 4.224.000
Servicio de gas	\$ 80.000	\$ 960.000
Servicio de luz	\$ 1.350.000	\$ 16.200.000
Servicio de teléfono, internet y televisión	\$ 157.500	\$ 1.890.000
TOTAL	\$ 14.509.207	\$ 174.110.487

5.1.3.1.3 Total costos en la prestación del servicio. Se totalizan todos los componentes del costo en la prestación del servicio. El costo del desayuno se determina mediante negociación con el administrador del restaurante a un precio de \$5.000 por cada desayuno. El costo total en la prestación del servicio es:

Cuadro 66. Total costo en la prestación del servicio

TOTAL COSTO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	MENSUAL	ANUAL
Mano de obra directa	\$ 8.863.020	\$ 106.356.240
Desayuno	\$ 3.105.000	\$ 37.260.000
CIPS	\$ 14.509.207	\$ 174.110.487
TOTAL	\$ 26.583.894	\$ 319.006.727

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. Se relacionan los gastos relacionados con las áreas de administración y ventas, los cuales corresponden a salarios, depreciaciones, servicios públicos, entre otros.

Dentro de estos gastos se relacionan las bonificaciones de ventas para el intermediario (externo) y el ejecutivo comercial, en el siguiente cuadro se especifica el valor que corresponde de bonificación para cada uno según la acomodación (1, 2, y 3 personas), los valores de cada bonificación son fijados teniendo en cuenta parámetros del mercado y del proyecto.

Cuadro 67. Bonificaciones

ACOMODACIÓN	BONIFICACIONES	
	INTERMEDIARIO (EXTERNO)	EJECUTIVO COMERCIAL
Por persona en acomodación sencilla	\$ 600	\$ 500
Por persona en acomodación doble	\$ 500	\$ 400
Por persona en acomodación triple	\$ 400	\$ 300

Cuadro 68. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	MENSUAL	ANUAL
Amortización de diferidos	\$ 472.600	\$ 5.671.200
Cafetería	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Comisiones (canales y ejecutivo comercial)	\$ 652.050	\$ 7.824.600
Depreciación construcciones	\$ 945.000	\$ 11.340.000
Depreciación equipos de oficina	\$ 190.095	\$ 2.281.140
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 43.911	\$ 526.928
Depreciación muebles y enseres	\$ 79.968	\$ 959.616
Gastos de personal administración	\$ 6.245.733	\$ 74.948.796
Gastos de personal ventas	\$ 1.512.781	\$ 18.153.372
Mantenimiento	\$ 63.365	\$ 760.380
Mantenimiento web	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Papelería	\$ 80.000	\$ 960.000
Publicidad operación	\$ 1.818.333	\$ 21.820.000
Seguros	\$ 210.805	\$ 2.529.661
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 88.000	\$ 1.056.000
Servicio de luz	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Servicio de teléfono, internet y televisión	\$ 192.500	\$ 2.310.000
TOTAL	\$ 12.965.228	\$ 155.582.743

5.1.3.3 Gastos financieros. Corresponde a los intereses del préstamo bancario con el cual se financió parte de la inversión, este monto para los tres primeros meses es de \$17.173.661.

5.1.3.4 Total capital de trabajo. Al tener en cuenta los costos en la prestación del servicio, los gastos de administración y ventas y los gastos financieros, se procede a descontar los montos por concepto de depreciaciones y amortizaciones con el fin de calcular el capital neto de trabajo y definir el mismo para un período de tres meses. Se tiene en cuenta que este capital es sólo para financiar las operaciones del proyecto y se debe tener disponibilidad del mismo en un corto plazo.

Cuadro 69. Total capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES
Costos de producción	\$ 50.828.593
Gastos de administración y ventas	\$ 33.700.964
Gastos financieros	\$ 17.173.661
TOTAL	\$ 101.703.218

5.1.4 Inversión total. La inversión total del proyecto incluye la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo.

Cuadro 70. Total inversión

TOTAL INVERSIÓN	
Inversión fija	\$ 3.024.467.400
Inversión diferida	\$ 28.356.000
Capital de trabajo	\$ 101.703.218
TOTAL	\$ 3.154.526.618

5.1.5 Fuentes de financiación. Las fuentes de financiación del proyecto se divide en dos partes: la primera es por medio de aportes en igual proporción de los autores del proyecto, con el cual se cubre el equipamiento de equipos, muebles, enseres, lencería y parte del terreno, este aporte suma el 76,6% del total de la inversión. La segunda consiste en recursos de tercero, de manera más específica, un préstamo bancario de la entidad Bancolombia, la cual ofrece una tasa²⁶ efectiva anual de 10,00% y mensual de 0,79%, este préstamo es destina para cubrir la inversión del terreno y construcción requerida por el proyecto.

Cuadro 71. Fuentes de financiación

Recursos propios	\$ 2.417.140.178
Recursos de terceros	\$ 735.915.382
TOTAL PROYECTO	\$ 3.153.055.560

El siguiente cuadro muestra la amortización del crédito que financia el 23,4% del proyecto.

Cuadro 72. Amortización

MES	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERESES	CUOTA
0	\$ 737.352.957			
1	\$ 724.660.467	\$ 12.692.489	\$ 5.825.088	\$ 18.517.578
2	\$ 711.867.708	\$ 12.792.760	\$ 5.724.818	\$ 18.517.578
3	\$ 698.973.885	\$ 12.893.823	\$ 5.623.755	\$ 18.517.578

²⁶ Crédito para construcción de Bancolombia. [En línea]
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/vivienda/construccion> Recuperado el 1 de octubre de 2017

