

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL
SPA “SANTOS DE PIEDRA” EN EL MUNICIPIO DE LOS SANTOS
(SANTANDER)**

OLGA CAROLINA MEJÍA SIERRA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL
SPA “SANTOS DE PIEDRA” EN EL MUNICIPIO DE LOS SANTOS
(SANTANDER)**

OLGA CAROLINA MEJÍA SIERRA

**Monografía de Grado para Optar al Título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Directora

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA

Ph. D. En Exclusión Social y Segmentación Laboral en Colombia

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Rubén J. Mejía y Mildret Sierra por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Los amo.

OLGA CAROLINA MEJIA SIERRA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. GENERALIDADES	19
1.1 PANORAMA NACIONAL	19
1.2 PANORAMA REGIONAL	21
1.3 PANORAMA LOCAL: MUNICIPIO DE LOS SANTOS	24
1.4 ACTIVIDAD TURISTICA EN LA MESA DE LOS SANTOS	25
2. OBJETIVOS	31
2.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
3. DESCRIPCION DEL PROYECTO	33
3.1 HOTEL SPA SANTOS DE PIEDRA	33
4. ESTUDIO DE MERCADO	36
4.1 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA	36
4.1.1 Oferta	36
4.1.2 Demanda	37
4.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	38
4.3 DEFINICIÓN, USOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO	40
4.4 SERVICIOS SUSTITUTOS	41
4.5 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	42
4.6 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	42
4.7 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	43
4.7.1 Mercado Potencial.	43

4.7.2 Mercado objetivo.	44
4.8 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	44
4.8.1 Ficha Técnica.	45
4.8.2 Diseño del Cuestionario.	45
4.8.3 Demanda potencial.	45
4.9 DATOS	46
4.9.1 Información Sociodemográfica.	46
4.9.2 Conocimiento y Opinión sobre la Mesa de los Santos como Destino Turístico	52
4.9.3. Niveles de Preferencia sobre Algunos Servicios del Hotel Spa.	57
4.10 PRECIOS	63
4.11 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	64
4.11.1 Logo.	65
4.11.2 Lema	66
4.12 ANALISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO	66
5. ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL	68
5.1 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	68
5.1.1 Orden Constitucional	68
5.1.2 Regulación Hotelera y Turística.	68
5.1.3 Normas Técnicas	71
5.2 AUTORIZACIÓN LEGAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO	72
5.3 ASPECTOS AMBIENTALES	73
5.3.1 Identificación de Impactos y Buenas Prácticas Ambientales	73
5.4 NORMATIVA TRIBUTARIA	74
5.5 ANALISIS DEL ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL	75
6. ESTUDIO TÉCNICO	76
6.1 LOCALIZACIÓN	76
6.1.1 Microlocalización	76

6.1.2 Macrolocalización.	77
6.2 TAMAÑO DEL PROYECTO	78
6.2.1 Descripción del Tamaño del Proyecto	78
6.2.2 Capacidad.	78
6.3 ALCANCE Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN	79
6.4 REQUISITOS DEL PROYECTO	79
6.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	80
6.6 SUPUESTOS DEL PROYECTO	80
6.7 PLANOS DEL HOTEL	80
6.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	81
6.8.1 Hotel.	81
6.8.2 Spa.	83
6.8.3 Restaurante y Bar.	84
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87
7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
7.1.1 Misión	87
7.1.2 Visión	87
7.1.3 Valores y Principios Institucionales.	87
7.1.4 Política de la Empresa	88
7.1.5 Mapa de Procesos.	88
7.2 ORGANIGRAMA DE OPERACIÓN	89
7.3 DEFINICIÓN DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN BÁSICA DE FUNCIONES	89
7.3.1 Socios	89
7.3.2 Auditor	89
7.3.3 Jefe de recursos humanos.	90
7.3.4 Gerente general.	90
7.3.5 Contador.	90
7.3.6 Administrador.	91
7.3.7 Jefe de mantenimiento.	91

7.3.8 Jardinero.	91
7.3.9 Piscinero.	91
7.3.10 Recepcionista.	92
7.3.11 Camarero - Botones.	92
7.3.12 Chef - Jefe de cocina.	92
7.3.13 Auxiliar de cocina	92
7.3.14 Barman.	93
7.3.15 Mesero.	93
7.3.16 Fisioterapeuta	93
7.3.17 Auxiliares de terapia	93
7.3.18 Esteticista.	94
8. ESTUDIO FINANCIERO	95
8.1 PREINVERSIÓN	95
8.2 INVERSIÓN	95
8.2.1 Valor del Terreno	95
8.2.2 Valor de la Infraestructura	96
8.2.3 Valor de la Dotación	96
8.2.4 Costos y Gastos de Operación.	97
8.2.5 Capital de Trabajo.	100
8.2.6 Inversión Inicial Total.	100
8.3 INGRESOS POR VENTA ESPERADOS	101
8.4 COSTOS OPERATIVOS MENSUALES	102
8.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN	102
8.5.1 Recursos Propios	103
8.5.2 Recursos de Terceros	103
8.6 FLUJO DE CAJA	104
8.7 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	105
8.7.1 Punto de Equilibrio.	105
8.7.2 Valor Presente Neto.	106