4	\$ 685.978.201	\$ 12.995.684	\$ 5.521.894	\$ 18.517.578
5	\$ 672.879.851	\$ 13.098.350	\$ 5.419.228	\$ 18.517.578
6	\$ 659.678.024	\$ 13.201.827	\$ 5.315.751	\$ 18.517.578
7	\$ 646.371.903	\$ 13.306.121	\$ 5.211.456	\$ 18.517.578
8	\$ 632.960.664	\$ 13.411.240	\$ 5.106.338	\$ 18.517.578
9	\$ 619.443.475	\$ 13.517.188	\$ 5.000.389	\$ 18.517.578
10	\$ 605.819.501	\$ 13.623.974	\$ 4.893.603	\$ 18.517.578
11	\$ 592.087.898	\$ 13.731.604	\$ 4.785.974	\$ 18.517.578
12	\$ 578.247.815	\$ 13.840.083	\$ 4.677.494	\$ 18.517.578
13	\$ 564.298.395	\$ 13.949.420	\$ 4.568.158	\$ 18.517.578
14	\$ 550.238.775	\$ 14.059.620	\$ 4.457.957	\$ 18.517.578
15	\$ 536.068.083	\$ 14.170.691	\$ 4.346.886	\$ 18.517.578
16	\$ 521.785.444	\$ 14.282.640	\$ 4.234.938	\$ 18.517.578
17	\$ 507.389.971	\$ 14.395.473	\$ 4.122.105	\$ 18.517.578
18	\$ 492.880.774	\$ 14.509.197	\$ 4.008.381	\$ 18.517.578
19	\$ 478.256.955	\$ 14.623.819	\$ 3.893.758	\$ 18.517.578
20	\$ 463.517.607	\$ 14.739.348	\$ 3.778.230	\$ 18.517.578
21	\$ 448.661.819	\$ 14.855.788	\$ 3.661.789	\$ 18.517.578
22	\$ 433.688.670	\$ 14.973.149	\$ 3.544.428	\$ 18.517.578
23	\$ 418.597.233	\$ 15.091.437	\$ 3.426.140	\$ 18.517.578
24	\$ 403.386.573	\$ 15.210.659	\$ 3.306.918	\$ 18.517.578
25	\$ 388.055.749	\$ 15.330.824	\$ 3.186.754	\$ 18.517.578
26	\$ 372.603.812	\$ 15.451.937	\$ 3.065.640	\$ 18.517.578
27	\$ 357.029.805	\$ 15.574.007	\$ 2.943.570	\$ 18.517.578
28	\$ 341.332.763	\$ 15.697.042	\$ 2.820.535	\$ 18.517.578
29	\$ 325.511.714	\$ 15.821.049	\$ 2.696.529	\$ 18.517.578
30	\$ 309.565.679	\$ 15.946.035	\$ 2.571.543	\$ 18.517.578
31	\$ 293.493.670	\$ 16.072.009	\$ 2.445.569	\$ 18.517.578
32	\$ 277.294.693	\$ 16.198.978	\$ 2.318.600	\$ 18.517.578
33	\$ 260.967.743	\$ 16.326.949	\$ 2.190.628	\$ 18.517.578
34	\$ 244.511.811	\$ 16.455.932	\$ 2.061.645	\$ 18.517.578
35	\$ 227.925.877	\$ 16.585.934	\$ 1.931.643	\$ 18.517.578
36	\$ 211.208.914	\$ 16.716.963	\$ 1.800.614	\$ 18.517.578
37	\$ 194.359.886	\$ 16.849.027	\$ 1.668.550	\$ 18.517.578
38	\$ 177.377.752	\$ 16.982.134	\$ 1.535.443	\$ 18.517.578
39	\$ 160.261.459	\$ 17.116.293	\$ 1.401.284	\$ 18.517.578
40	\$ 143.009.947	\$ 17.251.512	\$ 1.266.066	\$ 18.517.578
41	\$ 125.622.148	\$ 17.387.799	\$ 1.129.779	\$ 18.517.578

42	\$ 108.096.985	\$ 17.525.163	\$ 992.415	\$ 18.517.578
43	\$ 90.433.374	\$ 17.663.611	\$ 853.966	\$ 18.517.578
44	\$ 72.630.220	\$ 17.803.154	\$ 714.424	\$ 18.517.578
45	\$ 54.686.421	\$ 17.943.799	\$ 573.779	\$ 18.517.578
46	\$ 36.600.866	\$ 18.085.555	\$ 432.023	\$ 18.517.578
47	\$ 18.372.435	\$ 18.228.431	\$ 289.147	\$ 18.517.578
48	\$ 0	\$ 18.372.435	\$ 145.142	\$ 18.517.578

Cuadro 73. Valor cuotas anuales

AÑO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERESES	CUOTA
1	\$ 578.247.815	\$ 159.105.142	\$ 63.105.789	\$ 222.210.931
2	\$ 403.386.573	\$ 174.861.242	\$ 47.349.689	\$ 222.210.931
3	\$ 211.208.914	\$ 192.177.660	\$ 30.033.271	\$ 222.210.931
4	\$ 0	\$ 211.208.914	\$ 11.002.017	\$ 222.210.931

5.2 COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Costos fijos. Se relacionan los costos fijos del hotel.

Cuadro 74. Costos fijos

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL
CIPS FIJOS	
Depreciación construcciones	\$ 102.060.000
Depreciación equipo de oficina	\$ 253.460
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 4.742.352
Depreciación muebles y enseres	\$ 8.636.544
Mantenimiento	\$ 3.161.568
Seguros	\$ 21.762.563
TOTAL CIPS FIJOS	\$ 140.616.487

5.2.2 Costos variables. Se presentan los costos variables del proyecto.

Cuadro 75. Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Mano de obra directa	\$ 106.356.240
Desayuno	\$ 38.540.000
TOTAL	\$ 144.896.240
CIPS VARIABLES	
Insumos	\$ 10.220.000
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 4.224.000
Servicio de gas	\$ 960.000
Servicio de luz	\$ 16.200.000
Servicio de teléfono, internet y televisión	\$ 1.890.000
TOTAL CIPS VARIABLES	\$ 33.494.000
TOTAL	\$ 178.390.240

5.2.3 Gastos fijos. Se relacionan los gastos fijos relacionados al área administrativa, mantenimientos, seguros, depreciaciones, entre otros.

Cuadro 76. Gastos fijos

GASTOS FIJOS	VALOR ANUAL
Amortización de diferidos	\$ 5.671.200
Depreciación construcciones	\$ 11.340.000
Depreciación equipos de oficina	\$ 2.281.140
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 526.928
Depreciación muebles y enseres	\$ 959.616
Gastos de personal administración	\$ 74.948.796
Gastos de personal ventas	\$ 18.153.372
Mantenimiento	\$ 760.380
Mantenimiento web	\$ 1.200.000
Publicidad operación	\$ 21.820.000
Seguros	\$ 2.530.711
TOTAL	\$ 140.192.143

5.2.4 Gastos variables. Los gastos variables del área administrativa y de ventas hacen referencia a los servicios públicos, gastos en papelería, cafetería y comisiones a los canales de comercialización y ejecutivo comercial.

Cuadro 77. Gastos variables

GASTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Cafetería	\$ 1.440.000
Comisiones (canales y ejecutivo comercial)	\$ 7.824.600
Papelería	\$ 960.000
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 1.056.000
Servicio de luz	\$ 1.800.000
Servicio de teléfono, internet y televisión	\$ 2.310.000
TOTAL	\$ 15.390.600

5.2.5 Costo total unitario. Se define el costo total unitario por cada tipo de acomodación, para ello los costos y gastos fijos totales se proporcionan en relación con cada modalidad de alojamiento. Los costos y gastos variables se dividen por el total de números de personas de la capacidad utilizada para ser sumado a la proporción del costo y gasto fijo de cada modalidad y así tener el costo total unitario por tipo de acomodación.

Cuadro 78. Costo total por tipo de acomodación

COSTOS TOTALES UNITARIOS	VALOR ANUAL
Costos y gastos fijos	\$ 280.808.630
Costos y gastos variables	\$ 193.780.840
TOTAL COSTO UNITARIO	\$ 474.589.470
Costo por persona en acomodación sencilla	\$ 68.931
Costo por persona en acomodación doble	\$ 47.039
Costo por persona en acomodación triple	\$ 39.731

5.3 PRECIO DE VENTA

Para determinar el precio de venta se establece como margen de utilidad lo mencionado en el numeral 2.8.2, el cual es del 36% y 50%, con este dato se procede a calcular el precio de venta mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo total unitario}}{(1 - \text{margen de utilidad})}$$

El precio de venta queda definido de la siguiente manera dependiendo el tipo de acomodación:

Cuadro 79. Precio de venta por acomodación

		PRECIO TOTAL DE LA ACOMODACIÓN
Una persona en acomodación sencilla	\$ 107.705	\$ 107.566
Una persona en acomodación doble	\$ 73.498	\$ 146.996
Una persona en acomodación triple	\$ 79.462	\$ 238.386

5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

5.4.1 Ingresos. Se realiza la proyección de ingresos del proyecto teniendo en cuenta el crecimiento de los servicios de alojamiento mencionado en el numeral 3.1.3.3, el cual corresponde al 2,45% Se incluye dentro de ingresos los valores cancelados al hotel por concepto del arriendo del local para funcionamiento de un restaurante. Esta proyección se realiza a precio constante.