8.7.3 Tasa Interna de Retorno	107
8.7.4 Análisis de Sensibilidad.	107
8.8 ANALISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO	109
9. CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica.....	45
Tabla 2. Precios Promedio de Productos y Servicios	63
Tabla 3. Descripción del Servicio de Hotel	81
Tabla 4. Recursos y Funciones del Servicio de Hotel.....	82
Tabla 5. Descripción del Servicio de Spa	83
Tabla 6. Recursos y Funciones del Servicio de Spa.....	84
Tabla 7. Descripción del Servicio de Restaurante-Bar.....	84
Tabla 8. Recursos y Funciones del Servicio de Restaurante-Bar	86
Tabla 9. Preinversión	95
Tabla 10. Valor de la Infraestructura	96
Tabla 11. Valor de la Dotación.....	96
Tabla 12. Personal Administrativo	97
Tabla 13. Personal Operativo Temporada Baja	98
Tabla 14. Personal Operativo Temporada Alta	99
Tabla 15. Costos Variables de Productos y Servicios.....	100
Tabla 16. Inversión Total Inicial	100
Tabla 17. Ingresos por Ventas Esperados (Año 1 a 5)	101
Tabla 18. Ingresos por Ventas Esperados (Año 6 a 10)	101
Tabla 19. Costos Operativos Mensuales	102
Tabla 20. Amortización de Capital	103
Tabla 21. Flujo de Caja (Año 0 a 3)	104
Tabla 22. Flujo de Caja (Año 4 a 7)	104
Tabla 23. Flujo de Caja (Año 8 a 10)	105
Tabla 24. Valor Presente Neto del Proyecto a 10 Años.....	107
Tabla 25. Datos Iniciales Análisis de Sensibilidad	108
Tabla 26. Análisis de Sensibilidad – Año 1	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Parador “Mi Colombia Querida”	26
Figura 2. Mercado Campesino	27
Figura 3. Estación “La Plazuela”	27
Figura 4. Finca Santa Rita	28
Figura 5. Salto del Duende	28
Figura 6. Hacienda El Roble	29
Figura 7. Club Náutico Acuarela	29
Figura 8. Casa de Campo	30
Figura 9. Edad.	47
Figura 10. Sexo.....	48
Figura 11. Escolaridad	49
Figura 12. Ocupación.....	50
Figura 13. Lugar que Ocupa en el Hogar.....	51
Figura 14. Personas que Habitan el Hogar	52
Figura 15. ¿Ha visitado la Mesa de los Santos?.....	53
Figura 16. ¿Le gustaría pasar algunos días en la Mesa de los Santos?	54
Figura 17. Aspectos que Más le Gustan de la Mesa de los Santos	55
Figura 18. ¿Consideraría pasar sus Vacaciones o Parte de Ellas en la Mesa de los Santos?	56
Figura 19. ¿Recomendaría a sus amigos y familiares de otras regiones la Mesa de los Santos como Atractivo Turístico?	57
Figura 20. Nivel de Preferencia: Ir a un lugar alejado de la ciudad y disfrutar del silencio y la tranquilidad	58
Figura 21. Nivel de Preferencia: Ir a un sitio donde le den masajes, actividades de relajación, yoga, etc.	59

Figura 22. Nivel de Preferencia: Ir a un lugar donde se pueda tener un contacto armónico con la naturaleza	60
Figura 23. Nivel de Preferencia: Recibir terapias para tonificar la piel y relajar los músculos.....	61
Figura 24. Nivel de Preferencia: Recibir terapia con acupuntura.....	62
Figura 25. Nivel de Preferencia: Recibir terapia para el manejo de dolores crónicos	63
Figura 26. Logo del Hotel Spa Santos de Piedra	66
Figura 27. Vista Satelital Ubicación del Lote.....	76
Figura 28. Ubicación de Los Santos en Colombia	77
Figura 29. Ciclo de Servicio Hotel.....	82
Figura 30. Ciclo de Servicio Spa.....	83
Figura 31. Ciclo de Servicio Restaurante-Bar.....	85
Figura 32. Mapa de Procesos.....	88
Figura 33. Organigrama.....	89

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA. ESTUDIO DE MERCADO – HOTEL SPA SANTOS DE PIEDRA	115
ANEXO B. ACTA DE INICIO DEL PROYECTO	117
ANEXO C. ESTRUCTURAS DE DIVISIÓN DEL TRABAJO (EDT)	120

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL SPA “SANTOS DE PIEDRA” EN EL MUNICIPIO DE LOS SANTOS (SANTANDER)*

AUTOR: OLGA CAROLINA MEJIA SIERRA **

PALABRAS CLAVE: Prefactibilidad, Proyecto, Producto, Hotel-Spa, PMI, Construcción

DESCRIPCIÓN:

La propuesta de plantear el estudio de prefactibilidad para la construcción, implementación y puesta en operación del Hotel Spa Santos de Piedra, en la Mesa de los Santos (Municipio de Los Santos, Santander), surge a partir del contexto actual de desarrollo turístico que tiene Santander en el sector de la Mesa de los Santos y sus alrededores, y el auge en el que se encuentra este municipio como sitio preferido de los bumangueses, por esto se realizaron las evaluaciones del estudio del entorno, estudio de mercado, estudio legal y ambiental, estudio técnico, la estructura organizacional y finalmente el más importante el estudio financiero, que nos mostrara la viabilidad del proyecto.

A partir de dichos componentes, en el apartado de conclusiones, se mostraran los resultados obtenidos y se analizará cuáles son los puntos fuertes y cuáles las potenciales amenazas para la implementación del Hotel Spa Santos de Piedra.

Se espera que la propuesta presentada sea un prospecto de negocio atractivo, con una interesante proyección y con un atractivo potencial de aprovechar un renglón económico que crece cada vez más en la región y el departamento, y con el cual se pueda mostrar el municipio a nivel nacional.

Pues en términos de rentabilidad, en el estudio financiero se logró calcular un valor presente neto con una proyección a 10 años de \$698.489.908,68, acompañado con una tasa interna de retorno del 36.46%, se convierte en una excelente carta de presentación de la propuesta para eventuales inversionistas; y para el mercado al cual va dirigido se muestra como una propuesta innovadora que une las comodidades de un alojamiento de calidad con la posibilidad de recibir atención especializada en tratamientos para el mejoramiento de la calidad de vida.

* Monografía de grado

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Gerencia y Evaluación de Proyectos. Directora. Aura Cecilia Pedraza Avella

ABSTRACT

TITLE: PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE CONSTRUCTION OF THE HOTEL SPA "SAINTS OF STONE" IN THE MUNICIPALITY OF LOS SANTOS (SANTANDER)^{*}

AUTHOR: OLGA CAROLINA MEJIA SIERRA^{**}

KEYWORDS: Prefeasibility, Project, Product, Hotel-Spa, PMI, Construction

DESCRIPTION:

The proposal to raise the pre-feasibility study for the construction, implementation and putting into operation of the Hotel Spa Saints of stone, in La Mesa de los Santos (Municipality of Los Santos, Santander), arises from the current context of tourist development that has La Mesa de Los Santos and their surroundings, and the boom in the that is this sector as preferred site the bumangueses, by this is conducted evaluations of the study of the environment, market study, legal and ambient study, technical study, the organizational structure and finally the most important financial study to show us the viability of the project.

From these components, in the section on conclusions show the results obtained and will analyze what are the strong points and what the potential threats to the implementation of the Hotel Spa Saints of stone.

It is expected that the proposal is a prospectus of attractive business, with an interesting projection and with an interesting potential to exploit an economic line which is growing more and more in the region and the department and with which it can show the municipality at the national level.

Since in terms of profitability, in the financial study was achieved to calculate a net present value with a projection to 10 years of \$698.489.908,68, accompanied with an internal rate of return of 36.46%, It makes an excellent letter of submission of the proposal for prospective investors; and for the market which is addressed is displayed as an innovative proposal that unites the comforts of a quality accommodation with the possibility to receive specialized care in treatments for the improvement of the quality of life.