Cuadro 80. Proyección de ingresos por acomodación y total

INGRESOS POR PERSONA EN ACOMODACIÓN SENCILLA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de crecimiento	2,45%					
Precio de venta	\$ 107.705					
Unidades		5.457	5.591	5.728	5.868	6.012
TOTAL		\$ 587.746.185	\$ 602.178.655	\$ 616.934.240	\$ 632.012.940	\$ 647.522.460

INGRESOS POR PERSONA EN ACOMODACIÓN DOBLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de crecimiento	2,45%					
Precio de venta	\$ 73.498					
Unidades		1.231	1.261	1.292	1.324	1.356
TOTAL		\$ 90.476.038	\$ 92.680.978	\$ 94.959.416	\$ 97.311.352	\$ 99.663.288

INGRESOS POR PERSONA EN ACOMODACIÓN TRIPLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de crecimiento	2,45%					
Precio de venta	\$ 79.462					
Unidades		1.020	1.045	1.070	1.096	1.123
TOTAL		\$ 81.051.240	\$ 83.037.790	\$ 85.024.340	\$ 87.090.352	\$ 89.235.826

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES						
Tasa de crecimiento	2,5%					
Unidades		7.708	7.897	8.090	8.288	8.491
TOTAL POR SERVICIOS		\$ 759.273.463	\$ 777.897.423	\$ 796.917.996	\$ 816.414.644	\$ 836.421.574
TOTAL OTROS INGRESOS		\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 783.273.463	\$ 801.897.423	\$ 820.917.996	\$ 840.414.644	\$ 860.421.574

5.4.2 Egresos. Al igual que los ingresos, se realiza la proyección a cinco años de las erogaciones previstas en la ejecución de las actividades del hotel, dentro de estas erogaciones se encuentran los costos del servicio, gastos de administración y ventas y otros egresos. Dentro de estos últimos se encuentran los gastos financieros y los impuestos. Se presentará un cuadro por cada tipo de egreso y al final se presenta un cuadro donde se presente el total de todos los egresos del proyecto.

Cuadro 81. Proyección del costo del servicio

COSTOS DEL SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desayunos	\$ 38.540.000	\$ 39.484.230	\$ 40.451.594	\$ 41.442.658	\$ 42.458.003
Mano de obra	\$ 106.356.240	\$ 108.961.968	\$ 108.961.968	\$ 108.961.968	\$ 108.961.968
CIPS Fijo	\$ 140.616.487	\$ 140.616.487	\$ 140.616.487	\$ 140.616.487	\$ 140.616.487
CIPS Variable	\$ 33.494.000	\$ 34.314.603	\$ 35.155.311	\$ 36.016.616	\$ 36.899.023
TOTAL COSTO DEL SERVICIO	\$ 319.006.727	\$ 323.377.288	\$ 325.185.359	\$ 327.037.728	\$ 328.935.481

Cuadro 82. Proyección de gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos fijos	\$ 140.192.143	\$ 140.192.143	\$ 140.192.143	\$ 140.192.143	\$ 140.192.143
Gastos variables	\$ 15.390.600	\$ 15.767.670	\$ 16.153.978	\$ 16.549.750	\$ 16.955.219
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 155.582.743	\$ 155.959.813	\$ 156.346.121	\$ 156.741.893	\$ 157.147.362

Cuadro 83. Proyección de otros egresos

OTROS EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos financieros	\$ 63.105.789	\$ 47.349.689	\$ 30.033.271	\$ 11.002.017	\$ 0
Impuestos	\$ 83.496.589	\$ 90.819.509	\$ 102.086.571	\$ 114.058.892	\$ 123.531.781
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 146.602.378	\$ 138.169.198	\$ 132.119.842	\$ 125.060.909	\$ 123.531.781

Cuadro 84. Proyección de egresos totales

EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo del servicio	\$ 319.006.727	\$ 323.377.288	\$ 325.185.359	\$ 327.037.728	\$ 328.935.481
Gastos de administración y ventas	\$ 155.582.743	\$ 155.959.813	\$ 156.346.121	\$ 156.741.893	\$ 157.147.362
Otros egresos (Gastos financieros e impuestos)	\$ 146.602.378	\$ 138.169.198	\$ 132.119.842	\$ 125.060.909	\$ 123.531.781
TOTAL EGRESOS	\$ 621.191.849	\$ 617.506.299	\$ 613.651.322	\$ 608.840.531	\$ 609.614.624

5.5 ESTADO DE RESULTADOS

5.5.1 Estado de resultados proyectado a cinco años. Al tener definidos las unidades de servicio de alojamiento (ventas), los costos de la prestación de servicio de alojamiento, los gastos de administración y ventas, los gastos financieros y los ingresos no operacionales (que serán los recibidos por el arrendamiento de un local propiedad del hotel, el cual funcionará por parte de un tercero un restaurante), se procede a proyectar el estado de resultado del proyecto, permitiendo observar el comportamiento en cada uno de sus componentes.

Cuadro 85. Estado de resultados proyectado a cinco años

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 759.273.463	\$ 777.897.423	\$ 796.917.996	\$ 816.414.644	\$ 836.421.574
(-) Costo del servicio	\$ 319.006.727	\$ 323.377.288	\$ 325.185.359	\$ 327.037.728	\$ 328.935.481
UTILIDAD BRUTA	\$ 440.266.736	\$ 454.520.135	\$ 471.732.637	\$ 489.376.916	\$ 507.486.093
(-) Gastos de admón y ventas	\$ 155.582.743	\$ 155.959.813	\$ 156.346.121	\$ 156.741.893	\$ 157.147.362
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 284.683.993	\$ 298.560.322	\$ 315.386.516	\$ 332.635.022	\$ 350.338.731
(-) Gastos financieros	\$ 63.105.789	\$ 47.349.689	\$ 30.033.271	\$ 11.002.017	\$ 0
(+) Ingresos no operacionales	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 245.578.204	\$ 275.210.633	\$ 309.353.245	\$ 345.633.005	\$ 374.338.731
(-) Impuesto	\$ 83.496.589	\$ 90.819.509	\$ 102.086.571	\$ 114.058.892	\$ 123.531.781
UTILIDAD NETA	\$ 162.081.614	\$ 184.391.124	\$ 207.266.674	\$ 231.574.113	\$ 250.806.950
(-) Reserva legal	\$ 16.208.161	\$ 18.439.112	\$ 20.726.667	\$ 23.157.411	\$ 25.080.695
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 145.873.453	\$ 165.952.012	\$ 186.540.006	\$ 208.416.702	\$ 225.726.255

5.5.2 Flujo de caja proyectado

Cuadro 86. Flujo de caja proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Capital propio	\$ 2.417.173.661	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 0	\$ 759.273.463	\$ 777.897.423	\$ 796.917.996	\$ 816.414.644	\$ 836.421.574
Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Préstamo bancario	\$ 737.352.957	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 3.154.526.618	\$ 783.273.463	\$ 801.897.423	\$ 820.917.996	\$ 840.414.644	\$ 860.421.574
Egresos						
Terreno	\$ 532.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 2.268.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Maquinaria y equipo	\$ 52.692.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Muebles y enseres	\$ 95.961.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Equipos de oficina	\$ 12.673.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lencería	\$ 62.340.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciaciones	\$ 0	-\$ 130.800.040	-\$ 130.800.040	-\$ 130.800.040	-\$ 130.800.040	-\$ 130.800.040
Inversión diferida	\$ 28.356.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos de producción	\$ 0	\$ 319.006.727	\$ 323.377.288	\$ 325.185.359	\$ 327.037.728	\$ 328.935.481
Gastos de administración	\$ 0	\$ 155.582.743	\$ 155.959.813	\$ 156.346.121	\$ 156.741.893	\$ 157.147.362
Obligaciones financieras	\$ 0	\$ 63.105.789	\$ 47.349.689	\$ 30.033.271	\$ 11.002.017	\$ 0

Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 83.496.589	\$ 90.819.509	\$ 102.086.571	\$ 114.058.892
Abono a capital crédito	\$ 0	\$ 159.105.142	\$ 174.861.242	\$ 192.177.660	\$ 211.208.914	\$ 0
Amortización diferidos	\$ 0	-\$ 5.671.200	-\$ 5.671.200	-\$ 5.671.200	-\$ 5.671.200	-\$ 5.671.200
TOTAL EGRESOS	\$ 3.052.823.400	\$ 560.329.161	\$ 648.573.381	\$ 658.090.680	\$ 671.605.883	\$ 463.670.495
Capital de trabajo	\$ 101.703.218					
Saldo inicial	\$ 0	\$ 101.703.218	\$ 324.647.519	\$ 477.971.561	\$ 640.798.878	\$ 809.607.638
SALDO DE CAJA	\$ 101.703.218	\$ 324.647.519	\$ 477.971.561	\$ 640.798.878	\$ 809.607.638	\$ 1.206.358.718
VALOR SALVAMENTO						
Construcción		\$ 2.154.600.000	\$ 2.041.200.000	\$ 1.927.800.000	\$ 1.814.400.000	\$ 1.701.000.000
Maquinaria y equipo		\$ 47.423.520	\$ 42.154.240	\$ 36.884.960	\$ 31.615.680	\$ 26.346.400
Muebles y enseres		\$ 86.365.440	\$ 86.365.440	\$ 86.365.440	\$ 86.365.440	\$ 86.365.440
Equipos de oficina		\$ 10.138.400	\$ 7.603.800	\$ 5.069.200	\$ 2.534.600	\$ 0

5.5.3 Balance general inicial

Cuadro 87. Balance general inicial

DETALLE	AÑO 0
ACTIVO CORRIENTE	
Caja y bancos	\$ 101.703.218
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 101.703.218
ACTIVO FIJO	
Terreno	\$ 532.800.000
Construcciones	\$ 2.268.000.000
Maquinaria y equipo	\$ 52.692.800
Muebles y enseres	\$ 95.961.600
Equipo de oficina	\$ 12.673.000
Lencería	\$ 62.340.000
Depreciación acumulada	\$ 0
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 3.024.467.400
ACTIVO DIFERIDO	
Activo diferido	\$ 28.356.000
Amortización activo diferido	\$ 0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 28.356.000
TOTAL ACTIVO	\$ 3.154.526.618
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	\$ 159.105.142
Impuesto por pagar	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 159.105.142
Obligaciones a largo plazo	\$ 578.247.815
TOTAL PASIVO	\$ 737.352.957
PATRIMONIO	
Aportes sociales	\$ 2.417.173.661
Utilidad del ejercicio anterior	\$ 0
Utilidad del presente ejercicio	\$ 0
Reservas legales	\$ 0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.417.173.661
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 3.154.526.618

5.5.4 Balance general proyectado

Cuadro 88. Balance general proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	\$ 324.647.519	\$ 477.971.561	\$ 640.798.878	\$ 809.607.638	\$ 1.206.358.718
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 324.647.519	\$ 477.971.561	\$ 640.798.878	\$ 809.607.638	\$ 1.206.358.718
ACTIVO FIJO					
Terreno	\$ 532.800.000	\$ 532.800.000	\$ 532.800.000	\$ 532.800.000	\$ 532.800.000
Construcciones	\$ 2.268.000.000	\$ 2.268.000.000	\$ 2.268.000.000	\$ 2.268.000.000	\$ 2.268.000.000
Maquinaria y equipo	\$ 52.692.800	\$ 52.692.800	\$ 52.692.800	\$ 52.692.800	\$ 52.692.800
Muebles y enseres	\$ 95.961.600	\$ 95.961.600	\$ 95.961.600	\$ 95.961.600	\$ 95.961.600
Equipo de oficina	\$ 12.673.000	\$ 12.673.000	\$ 12.673.000	\$ 12.673.000	\$ 12.673.000
Lencería	\$ 62.340.000	\$ 62.340.000	\$ 62.340.000	\$ 62.340.000	\$ 62.340.000
Depreciación acumulada	-\$ 130.800.040	-\$ 261.600.080	-\$ 392.400.120	-\$ 523.200.160	-\$ 654.000.200
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.893.667.360	\$ 2.762.867.320	\$ 2.632.067.280	\$ 2.501.267.240	\$ 2.370.467.200
ACTIVO DIFERIDO					
Activo diferido	\$ 28.356.000	\$ 28.356.000	\$ 28.356.000	\$ 28.356.000	\$ 28.356.000
Amortización activo diferido	-\$ 5.671.200	-\$ 11.342.400	-\$ 17.013.600	-\$ 22.684.800	-\$ 28.356.000
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 22.684.800	\$ 17.013.600	\$ 11.342.400	\$ 5.671.200	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 3.240.999.679	\$ 3.257.852.481	\$ 3.284.208.558	\$ 3.316.546.078	\$ 3.576.825.918

PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	\$ 174.861.242	\$ 192.177.660	\$ 211.208.914	\$ 0	\$ 0
Impuesto por pagar	\$ 83.496.589	\$ 90.819.509	\$ 102.086.571	\$ 114.058.892	\$ 123.531.781
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 258.357.831	\$ 282.997.168	\$ 313.295.484	\$ 114.058.892	\$ 123.531.781
Obligaciones a largo plazo	\$ 403.386.573	\$ 211.208.914	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 661.744.404	\$ 494.206.082	\$ 313.295.484	\$ 114.058.892	\$ 123.531.781
PATRIMONIO					
Aportes sociales	\$ 2.417.173.661	\$ 2.417.173.661	\$ 2.417.173.661	\$ 2.417.173.661	\$ 2.417.173.661
Utilidad del ejercicio anterior	\$ 0	\$ 145.873.453	\$ 311.825.465	\$ 498.365.471	\$ 706.782.173
Utilidad del presente ejercicio	\$ 145.873.453	\$ 165.952.012	\$ 186.540.006	\$ 208.416.702	\$ 225.726.255
Reservas legales	\$ 16.208.161	\$ 34.647.274	\$ 55.373.941	\$ 78.531.353	\$ 103.612.048
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.579.255.275	\$ 2.763.646.400	\$ 2.970.913.073	\$ 3.202.487.187	\$ 3.453.294.136
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 3.240.999.679	\$ 3.257.852.481	\$ 3.284.208.558	\$ 3.316.546.078	\$ 3.576.825.918

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El proyecto de Colombian Hotel, es interesante debido a que entrará al mercado oferente de servicios de hotelería en la ciudad de Bucaramanga, en un sector donde su necesidad se hacía notar, permitiendo la generación de 11 empleos directos con la empresa, ofreciendo un precio alternativo con alta calidad de servicio.

En cuanto a los empleos indirectos, este proyecto necesita proveedores en servicios de transporte de visitantes y clientes, etc. así mismo personal de reparación, mantenimiento y otras actividades que se requieran. En su totalidad las personas relacionadas con el funcionamiento del hotel se van a beneficiar y a su vez lo harán sus familias, la comunidad en general y por supuesto quienes laboran directamente en sus instalaciones.