^{*} Monografía de grado

^{**} Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Gerencia y Evaluación de Proyectos. Directora. Aura Cecilia Pedraza Avella

INTRODUCCION

En los últimos años, el Departamento de Santander ha visto consolidarse una industria turística muy importante en una región que anteriormente se caracterizaba por su dependencia de actividades del sector primario, principalmente en el ámbito de la agricultura, la explotación petrolera y la minería, así como de iniciativas industriales en ámbitos básicos, como la manipulación de materias primas, la producción de alimentos procesados, el calzado, la joyería, entre otras.

Es así como, en la última década Santander ha consolidado su potencial turístico, principalmente a través de la creación de megaproyectos que buscan explotar la geografía regional, tales como el Parque Nacional del Cañón del Chicamocha (Panachi), el parque Acualago (antiguo Parque del Lago) y el Cerro del Santísimo. Además, se han promovido las atracciones tradicionales, como las iniciativas de ecoturismo en San Gil y la Provincia Comunera, el parapente en Ruitoque, la riqueza arquitectónica colonial de municipios como Girón y Barichara, con lo cual se completa un portafolio turístico que ha demostrado ser bastante atractivo, no solamente para visitantes de otras regiones del país, sino para extranjeros que ven en Santander un destino ideal para pasar su tiempo de descanso y diversión.

Es dentro de este panorama que surge la propuesta de plantear el estudio de prefactibilidad para la construcción, implementación y puesta en operación del Hotel Spa Santos de Piedra, en la Mesa de los Santos (Municipio de Los Santos, Santander), para establecer si en el contexto actual de desarrollo turístico de la región sería viable la ejecución de un proyecto de este tipo.

Los componentes tenidos en cuenta en el presente estudio de prefactibilidad son

los siguientes: a) descripción del proyecto; b) estudio de mercado; c) estudio legal y ambiental; d) estudio técnico; e) estructura organizacional; y f) estudio financiero. A partir de dichos componentes, en el apartado de conclusiones se revisarán los resultados obtenidos y se analizará cuáles son los puntos fuertes y cuáles las potenciales amenazas para la implementación del Hotel Spa Santos de Piedra.

La autora de este estudio espera que la propuesta presentada sea un prospecto de negocio atractivo, con una interesante proyección y con un interesante potencial de aprovechar un renglón económico que crece cada vez más en la región y el departamento.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA NACIONAL

El turismo en Colombia es una actividad económica importante para el país, cuya regulación está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. La historia del turismo como una actividad económica formal en Colombia comienza en junio de 1954, con la conformación de la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL) en Barranquilla, impulsada principalmente por John Sutherland, quien para esa época se desempeñaba como gerente del Hotel Tequendama¹.

Viendo la importancia del turismo como actividad productiva, especialmente en algunas regiones que resultaban muy atractivas para visitantes colombianos y extranjeros, el 24 de octubre de 1957 el gobierno nacional creó la Empresa Colombiana de Turismo, mediante el Decreto 0272. Dos años más tarde, la Alcaldía de Bogotá siguió la misma línea y creó el Instituto de Cultura y Turismo de Bogotá.

En el transcurso de las décadas siguientes se fueron consolidando algunas regiones como destinos turísticos tradicionales, según los atractivos que podían ofrecer a los viajeros nacionales y extranjeros. Teniendo en cuenta esa diversidad, es posible clasificar los destinos turísticos colombianos de la siguiente manera²:

- Destinos de tropicales: en ellos son predominantes las actividades acuáticas; el sol y la playa hacen parte fundamental de unas vacaciones en estos destinos,

¹ MORENO, M. Algunos Aspectos Históricos de la Hotelería en Colombia. 1981 [En línea]. [citado 10 de diciembre de 2015] Disponible en: http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf

² CLAVIJO, S. Dinámica del Sector Turismo en Colombia. 2011 [En línea]. [citado 10 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Dic5-11.pdf>

ya sea en las costas de los océanos Pacífico o Atlántico, o también en las riveras de ríos, lagos y lagunas. En ciudades como Santa Marta y Cartagena existen muchos monumentos y piezas arquitectónicas que complementan la oferta turística con un toque histórico y cultural.

- Agroturismo: Ha surgido en las últimas décadas como una forma de recuperar la dignidad y el atractivo del campo, al tiempo que se rescatan las raíces culturales de un país que es tradicionalmente rural. Dentro de estas iniciativas, se han destacado el Parque Nacional de la Caña (Valle del Cauca) y el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (Eje Cafetero).
- Ecoturismo, deportes y aventura: En este ámbito se agrupan todas las iniciativas que han promovido las actividades al aire libre como opción turística. En Santander ha sido acogido con especial entusiasmo, ya que la geografía de provincias como la Comunera permite la realización de actividades como canotaje, rappel, espeleología, senderismo, etc. San Gil se ha convertido en un referente nacional para este tipo de turismo, donde el Parque Nacional del Chicamocha es la mayor atracción.
- Ferias y fiestas de todos los departamentos de Colombia: Teniendo en cuenta que Colombia es un país de celebraciones, prácticamente cada mes hay una festividad importante en alguna región del país que atrae a miles de personas a participar en ella. Entre las más importantes se encuentran la Feria de Cali, el Carnaval de Barranquilla, la Feria de las Flores (Medellín), el Reinado Internacional del Café (Manizales), el Carnaval de Negros y Blancos (Pasto), entre otras.
- Turismo alternativo: Esta actividad ha surgido en las últimas décadas como respuesta a un mercado cada vez más difícil de atraer y sorprender por las actividades que ofrece el turismo tradicional. En este campo se reúnen

propuestas turísticas en las que en lugar de la playa, el sol, la aventura, la arquitectura o la historia, se le da a los viajeros la oportunidad de disfrutar de atractivos como aprender una lengua, conocer una industria específica o simplemente desconectarse y descansar. Es dentro de este último ámbito donde se podría clasificar la presente propuesta.

Para lograr que el turismo en Colombia sea exitoso y promueva la economía del país, el gobierno colombiano, a través de entidades como Fontur, diseña campañas de mercadeo y publicidad como “Vive Colombia, viaja por ella”, “Colombia es Pasión” y “Marca Colombia”, que tienen como finalidad la promoción de la belleza y el atractivo del país, resaltando en sus spots publicitarios algunos de los lugares turísticos más representativos, como la Isla de Malpelo, el Bioparque Los Ocarros, el Parque Nacional del Chicamocha, Las playas del Parque Tayrona, el Museo de Oro del Banco de la República, entre otros.

1.2 PANORAMA REGIONAL

El Departamento de Santander está localizado en la zona nororiental de Colombia, en la Región Andina, y es uno de los 32 departamentos que dividen política y administrativamente a Colombia. Está conformado por 87 municipios y ocupa el sexto lugar poblacional. En su territorio se desarrollan múltiples actividades económicas y es considerado como la cuarta economía más grande a nivel nacional. Su capital, Bucaramanga, es la sexta ciudad en población y la quinta zona metropolitana más poblada del país³.

Santander es de los departamentos más montañosos del país, aunque también posee una extensa zona plana, lo que hace que el departamento pueda ser

³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía Turística Santander.2012. [En línea]. [citado 11 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4964>

dividido en seis regiones con características diferentes:

- El valle del Magdalena, caluroso y húmedo, con los ríos Carare, Opón, Sogamoso y Lebrija, todos afluentes del río Magdalena.
- La cordillera de Los Lloriqués, que se desprende de la cordillera Oriental hasta encontrar el cauce del río Sogamoso.
- Los valles longitudinales de los ríos Suárez y Fonce, encajonados entre cruces montañosos que constituyen las zonas agrícolas más importantes de Santander.
- Cañón del Chicamocha, formado por el río de ese nombre a lo largo del cual se presentan espectaculares hondonadas de capa vegetal y en proceso de erosión continuo.
- La serie de terrazas de la vertiente occidental de la cordillera Oriental, entre las que se destaca la Mesa de los Santos.
- La región de los páramos que bordea al departamento y sirve de límite natural con los departamentos de Norte de Santander y Boyacá.

Por esta variada conformación, se presentan los pisos térmicos cálido, medio, frío y páramo, lo que permite al departamento contar con diversos sitios y actividades para desarrollar el turismo, como son:

- San Gil: Municipio histórico y capital turística de Santander, predomina el deporte extremo, como canotaje por el río Fonce que termina en el malecón cacique Guanentá. El lugar más emblemático del municipio es el Parque El Gallineral.

- Páramo: Se practica torrentismo en las cascadas de Juan Curí, visita a la Virgen de la Salud y espeleología en La Cueva del Indio.
- Barichara: Municipio declarado patrimonio histórico por conservar su arquitectura colonial. Es mundialmente conocido por las hermosas esculturas realizadas por sus picapedreros.
- Cañón del Chicamocha: Comprende una zona montañosa en donde pasan y se unen los ríos Fonce y Suárez, y donde se unen varias fallas geológicas que pasan por el Departamento. Cuenta con un parque turístico llamado Parque Nacional del Chicamocha (Panachi), que se encuentra en funcionamiento desde diciembre de 2006.
- Simacota: Posee una arquitectura colonial, existe un balneario de aguas naturales y cascadas para practicar escalada, cuevas y posibilidad de realizar canotaje en los rápidos del río Suárez.
- San José de Suaita: Posee una de las mejores vistas paisajistas del departamento, en especial por la Cascada de Los Caballeros.
- San Juan de Girón: Posee una conservada arquitectura colonial en su centro histórico.
- Curití: A 89 km de Bucaramanga, en la vía que comunica a Bucaramanga con San Gil, se caracteriza por sus colinas, valles, extensiones abruptas, áreas onduladas, floraciones rocosas, ríos, tabacales y zonas cafeteras, entre otros aspectos, se combinan para ofrecer actividades de tipo ecoturístico, como la cueva del Yeso, la cueva de la Vaca, el balneario Pescaderito, el Santuario, entre otras.

1.3 PANORAMA LOCAL: MUNICIPIO DE LOS SANTOS

El municipio de Los Santos tiene una extensión territorial de 284,74 km². Política y administrativamente el municipio está conformado por su cabecera municipal, o suelo urbano, y el área rural, integrada por 15 veredas registradas por parte del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (I.G.A.C.), las cuales han sido subdivididas en sectores o veredas, en su mayoría con representación comunal. Se identifican además en el suelo rural los asentamientos o poblados rurales denominados barrio San Miguel y barrio Majadal, así como las áreas de parcelaciones y condominios campestres que se ubican en la denominada Mesa de los Santos⁴.

Funcionalmente, en el municipio de Los Santos se aprecian 2 zonas marcadas por la topografía, usos del suelo, clima, conectividad vial, intercambio comercial, servicios sociales, asistenciales y culturas.

La zona 2, conocida como la Mesa de los Santos, que es objeto de interés de este estudio, se encuentra ubicada al centro y norte del municipio. La vía central constituye el elemento o eje estructural, que a su vez subdivide la mesa así:

- Subzona A: Correspondiente a la vereda La Mesa, conformada por Carrizal, El Verde, Tabacal, Majadal Alto, Majadal Bajo, La Fuente, Rosablanca, Guamito y Delicias.
- Subzona B: Lo integran la vereda La Purnia y sus subsectores Purnia, Purnia chiquita, Loma de Purnia, Piedra del Rayo, Guaimaro.

En las últimas décadas La Mesa se ha convertido en el lugar favorito de los

⁴ INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. Santander. 2015. [En línea]. [citado enero 05 de 2016] Disponible en: http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/mps_fisicos_deptales/2012/Santander.pdf

bumangueses para descansar los fines de semana. Muchas familias compraron parcelas en la zona y construyeron sitios de descanso y diversión. La Mesa de los Santos posee un clima fresco durante el día y al caer la noche las temperaturas bajan y hace un frío muy agradable. Por su ubicación, a tan solo 40 minutos del casco urbano de Bucaramanga, se ha convertido en el sitio ideal para “escaparse” los fines de semana, e incluso entre semana, para practicar el parapente, ciclismo, caminatas, rappel o simplemente para descansar y disfrutar con la familia.

Entre los atractivos turísticos de la Mesa de los Santos se encuentran varios miradores hacia el Cañón del Chicamocha, los caminos del alemán Geo von Lengerke, el salto del Duende y el pueblo de los Santos. Asimismo, se encuentran pinturas rupestres y rocas con fósiles, esto último debido a que hace millones de años toda esta región hacía parte del lecho oceánico.

Desde el año 2006, la Mesa de los Santos toma un mayor impulso como destino turístico, ya que la Gobernación de Santander inaugura el Parque Nacional del Chicamocha (Panachi). Con esta megaobra, se consolida la región como destino ecoturístico, donde se pueden usar los servicios del teleférico, para atravesar el majestuoso Cañón del Chicamocha o ascender a "PANACHI", además de disfrutar de las diferentes instalaciones y atracciones del mismo, todo ello complementado por las majestuosas vistas del Cañón, al que algunos medios internacionales han catalogado como el más bello del mundo.