Con esta incursión de Colombian Hotel se contribuye al fortalecimiento del sector, dándole dinamismo a la parte comercial con la posibilidad de alojamiento de calidad a precios asequibles. De igual manera se realiza el aporte a la economía nacional con el pago de impuestos y licencias.

Por las razones antes enunciadas es que existe una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en torno a la contribución al desarrollo social sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa con sus empleados, la industria y sus familias; esto permite que la sociedad en general muestre optimismo y confianza en los emprendimientos que se den en un futuro, al contribuir positivamente con las condiciones económicas del sector y mejorando la calidad de vida de toda la comunidad.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad en general son:

- Crear riqueza de manera eficaz
- Servir a la sociedad con productos y servicios útiles y en condiciones justas
- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas que mejoren el ambiente laboral, social y profesional de todo aquel involucrado en el proyecto
- Procurar la viabilidad económica de la empresa con un crecimiento razonable
- Cumplir con las normas, leyes y disposiciones que por ley son necesarias para cumplir con el deber correctamente

- Respetar el medio ambiente con procesos eficientes y en regla, evitando contaminaciones
- Mantener bajo supervisión todo proceso en el que la empresa se vea involucrado
- Corroborar la ética empresarial en todas las áreas de la empresa y luchar contra la corrupción
- Realizar controles sobre el consumo de energía y agua, de manera que se logre un consumo eficiente
- Seguimiento a residuos
- Evaluación de impactos ambientales
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Evidenciar el buen uso de las herramientas de marketing y de la reputación corporativa

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Para la identificación de los impactos ambientales de este proyecto es necesaria la vinculación de los ecosistemas existentes y la relación con su actividad a involucrar.

Con base en la construcción de Colombian Hotel, se pudieron identificar las actividades que podrán alterar las condiciones naturales del ambiente en el que se desarrollara este proyecto, como además los elementos que serán afectados en término de tiempo y espacio.

Las actividades que se identificaron son las siguientes:

- Fase de Construcción
- Fase de Operación
- Fase de Mantenimiento

Fase de Construcción:

- Transporte de material de construcción.
- Almacenamiento de material de construcción.
- Descapote de la capa vegetal.
- Construcción de instalaciones.
- Generación de residuos sólidos.

Fase de Operación:

- Servicio de Hospedaje.
- Manejo de Residuos sólidos.
- Manejo de aguas residuales.
- Captación de agua y suministro.
- Captación, distribución y uso de energía eléctrica.

Fase de Mantenimiento.

- Mantenimiento preventivo de estructura arquitectónica.
- Mantenimiento preventivo de tratamiento de aguas residuales.
- Mantenimiento preventivo del sistema de captación y suministro de agua.
- Mantenimiento preventivo del suministro, captación de energía eléctrica.
- Mantenimiento preventivo de equipos y motores.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos**Objetivos:**

- Identificar las áreas de trabajo del personal y las actividades que realizan en las mismas, dejando evidencia en la Matriz de Aspectos e Impactos ambientales, socioculturales y económicos.
- Determinar de acuerdo a la actividad, lugar y proceso los aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos dejando evidencia en la Matriz
- Evaluar y valorar los impactos dejando evidencia en la Matriz de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos.
- Asignar los controles operacionales y las medidas propuestas de acuerdo a los resultados de la valoración dejando evidencia en la Matriz de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos.

Cuadro 89. Valoración del aspecto ambiental

VALORACIÓN DEL ASPECTO AMBIENTAL			
PROBABILIDAD	SEVERIDAD O CONSECUENCIA		
	LIGERAMENTE DAÑINO	DAÑINO	EXTREMADAMENTE DAÑINO O POSITIVO
BAJA	TRIVIAL (TR) No requiere atención	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes	MODERADO (MO) Considerar mejorar o modificar controles existentes o crear nuevos controles si no los hay
MEDIA	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes	MODERADO (MO) Considerar mejorar o modificar controles existentes o crear nuevos controles si no los hay	IMPORTANTE (IM), Mejorar o crear nuevos controles, considerar suspender actividades si es necesario.
ALTA	MODERADO (MO) Considerar mejorar o modificar controles existentes o crear nuevos controles si no los hay	IMPORTANTE (IM) Mejorar o crear nuevos controles, considerar suspender actividades si es necesario.	INTOLERABLE (IN) No realizar actividades hasta crear controles

6.2.2 Matriz de valoración de impactos ambientales: Se busca asegurar que las actividades del proyecto se enmarquen en los objetivos de conservación y desarrollo sostenible de la región. La directiva del hotel deberá comprometerse a no realizar acciones que atenten deliberadamente contra estos fines y deberá cumplir y hacer cumplir la normativa especial que regula la actividad de turismo receptivo.

Cuadro 90. Valoración de impactos en la fase construcción

FASE	ASPECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	VALORACIÓN
CONSTRUCCIÓN	Agua	Arrastre de contaminantes a los cauces cercanos	BAJA	DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes
	Aire	Contaminación con arena	BAJA	LIGERAMENTE DAÑINO	TRIVIAL (TR) No requiere atención
	Suelo	Cambio de vocación del suelo	MEDIA	LIGERAMENTE DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes
	Ser humano	Caída de escombros a vías o vecindario	MEDIA	DAÑINO	IMPORTANTE (IM) Mejorar o crear nuevos controles, considerar suspender actividades si es necesario.

Cuadro 91. Valoración de impactos en la fase operación

FASE	ASPECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	VALORACIÓN
OPERACIÓN	Agua	Arrastre de aguas residuales a alcantarillado	ALTA	DAÑINO	IMPORTANTE (IM) Mejorar o crear nuevos controles, considerar suspender actividades si es necesario.
	Aire	Utilización de técnicas o productos contaminantes	MEDIA	LIGERAMENTE DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes.
	Suelo	Contaminación con icopor, plástico o envolturas de vinipel	BAJA	DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes
	Ser humano	Afectación a las personas	BAJA	DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes

Cuadro 92. Valoración de impactos en la fase mantenimiento

FASE	ASPECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	VALORACIÓN
MANTENIMIENTO	Agua	Arrastre de aguas residuales a alcantarillado	ALTA	DAÑINO	IMPORTANTE (IM) Mejorar o crear nuevos controles, considerar suspender actividades si es necesario.
	Aire	Contaminación por desechos de productos y desechos varios	MEDIA	LIGERAMENTE DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes
	Suelo	Contaminación por desechos de productos y envolturas	BAJA	DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes
	Ser humano	Afectación a las personas	BAJA	DAÑINO	TOLERABLE (TO) Aplicar controles existentes

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con el objetivo de conocer la rentabilidad de la inversión en el proyecto se procede a realizar la evaluación financiera partiendo de la Tasa de Oportunidad, Tasa Mínima Atractiva de Retorno, Tasa Mínima Atractiva de Retorno Deflactada (ésta será la base del VPN), Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación y Análisis de las Razones Financieras.

$$TO = \left((1 + TES) \times (1 + TR) \right) - 1 \times 100$$
$$TMAR = (TO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \%IMP))$$
$$TMAR \text{ Deflactada} = \frac{((1 + TMAR) - 1) \times 100}{(1 + TI)}$$

TO: Tasa de oportunidad calculada

RP: Porcentaje recursos propios

RC: Porcentaje recursos financiados

TI: Tasa de interés anual

%IMP: Porcentaje impuesto de renta

TES: Títulos de tesorería a 5 años del Banco de la República

TR: Tasa riesgo

Los datos para cada una de las variables son:

TES²⁷: 5,58%

Tasa riesgo: 10%

Porcentaje recursos propios: 76,6%

Porcentaje recursos financiados: 23,4%

Tasa interés anual: 10%

Impuesto de renta: 34%

Se reemplazan las variables y se procesan las anteriores fórmulas mediante hoja de cálculo Excel, teniendo como resultado:

Cuadro 93. Tasa de oportunidad, TMAR y TMAR Deflactada

TO	16,14%
TMAR	13,91%
TMAR Deflactada	12,64%

²⁷ Banco de la República. Tasa cero cupón pesos. [En línea] <http://www.banrep.gov.co/es/tes>. Recuperado el 01 de septiembre de 2017.