1.4 ACTIVIDAD TURISTICA EN LA MESA DE LOS SANTOS

Los principales atractivos turísticos que se pueden encontrar en la Mesa de los

Santos son⁵:

- Parador turístico ‘Mi Colombia Querida’: Recrea la arquitectura y espacios tradicionales del pueblo Guane, moradores ancestrales de la región nororiental colombiana. Fachadas coloridas, típicas de la arquitectura colonial; heladerías, discotecas, billar, bolos y alquiler de caballos, los fines de semana, son los elementos que garantizan la diversión y el descanso para todos los visitantes.

Figura 1. Parador “Mi Colombia Querida”



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Mercado campesino: Esta ecoaldea se destaca por los techos de césped y los muros construidos con adobe, piedra y madera, donde se distribuyen y comercializa entre pobladores y visitantes que llegan a este escenario local, tubérculos, frutas, hortalizas y toda la variedad de la comida santandereana.

⁵ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía Turística Santander.2012 [En línea]. [citado 10 de enero de 2016] disponible en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4964>

Figura 2. Mercado Campesino



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Estación ‘La Plazuela’ (Panachi): Es una de las puertas de entrada al Parque Nacional del Chicamocha. Desde allí se puede tomar el teleférico. El recorrido, de 6,3 km, tiene una duración de 22 minutos. La Plazuela cuenta con restaurantes, locales comerciales, cafeterías, tiendas de recuerdos.

Figura 3. Estación “La Plazuela”



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Finca Santa Rita: Se trata de una huerta biológica que se extiende a lo largo de 9 hectáreas, en las que se desarrollan más de 57 productos orgánicos, entre ellos lechugas, acelgas, berenjenas, coliflor y derivados lácteos. La visita de esta empresa agroturística incluye recorridos para conocer los cultivos y

observar animales como avestruces, curfés, conejos y llamas.

Figura 4. Finca Santa Rita



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Salto del Duende: Una caída de agua de 280 m expone la magnitud del escenario. Acantilados, azulejos y barrancas bermejas se cuentan entre los elementos que acompañarán al visitante en este recorrido por la naturaleza. Está ubicado a una hora de la mesa de los Santos y nace de la cadena montañosa que configura el cañón del Chicamocha.

Figura 5. Salto del Duende



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Hacienda El Roble: Allí se produce el café Mesa de los Santos de tipo exportación. 335 ha. y más de 800.000 cafetos de las variedades “caturra”,

“bourbon” y “Colombia. La casona principal, construida hace más de dos siglos, es actualmente un hotel dispuesto para los visitantes, en donde se pueden encontrar 7 habitaciones de lujo, así como más de 7 km de senderos, para recorrer a pie, a caballo o en bicicleta; además, se puede incluir como parte de la oferta turística la oportunidad de conocer de cerca el “mundo del café”.

Figura 6. Hacienda El Roble



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Club Náutico Acuarela: Ubicado a 45 minutos de Bucaramanga. Tiene instalaciones diseñadas para ofrecer a todos sus socios, la perfecta excusa para el descanso, la recreación, el deporte y una vida social con un elevado nivel cultural y unión familiar.

Figura 7. Club Náutico Acuarela



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

- Casa de Campo: A 45 minutos de Bucaramanga, posee bosques, espléndidas vistas sobre el cañón del Chicamocha, tiene un hermoso lago donde se practican con varios deportes náuticos, pesca, restaurantes, campo de golf de 9 hoyos entre otras actividades, hacen de Casa de Campo un lugar perfecto.

Figura 8. Casa de Campo



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de prefactibilidad para la construcción del Hotel Spa Santos de Piedra en el municipio de La Mesa de los Santos (Santander), para establecer si se trata de una oportunidad de negocio viable.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el estudio del entorno del Hotel Spa Santos de Piedra para conocer la estructura del sector en el que se va a mover la empresa, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
- Elaborar el estudio de mercados del proyecto para analizar la oferta y la demanda con el fin de determinar las oportunidades y los riesgos a afrontar.
- Realizar el estudio técnico para la construcción y puesta en marcha del Hotel Spa Santos de Piedra en el municipio Los Santos.
- Realizar el estudio legal y ambiental para dar cumplimiento a los aspectos legales y normativos de las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución, como en su etapa de operación.
- Definir la estructura administrativa elaborando el organigrama para la descripción de los cargos y funciones.

- Realizar el estudio financiero para determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, y los costos totales de operación del proceso productivo.

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

3.1 HOTEL SPA SANTOS DE PIEDRA

Tras realizar una investigación de la situación actual del turismo en La Mesa de los Santos y sus alrededores, y el auge en el que se encuentra este sector como sitio preferido de los bumangueses y áreas aledañas al municipio, ya sea para descansar, pasar un fin de semana en familia, en sus casas propias, alquilando cabañas o hospedándose en los diferentes hostales que ofrece “La Mesa”, disfrutar de un delicioso clima, fabulosas vistas, deliciosa comida típica santandereana y actividades naturales, se justifica la necesidad de la construcción de un hotel que represente una propuesta alternativa, diferente, uno que se enfoque no solo en dar descanso al cuerpo, sino uno que brinde la oportunidad de olvidarse de todos los problemas, el estrés del trabajo y la ciudad, permitiendo así la relajación total del cuerpo y la mente.

Por ello, este proyecto es un estudio de prefactibilidad para la construcción del “Hotel Spa Santos de Piedra” en la Mesa de los Santos (Municipio de Los Santos, Santander), para ofrecer a sus visitantes la experiencia de poder entrar en lugar mágico, un universo de sensaciones donde cuerpo y alma podrán encontrar su equilibrio, gracias a la hospitalidad del personal, la excelencia del servicio y a las acogedoras instalaciones que cuentan con amplios ventanales que permiten la entrada de la luz natural y modernas habitaciones que ofrecerán bonitas vistas a los patios y jardines del hotel.

La plataforma de servicio está dirigida a mayores de edad, hombres y mujeres de 18 años en adelante, que tengan un nivel de vida medio-alto, y les guste el confort y la calidad. Se espera recibir personas de todas partes de Colombia, pero el

mercado directo son las personas que residen en Bucaramanga y su área metropolitana, junto con los demás municipios de Santander.

Los programas están enfocados en proporcionar una mejora inmediata de la piel, una profunda relajación de cuerpo-mente y una sensación duradera de renovación y bienestar. Todo esto gracias a la calidad y variedad de componentes del servicio que ofrecerá el spa, entre los que se incluyen: rituales de relajación (ritual de aloe vera y hojas de platanera, masajes energizantes, masaje descontracturante, masajes de piedras calientes, hidromasaje), tratamientos faciales, comida gourmet, clases de yoga, clases de meditación, etc., que serán realizados en las modernas instalaciones construidas especialmente para que esta experiencia sea única, contando así con espacios para la lectura y meditación, estudio de yoga, cabañas de tratamientos exteriores, piscina exterior, área de relajación con *solarium*, restaurante, sauna, spa suite privada para parejas, spa suite privada para una persona, 10 cabinas de tratamiento temáticas y 15 habitaciones que estarán adecuadas de la mejor tecnología y comodidad para que la estancia sea perfecta*.