Con el porcentaje de la TMAR Deflactada se procede a calcular el Valor Presente Neto del proyecto.

6.3.1 Valor presente neto. Permite determinar si la inversión del proyecto cumple con el objetivo básico financiero, maximizar la inversión.

Cuadro 94. Valor presente neto

AÑO	FLUJO NETO DE CAJA
0	-\$3.154.526.618
1	\$ 222.944.302
2	\$ 153.324.042
3	\$ 162.827.316
4	\$ 168.808.761
5	\$ 396.751.079
VPN	-\$2.398.240.145

Se realiza el cálculo del valor presente neto mediante hoja de cálculo Excel, teniendo en cuenta que la tasa con la que se evalúa el VPN es la TMAR Deflactada, la cual equivale a 12,64%. Este cálculo arroja como resultado un VPN negativo, lo cual indica que la inversión del proyecto no tiene un incremento en el período evaluado.

6.3.2 Tasa interna de retorno. La Tasa Interna de Retorno²⁸ (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. El principal problema radica en su cálculo, ya que el número de periodos dará el orden de la ecuación a resolver. Para resolver este problema se puede acudir a diversas aproximaciones, utilizar una calculadora financiera o un programa informático.

²⁸ Economipedia. Tasa Interna de Retorno. [En línea] <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>. Recuperado el 15 de abril de 2017.

Para el cálculo de la TIR, al igual que para el VPN, se realiza mediante hoja de cálculo de Excel.

Cuadro 95. Tasa interna de retorno

AÑO	FLUJO NETO DE CAJA
0	-\$ 3.154.526.618
1	\$ 222.944.302
2	\$ 153.324.042
3	\$ 162.827.316
4	\$ 168.808.761
5	\$ 396.751.079
TIR	-24,96%

El resultado de la TIR del proyecto es de -24,96%%, un porcentaje por encima de la tasa TMAR Deflactada, que indica que para el período proyectado no hay una rentabilidad de la inversión.

6.3.3 Período de recuperación. Consiste en el promedio de tiempo en donde los flujos netos efectivos sin actualizar cubren el monto de la inversión.

Mediante hoja de cálculo Excel se procede a calcular el período de recuperación, de lo cual se obtiene:

Cuadro 96. Período de recuperación

AÑO	VPN	VPN ACUMULADO
0		-\$ 3.154.526.618
1	\$ 197.919.143	-\$ 2.956.607.475
2	\$ 136.113.651	-\$ 2.820.493.823
3	\$ 144.550.198	-\$ 2.675.943.626
4	\$ 149.860.234	-\$ 2.526.083.392
5	\$ 352.216.374	-\$ 2.173.867.018

Los anteriores resultados muestran que en el quinto año aún no hay una recuperación del total de la inversión, por lo que dicha recuperación se da un plazo más amplio que el período evaluado.

6.3.4 Análisis de las razones financieras. Los indicadores financieros a calcular para el proyecto son: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. A continuación se presenta un cuadro con datos financieros para la vida útil del proyecto.

Cuadro 97. Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS					
LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	1,26	1,69	2,05	7,10	9,77
Capital neto de trabajo	\$ 66.289.689	\$ 194.974.393	\$ 327.503.393	\$ 695.548.747	\$ 1.082.826.936
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento	20,42%	15,17%	9,54%	3,44%	3,45%
Impacto de la carga financiera	8,31%	6,09%	3,77%	1,35%	0,00%
ACTIVIDAD					
Rotación de activo total	0,23	0,24	0,24	0,25	0,23
RENTABILIDAD					
Margen bruto de utilidad	57,99%	58,43%	59,19%	59,94%	60,67%
Margen neto de utilidad	19,21%	21,33%	23,41%	25,53%	26,99%
Rendimiento del patrimonio	5,66%	6,00%	6,28%	6,51%	6,54%

- **Razón corriente:** Resulta de la división de activo corriente y pasivo corriente. Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. El proyecto para el primer año tiene una razón corriente de 1,26 lo que significa que por cada peso que debe tiene 1,26 pesos de respaldo a esa deuda. Este indicador es de gran favorabilidad para el proyecto, ya que durante la proyección del mismo la razón corriente aumenta.

- **Capital neto de trabajo:** Es la diferencia entre el activo circulante y pasivos a corto plazo, siendo éste para el proyecto un capital de trabajo de \$66.289.689 para el primer año, el cual se incrementa durante los siguientes años.
- **Nivel de endeudamiento:** Resulta de dividir el total del pasivo y el total del activo. El nivel de endeudamiento para el primer año es de 20,42%, lo que significa que el 20,42% del hotel pertenece a acreedores, cuya participación para el año 5 disminuye a un 3,45%.
- **Impacto de la carga financiera:** Se calcula dividiendo los gastos financieros sobre las ventas. Durante el ciclo de vida del proyecto, el impacto de la carga financiera es decreciente, en el primer año es de 8,31% y para el año 4 disminuye a 1,35%. El quinto año no hay un impacto de la carga financiera debido a que la financiación del crédito se amortizó a cuatro años.
- **Margen bruto de utilidad:** Mide en términos porcentuales lo que representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales o ventas, para conocer el porcentaje se divide la utilidad bruta sobre las ventas y se multiplica por 100. La proyección financiera deja ver que el margen bruto de utilidad es de 57,99%, lo que representa que por cada peso vendido hay una utilidad bruta de 57,99 centavos, margen que se mantiene en incremento durante toda la vida útil del proyecto.
- **Margen neto de utilidad:** A diferencia del anterior indicador, en éste se mide el porcentaje de utilidad después de impuestos y reservas legales, el procedimiento para calcular este margen es similar que el anterior, la diferencia es que para éste se toma el margen neto de utilidad sobre las ventas, para el hotel este porcentaje es de 19,21% para el primer año y para los siguientes el margen va en incremento, llegando al quinto año con un margen de 26,99%.
- **Rentabilidad del patrimonio:** Se calcula tomando la utilidad neta sobre el patrimonio, este indicador mide la rentabilidad del patrimonio del proyecto, el cual es positivo y ascendente durante la proyección. Para el primer año la rentabilidad del patrimonio es de 5,66% y para el quinto año es de 6,54%.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Mediante el método de multiproducto se procede a calcular el punto de equilibrio del proyecto para el primer año.

Cuadro 98. Punto de equilibrio en unidades

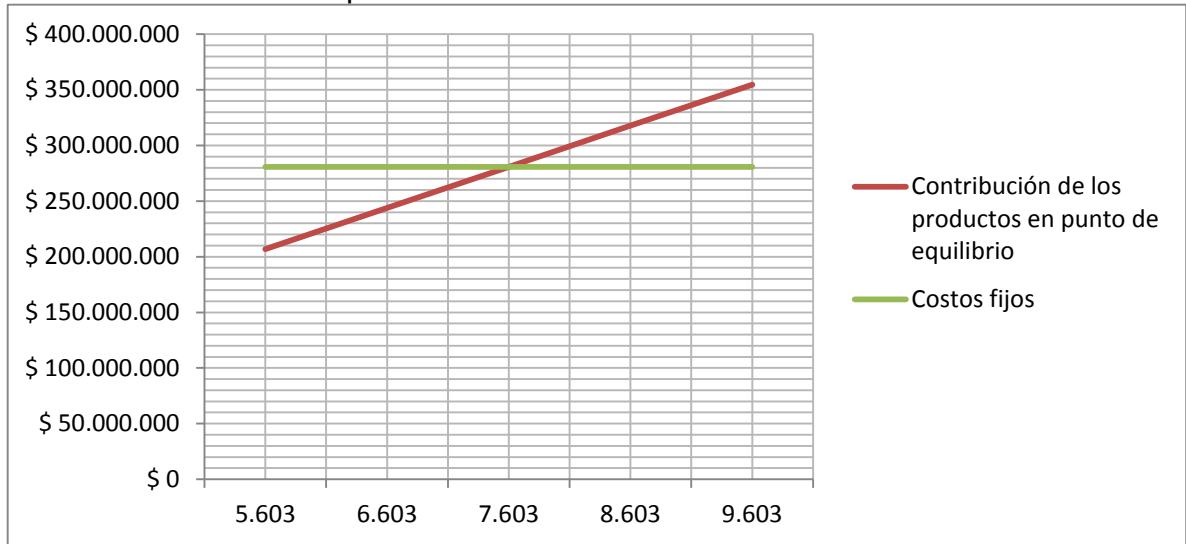
	Persona en acomodación sencilla	Personas en acomodación doble	Persona en acomodación triple	TOTAL
Ventas presupuestadas	5.457	1.231	1.020	7.708
Participación	70,8%	16,0%	13,2%	100%
Precio de venta unitario	\$ 107.705	\$ 73.498	\$ 79.462	
Costo unitario	\$ 68.931	\$ 47.039	\$ 39.731	
Margen de contribución por producto	\$ 38.774	\$ 26.459	\$ 39.731	
Margen de contribución ponderado	\$ 27.450	\$ 4.226	\$ 5.258	\$ 36.934
Costos y gastos fijos totales				\$ 280.808.630
Punto de equilibrio				7.603

Cuadro 99. Punto de equilibrio en pesos

	Persona en acomodación sencilla	Personas en acomodación doble	Persona en acomodación triple	TOTAL
Unidades a vender punto de equilibrio	5.383	1.214	1.006	7.603
Ingresos en punto de equilibrio	\$ 579.745.281	\$ 89.244.401	\$ 79.947.901	\$ 748.937.583
Costos en punto de equilibrio	\$ 371.037.753	\$ 57.116.987	\$ 39.974.212	\$ 468.128.952
Contribución por producto en punto de equilibrio	\$ 208.707.528	\$ 32.127.413	\$ 39.973.689	\$ 280.808.630
Total costos fijos	\$ 198.802.893	\$ 44.846.319	\$ 37.159.419	\$ 280.808.630
Utilidad	\$ 9.904.635	-\$ 12.718.905	\$ 2.814.270	\$ 0

En el primer cuadro se obtiene el número total de ventas que equivalen al punto de equilibrio del proyecto, en el segundo cuadro mediante la participación sobre las ventas de cada tipo de acomodación, se halla el número de ventas por cada tipo, se calcula el ingreso de cada acomodación y el total, asimismo con los costos.

Gráfico 21. Punto de equilibrio



Con un total de 5.383 personas en alojamiento sencillo, 1.214 personas en alojamiento doble y 1.006 personas en alojamiento triple, los ingresos igualan a los costos, permitiendo llegar al punto de equilibrio que para el primer año es de 7.603 personas alojadas.

7. CONCLUSIONES

El estudio de mercados permitió establecer las más importantes características del mercado objetivo, que influyen en la decisión de creación de un hotel tipo B&B en Bucaramanga, como son la frecuencia de viajes a Bucaramanga de ejecutivos de mandos medios y altos, la razón de viajar, el número de acompañantes, el tiempo promedio de estancia, el tipo de hotel frecuentado, el conocimiento del tipo de hotel B&B, y cuestiones claves como la descripción de las características del alojamiento, la tarifa que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar, y los servicios adicionales de preferencia. También se logró estimar la demanda en 33.110 personas en un año, además de las necesarias proyecciones a cinco años, así como las características de la competencia, de los canales de comercialización y de las tarifas, con lo que se logró establecer que desde el punto de vista de los mercados, el proyecto es viable, y una vez establecida tal viabilidad, se definió la estrategia de publicidad y promoción, así como logotipo, eslogan y presupuestos tanto para el lanzamiento como para la operación.

Desde el punto de vista técnico, se logró establecer que la capacidad total diseñada asciende a 21.900 personas hospedadas en un año, siendo la capacidad instalada de 20.805 personas, mientras que la capacidad utilizada se define en 7.708 personas alojadas en un plazo de un año, correspondiendo al 37,0% de la capacidad instalada, y proyectándose que dicho porcentaje aumentará hasta el 40,8% en el año 5, con base en porcentajes de crecimiento reales del sector. Con la realización del estudio, se definió que dentro del sector de Cabecera del Llano en la ciudad de Bucaramanga el mejor sitio para la ubicación del hotel es la carrera 35 con calle 46, tomando para tal definición, criterios objetivos como la cercanía del hotel a otros establecimientos de interés, la facilidad de acceso al transporte público, la disponibilidad de vías y el acceso a parqueaderos entre otros, por lo que se llegó a establecer que el sitio mencionado es idóneo para la ubicación y funcionamiento del hotel. Se definieron las cantidades y perfiles de trabajadores requeridos para la operación, siendo el cargo de mayor jerarquía el gerente, contándose con personal administrativo como la secretaria general, y personal operativo como recepcionista, auxiliar de operaciones y auxiliar de servicios. En relación con la ingeniería del proyecto, contándose con la descripción del proceso general de prestación del servicio, se definió con especificaciones técnicas, la cantidad de equipos para la operación, lo cuales se componen por aparatos como aires acondicionados, calentador industrial de agua y otros necesarios para el funcionamiento. Así como se definieron la cantidad de equipos necesarios para la operación del hotel, se hace con los muebles y enseres, equipos de oficina y lencería. Junto con otros tópicos como los proveedores y la distribución en planta, se logró concluir que el proyecto, desde lo técnico en relación con la prestación del servicio, es viable.

Administrativamente, se estableció el tipo de sociedad en que será conformada la empresa, así como la cultura organizacional y las políticas de personal, compras y prestación de servicios; también se definió un organigrama que consta solamente de tres niveles, y se describieron los cargos en detalle de funciones o tareas y exigencias del mismo, junto con los perfiles requeridos para el personal, y su remuneración y tipo de vinculación laboral. Las exigencias y condiciones administrativas pueden ser satisfechas en el sitio en que será ubicado el hotel, por lo que puede concluirse que el proyecto es viable administrativamente.

Desde el punto de vista financiero, la inversión inicial será de \$3.154.526.618, de los cuales una parte se obtendrá por medio de un préstamo por \$737.352.957, con cuotas diferidas a cuatro años por un valor de \$18.517.578 mensuales, la cantidad restante será aportada por los socios fundadores. Con esa inversión inicial, con la capacidad utilizada y proyectada, con las tarifas halladas que serían pagadas por el mercado objetivo, y cumpliéndose las demás condiciones, el estado de resultados arroja una utilidad del ejercicio para el primer año por valor de \$145.873.453, la cual es considerada una cifra muy positiva y atractiva. En cuanto a la VPN, ésta es negativa, lo que indica que para el período evaluado no hay una maximización de la inversión. La TIR dio un resultado de -24,96%, siendo menor que la tasa de descuento utilizada. Por lo tanto, desde el punto de vista financiero el proyecto no es viable dentro del período evaluado.