Para llegar al hotel, todo lo que se necesita hacer es pasear por la carretera principal vía Los Santos; adelante del mercado Campesino, una vez se pasa la estación de servicio Linderos, donde está ubicado el colegio, se gira a la derecha y a un kilómetro se encuentra el Hotel Spa. Está ubicado en un sector muy tranquilo, perfecto para aquellas personas que se quieren alejar del ruido y la contaminación de la ciudad, buscando una sensación de paz y tranquilidad, rodeada de vegetación, con excelentes vistas hacia una parte del Cañón del Chicamocha.

* Los elementos descritos en este párrafo no son servicios individuales, sino componentes del servicio de spa que el huésped adquiere al alojarse en el hotel y tomar uno de los planes disponibles. En la descripción de procesos y en el cálculo de los costos en el estudio financiero se tuvieron en cuenta a partir de valores promedio.

Una vez allí, el representante del hotel estará esperando a los huéspedes para darles la bienvenida, cuidar de su equipaje y guiarles en su proceso de *check-in*. En la recepción el cliente podrá informarse de todas las opciones disponibles para hacer de su estadía una experiencia inolvidable, las cuales podrán adaptarse a sus gustos, necesidades y presupuestos.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

4.1.1 Oferta. En Santander existe una amplia oferta hotelera, que va desde hospedajes populares que no cumplen con la totalidad de los lineamientos establecidos por entidades como Cotelco y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, hasta hoteles de lujo pertenecientes a reconocidas cadenas multinacionales como el Dann Carlton y el Solar Hotel Chicamocha. No obstante, la mayor parte de la oferta hotelera del departamento está enfocada en el servicio de alojamiento y acomodación, salvo por algunas excepciones, tales como el hotel spa de lujo que ha sido abierto recientemente en la Mesa de Ruitoque (Hotel Punta Diamante⁶); pero es importante aclarar que su población objetivo está en un rango de personas con mayor poder adquisitivo, ya que el precio de los servicios de acomodación y spa ofrecidos por dicho establecimiento en promedio triplica los calculados para el Hotel Spa Santos de Piedra.

Fuera de la capital del departamento, existen otros municipios que poco a poco han ido ganando protagonismo en el sector turístico, tales como San Gil, Barichara, Curití y Zapatoca, donde además de la acomodación, los hoteles y hostales han empezado a ofrecer actividades y servicios complementarios que se convierten en un factor diferencial a la hora de elegirlos como destino. El *boom* del ecoturismo y del turismo de aventura ha hecho que los prestadores del servicio hotelero en dichos municipios hayan incluido en sus portafolios actividades como la “ruta del vino” de Zapatoca, el canotaje y el rappel en San Gil, el camping y la espeleología en Curití, y la relajación y la desconexión del mundo moderno en

⁶ HOTEL PUNTA DIAMANTE. Nosotros. 2015.[en línea] [citado 10 de enero de 2016] Disponible en: <http://www.hotelpuntadiamante.co/>

Barichara.

En términos del tipo de servicio que se pretende ofrecer en el Hotel Spa Santos de Piedra, existen dos propuestas concretas ubicadas en los municipios de Barichara y Zapatoca, pero difieren de la presente en términos de su mayor distancia de Bucaramanga y su área metropolitana, y del segmento del mercado al que está dirigida, ya que al igual que el ubicado en Ruitoque, tienen como población objetivo a personas más acaudaladas, lo cual reduce en cierta medida el acceso a sus servicios por parte de personas de estrato social medio-alto, que es el target al que se espera llegar con el Hotel Spa de este estudio.

La distancia desde el área metropolitana de Bucaramanga también se puede convertir en un factor clave, sobre todo para aquellas personas que quieran optar por un “escape” de fin de semana para relajarse, para lo cual se puede predecir que preferirán un lugar al que sea más fácil llegar y al que tome menos tiempo ir y regresar. Adicionalmente, en la actualidad Barichara está perdiendo parte del atractivo que tenía hace algunos años, toda vez que pasó de ser un pueblito tranquilo donde se podía ir a desconectarse del ruido del mundo moderno, a un lugar agitado, costoso, y lleno de turistas y automóviles.

4.1.2 Demanda. La demanda para este tipo de servicio está dividida en tres tipos básicos: a) clientes locales, b) clientes nacionales, y c) clientes extranjeros. Como en todo servicio vinculado a la hotelería y el turismo, la demanda de este Hotel Spa está determinada por la época del año, en lo que se denominan temporadas altas y bajas, que dependen entre otras cosas de las vacaciones escolares, las fiestas decembrinas, semana santa, la semana de receso de octubre, entre otras.

No obstante, es posible determinar que existe una demanda permanente de este tipo de servicio, que depende en mayor medida a los clientes locales, ya que para ellos el Hotel Spa se convierte en una alternativa de descanso y escape de la

rutina a la que pueden tener acceso fácilmente durante un fin de semana.

Teniendo en cuenta que las proyecciones del Dane (2015) apuntan a que Bucaramanga y su área metropolitana sobrepasan 1.000.000 de habitantes, y que las cifras del El Instituto de vivienda de interés social y reforma urbana del Municipio de Bucaramanga (Invisbu, 2015) señalan que aproximadamente 200.000 pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, existe a nivel regional un interesante mercado objetivo, ya que el Hotel Spa está pensado para personas de estrato medio-alto en adelante. Si bien es cierto que no todos los habitantes de este segmento poblacional estarán interesados en los servicios ofrecidos, si al menos se logra llegar al 1% de la población estaríamos hablando de 2.000 clientes potenciales, solamente a nivel local, sin contar con aquellos provenientes del resto del departamento, otras zonas del país y los turistas extranjeros.

La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco, 2014), entre enero y abril de 2014 la ocupación hotelera en Santander fue de 44,27%, demostrando una reducción frente al histórico 50% que ha sido tradicional en este departamento. Dicha situación tenía muy preocupados a los empresarios del sector, a pesar de las fluctuaciones producto de las temporadas bajas y altas (enero 50,52%, febrero 42,46%, marzo 40,57%, abril 54,26%), ya que un nivel de ocupación de entre 40% y 45% en la industria hotelera está muy cerca del punto de equilibrio y, por ende, pone en riesgo la viabilidad económica de los hoteles.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El Hotel Spa Santos de Piedra, ubicado en la Mesa de los Santos, es una propuesta innovadora en la que además de una acomodación de excelente calidad, los huéspedes podrán disfrutar de un ambiente único donde la relajación y el descanso ocupan un lugar preponderante.