Finalmente, la evaluación social de la empresa Colombian Hotel muestra la generación de empleos directos e indirectos, pero sobre todo el fortalecimiento del sector hotelero en el área de influencia, con una sobresaliente inyección de dinamismo a la parte comercial, con base en el elemento diferenciador de alojamiento de calidad a precios asequibles; adicionalmente, la responsabilidad social de la empresa se muestra a través del compromiso y confianza con empleados y otras partes interesadas, como muestra de optimismo y resultados de emprendimientos de la región. La evaluación ambiental de la empresa permitió identificar las actividades que alterarían las condiciones del ambiente, en las distintas fases de la puesta en marcha del proyecto, pero que junto con la elaboración de una matriz de aspectos e impactos, y la respectiva asignación de controles operacionales, permiten el funcionamiento de la empresa sin la alteración de los ecosistemas circundantes.

8. RECOMENDACIONES

En línea con las conclusiones del estudio y la viabilidad estimada del proyecto de creación de un hotel tipo B&B en la ciudad de Bucaramanga, en el sector de Cabecera, se presentan las siguientes recomendaciones, tendientes a facilitar la puesta en marcha y el funcionamiento de la empresa:

- Con la realización del estudio se logró estimar la demanda y las más importantes características del mercado objetivo, se recomienda que se continúe realizando mediciones de la demanda y monitorear el comportamiento del mercado objetivo para lograr realizar ajustes a las estrategias, las políticas y demás actividades para asegurar la continuidad del negocio.
- Aplicar gestión de la inteligencia empresarial, que es una actividad integral, que hace investigación, innovación, pensamiento estratégico, prospectiva, gestión de la tecnología y gestión de la inteligencia, para así permanentemente, con base en el conocimiento, desarrollar nuevos productos y servicios con valor agregado, analizar los factores que pueden minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades para lograr el aseguramiento de una buena proyección de la empresa a futuro.
- Mantener alianzas estratégicas con el gremio, con empresas afines y con empresas o entidades que luego de un análisis se consideren potencialmente claves, así en conjunto se obtendrán grandes beneficios, como compartir el conocimiento, complementar la actividad del negocio y por ende incrementar las ventas.
- Expandir la marca Colombian Hotel a nivel nacional e internacional mediante la modalidad de empresa franquicia y así lograr mayor posicionamiento, mejor rentabilidad y la representación de una empresa de origen Santander, Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Bucaramanga. [Sitio web] Bucaramanga Disponible en [http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio/]

Asociación Hotelera y Turística de Colombia. [Sitio web]. Bogotá: Cotelco. Disponible en: <https://www.cotelco.org/Inicio>

Asociación Hotelera y Turística de Colombia. Informe Mensual Indicadores Hoteleros. Junio de 2015. [En línea] https://docs.cotelco.co/0346078cb9b2a7429f2baf960c24802e8678f17e/?_dwn=ok

BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill Interamerica S.A., Bogotá, 1994, p. 22-72. ISBN 978-607-150-922-2

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Taller de registro. Creación de empresas. 2016, p 11-14. [En línea] <http://www.camaradirecta.com/media/63cce04b40841f9145f44ca58bf7e4940de86b67.pdf>

DÍAZ, Nancy y MARCÍA, Jairo. Proyectos, formulación y criterios de evaluación. Editorial Alfaomega, Bogotá, 1 Ed, 2009, p. 39 – 367. ISBN 978-958-682-750-8

EUGENIA, Rosa. Características de los medios como medio publicitario. 2010. [En línea] <http://comuaudiovisual.blogspot.com.co>

FOSTER Dennis. Introducción a la industria de la hospitalidad. Editorial McGraw Hill Interamericana, 1994, p. 1 – 50.

Fundación E. Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor. 2011 [En línea] <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

LEÓN, Diana. Los pros y contras del sector hotelero en Santander. *Vanguardia Liberal* [En línea] <http://www.vanguardia.com/economia/local/289937-los-pros-y-contras-del-sector-hotelero-en-santander> Recuperado el 15 de febrero de 2017.

RODRÍGUEZ, Yenny. En julio subió ocupación hotelera en Santander. *Vanguardia Liberal* [En línea] <http://www.vanguardia.com/economia/local/408542-en-julio-subio-ocupacion-hotelera-en-santander>

VALLE, Edwin. Canales de distribución. 2013, p 15 [En línea] <https://es.slideshare.net/edvinvalle0910715/canales-de-distribucion-final-24436291>

ZAPATA Natalia. Sociedades por acciones simplificadas. Administración financiera. Universidad ICESI. Santiago de Cali, 2011, p 5-6. [En línea] https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwis1_2vsrLSAhWIZCYKHeXTDgUQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Fblogs%2Fpaoladministradora%2Ffiles%2F2012%2F06%2FINVESTIGACION-DE-LAS-S-A-S-completo.doc&usg=AFQjCNEI4TRv6wljgpBJHdCBQtOINsJBWA

ANEXO A. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DIRIGIDO A LOS EJECUTIVOS DE MANDOS MEDIO Y ALTO QUE VIAJAN A BUCARAMANGA

Objetivo. Mediante esta encuesta se busca obtener información sobre las características de esta población en cuanto a las variables que influyen al elegir el alojamiento en la ciudad de Bucaramanga.

1. ¿Con qué frecuencia viaja a Bucaramanga?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Semestral
- e. Anual

2. ¿Cuál es la razón de sus viajes?

- a. Negocios
- b. Académicos
- c. Turismo

3. Normalmente, ¿con cuántas personas viaja?

- a. Solo
- b. Una a dos
- c. Tres a cuatro
- d. Más de cuatro

4. En cada viaje a Bucaramanga, ¿cuántos días se aloja en hoteles?

- a. 1 día
- b. 2 días
- c. 3 días
- d. 4 días o más

5. ¿Qué tipo de hotel prefiere al momento de buscar alojamiento?

- a. Hoteles
- b. Hostales
- c. Apartahoteles

6. De los siguientes, ¿cuál hotel es de su preferencia?
- a. Hotel Palonegro
 - b. Hotel Casa Grande
 - c. Hotel View36 Cabecera
7. ¿Cómo califica el servicio de alojamiento donde con frecuencia se hospeda?
- a. Excelente
 - b. Regular
 - c. Deficiente
8. ¿Conoce el formato de hotel tipo B&B?
- a. Si
 - b. No
9. Si se creara un hotel tipo B&B en el sector Cabecera en la ciudad de Bucaramanga, ¿usted se alojaría en este tipo de hotel?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Cómo preferiría la infraestructura de este tipo de hotel?
- a. Casa clásica
 - b. Edificio contemporáneo
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por el alojamiento de un hotel tipo B&B?
- a. De \$91.000 a \$120.000
 - b. De \$121.000 a \$150.000
 - c. De \$151.000 a \$180.000
12. Si tuviera que escoger entre los siguientes servicios adicionales, ¿cuál escogería?
- a. Servicio de transporte
 - b. Servicio de lavandería
 - c. Minibar

13. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría conocer la oferta y demás detalles de un nuevo hotel?

- a. Vallas publicitarias
- b. Tarjetas
- c. Internet
- d. Prensa
- e. Radio
- f. Televisión