Para lograr la total satisfacción del cliente, el Hotel Spa contará con confortables habitaciones, dotadas de todas las comodidades y con variaciones temáticas que permitan hacer de cada estadía en el hotel una experiencia novedosa y única.

En el área de Spa, se tendrán espacios destinados a que los clientes disfruten de variadas terapias, enfocadas en la estimulación de los sentidos, la relajación, el mejoramiento de la vida interior, la recuperación y el mantenimiento de la salud, entre otras. Para mantener la vigencia del hotel, el portafolio terapéutico estará en permanente actualización, para agregar aquellas técnicas de cuidado personal que vayan ingresando al mercado.

Como un importante aspecto, el servicio de restaurante estará pensado en ofrecer un menú atractivo y saludable, cuyos platos sean el complemento perfecto de las actividades terapéuticas, dejando de lado los falsos mitos con respecto a que la comida saludable no puede ser deliciosa o placentera. Los componentes del menú estarán cuidadosamente diseñados por un equipo conformado por un chef profesional y un nutricionista, de manera que los dos factores importantes de la comida vayan de la mano: alimentos deliciosos, nutritivos y saludables*.

Adicionalmente, el hotel contará con todas las facilidades tradicionales para garantizar el entretenimiento y la diversión de los huéspedes. Si bien la población objetivo está conformada por adultos, algunos de los planes están diseñados para familias, por lo cual habrá que ofrecer actividades divertidas y constructivas para los más pequeños, de manera que ellos también puedan beneficiarse de los servicios diferenciales que ofrece el Hotel Spa.

* Debido a que se trata de un estudio de prefactibilidad, en el análisis financiero se utilizarán costos de producción y precios de venta promedio, de manera que se pueda realizar el análisis de manera más expedita. En la fase siguiente, donde correspondería realizar el estudio de factibilidad completo, se deben diseñar las minutas especializadas y los diferentes menús que serán ofrecidos por el restaurante. En este sentido, para el uso de valores promedio de los productos de restaurante y bar, se tomaron como referencia trabajos previos, tales como el de Navas y Blanco (2010), el de Delgado y Álvarez (2011) y el de Duarte y Ramos (2013).

4.3 DEFINICIÓN, USOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

De acuerdo con la clasificación CIIU de la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), las actividades desarrolladas por el Hotel Spa Santos de Piedra estarían incluidas en dos ámbitos, a saber:

- Clasificación CIIU 55 y 56 - Hoteles y Restaurantes: Aquí se encuentran clasificados los establecimientos en los que se suministra a los clientes alojamiento temporal y el servicio de preparación de comidas y bebidas para el consumo dentro del establecimiento.
- Clasificación CIIU 85, 86 y 87 - Servicios Sociales y de Salud: Incluye los establecimientos que prestan servicios de asesoramiento, diagnóstico, prevención, paliación, rehabilitación e intervención en temas relacionados con la salud humana, así como con el alojamiento por motivos de atención en salud.

Dentro de dichas clasificaciones, las actividades previstas para ser desarrolladas como parte de la plataforma de servicios del Hotel Spa Santos de Piedra, incluyen las siguientes:

- Código 5511: Alojamiento en Hoteles.
- Código 5513: Alojamiento en Centros Vacacionales.
- Código 5514: Alojamiento Rural.
- 5611: Expendio a la mesa de comidas preparadas.
- 5530: Expendio de bebidas alcohólicas para consumo en el establecimiento

(limitado en este caso al consumo de vino y otras bebidas suaves).

- 8515: Actividades de apoyo terapéutico.
- 8699: Otras actividades de atención de la salud humana.
- 8790: Otras actividades de atención en instituciones con alojamiento

4.4 SERVICIOS SUSTITUTOS

En el área metropolitana de Bucaramanga existen algunos establecimientos que se dedican a ofrecer los servicios de Spa, sin incluir el hospedaje, por cuanto las personas que tienen un tiempo limitado tendrían en estos una opción para acceder a tratamientos pensados para la relajación y el mejoramiento de la salud y la calidad de vida, sin la necesidad de hospedarse en un lugar relativamente lejano del casco urbano. Además, las ofertas de hotelería con servicio de spa que se han venido implementando apuntan a un rango de clientes diferente, con mayor nivel de ingreso.

Adicionalmente, están los otros tipos de hoteles temáticos que existen en la región, especialmente los enfocados en el ecoturismo y el turismo de aventura, los cuales son también muy atractivos para los consumidores, especialmente entre los 18 y los 25 años. Muchos de los profesionales jóvenes que harían parte de la población objetivo del Hotel Spa, podrían optar por estos servicios sustitutos en búsqueda de emociones fuertes o la oportunidad de realizar actividades físicas.

Caso similar es el de los megaproyectos turísticos que se vienen desarrollando a instancias de la administración departamental, ya que por la variada oferta de actividades para todas las edades, se convierte en un servicio suplementario con

el que habría que entrar a competir; sin embargo, se debe tener en cuenta que el Hotel Spa es para personas que quieren escapar de las aglomeraciones y el ruido de su cotidianidad y ello no es algo que se pueda hacer en lugares como Panachi, Acuaparque o el Cerro del Santísimo.

Además, no hay que dejar de lado que en la Mesa de los Santos ya existen algunas opciones de alojamiento, tales como el Hotel Hacienda El Roble, el Hotel Club Acuarela, y las Cabañas La Carolina, con las cuales hay que entrar a competir en términos de innovación en el servicio, ya que el enfoque que ellos ofrecen apunta al ecoturismo y al agroturismo, pasando por los deportes extremos y el turismo de aventura, mientras lo que se propone con el Hotel Spa es un modelo de entretenimiento pasivo y de servicios terapéuticos.

4.5 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Entre los servicios complementarios que pueden relacionarse con el funcionamiento del Hotel Spa, se encuentra el transporte, ya que dada la ubicación del mismo hay que analizar el impacto que tiene la inexistencia de rutas hacia ese sector. Si bien los clientes potenciales locales y regionales podrían llegar al hotel en sus propios vehículos, para turistas de otras regiones del país y extranjeros la llegada al hotel y la salida de allí implicaría el alquiler de un automóvil, o en su defecto el pago de un taxi o vehículo de servicio especial, con lo cual se incrementaría el costo de su estadía.

4.6 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

El Hotel Spa Santos de Piedra de la Mesa de los Santos es una propuesta muy

novedosa con respecto a la oferta hotelera y turística de la región, principalmente debido a los siguientes factores:

- Se trata de una propuesta que no se limita a ofrecer alojamiento y las facilidades básicas tradicionales.
- Está ubicado de manera muy apropiada, ya que no se encuentra tan alejado del área metropolitana de Bucaramanga como su principal competidor (Barichara), pero permite estar en un ambiente alejado del ruido y la congestión de la ciudad.
- Está dirigido a un amplio sector de la población de Bucaramanga y su área metropolitana (alrededor de 200.000 personas de estratos 4, 5 y 6).
- El establecimiento de unos planes y tarifas asequibles, que permitan a los usuarios hacer uso de una plataforma de servicios premium, pero a un costo razonable.
- La permanente innovación en el servicio, que permite ofrecer un servicio actualizado, dentro del marco de las tendencias más relevantes en materia de cuidado de la salud, mejoramiento de la calidad de vida, prevención e intervención del estrés, entre otros.

4.7 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

4.7.1 Mercado Potencial. Como se ha mencionado anteriormente, en el área metropolitana de Bucaramanga existen alrededor de 200.000 personas que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, las cuales conformarían el mercado potencial primario para la plataforma de servicios ofrecidos por el Hotel Spa Santos de

Piedra.

Adicionalmente, habría un mercado potencial secundario que no se podría definir en cifras, ya que estaría conformado por turistas de otras regiones y extranjeros que eventualmente irían ampliando el margen de ocupación del Hotel Spa.

4.7.2 Mercado objetivo. De las 200.000 personas que hacen parte del mercado potencial primario (local), se tiene proyectado que al menos un 5% pudiesen manifestar un interés inicial en los servicios ofrecidos por el Hotel Spa. En otras palabras, el mercado objetivo inicial estaría conformado por 10.000 personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, con ingresos iguales o superiores a los 4 salarios mínimos mensuales.

4.8 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para llevar a cabo la investigación de mercado se aplicó una encuesta exploratoria vía telefónica a hogares del área metropolitana que se encontrasen ubicados en zonas de estratos 4, 5 y 6.

Para efectos de la selección, se tomaron números telefónicos al azar de los directorios de Bucaramanga (n=35), Floridablanca (n=35), Girón (n=25) y Piedecuesta (n=25), para un total de 120 encuestados. Una vez que el encuestador hizo contacto y verificó que quien contesta era mayor de edad y estaba de acuerdo en participar de la encuesta, se hicieron las preguntas y se consignaron sus respuestas en el formato correspondiente (ver anexo 1).

Los datos así obtenidos fueron tabulados y analizados estadísticamente. Finalmente, se extrajeron las conclusiones con respecto a los distintos ítems explorados mediante la encuesta.

4.8.1 Ficha Técnica.

Tabla 1. Ficha Técnica

Encuesta de Investigación de Mercado	
Población objetivo	10.000 clientes potenciales
Muestra	120 personas (1,2%)
Margen de error	5%
Procedimiento	Muestreo no probabilístico intencional simple
Técnica	Encuesta telefónica
Tiempo de estudio	30 días calendario

4.8.2 Diseño del Cuestionario. Se utilizó la técnica de entrevista estructurada con guía, en la que se aplicó a los participantes preguntas cerradas.

Las áreas evaluadas en la encuesta son:

- Datos sociodemográficos: Se indagará por la edad, el género, grado de escolaridad del encuestado, la ocupación del encuestado, la conformación del grupo familiar, entre otros.
- Conocimiento sobre el entorno físico-geográfico donde se ubicará el hotel: Se preguntará sobre el conocimiento que tiene el encuestado sobre la Mesa de los Santos, si la ha visitado, si le gustaría hospedarse allí, qué le gusta y disgusta del lugar, etc.
- Preferencias con respecto a los servicios ofrecidos por el Hotel Spa: En esta parte se mencionan algunos de los servicios ofrecidos y se le pregunta al encuestado su grado de preferencia por ellos.

4.8.3 Demanda potencial. Con base en los datos disponibles, se puede calcular la demanda por medio de la fórmula

$$Q = npq$$

Dónde:

Q= demanda potencial

n= mercado potencial = 200.000 personas

p= porcentaje de participación en el mercado que se espera obtener = 5%

q= porcentaje de personas que tomarían en servicio, según los resultados de la encuesta en el estudio de mercados = 85%

$$Q = 200.000 \times 5\% \times 85\% = 8.500 \text{ clientes potenciales}$$

Teniendo en cuenta que entre los supuestos en los que se fundamenta este estudio, se considera que un huésped consumiría en promedio \$211.000 por día de estadía en el hotel, los 8.500 clientes potenciales representan \$1.793.500.000.

4.9 DATOS

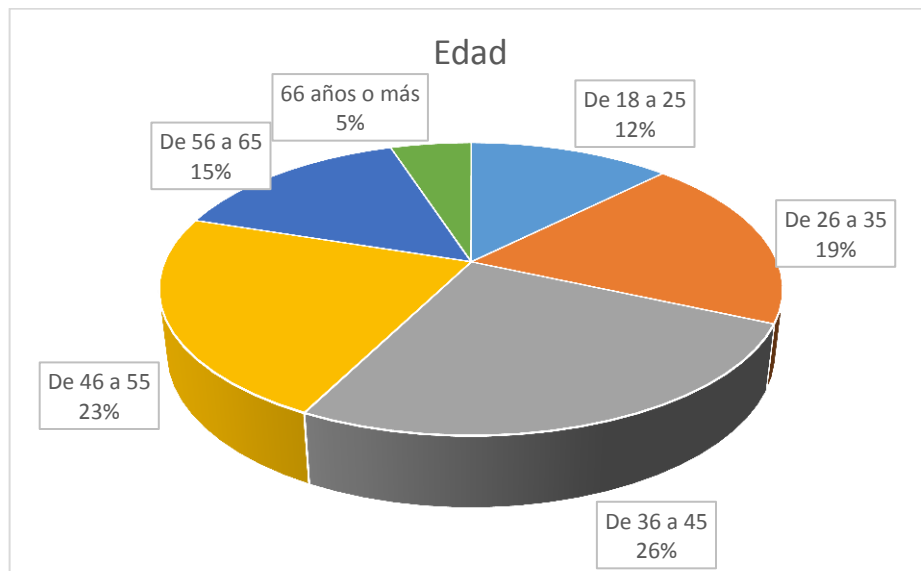
Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta telefónica fueron tabulados y convertidos en porcentajes, redondeados a la cifra entera siguiente más alta, y se presentan a continuación.

4.9.1 Información Sociodemográfica. Para efectos de conocer el perfil de los clientes potenciales y sus familias, se recopilaron algunos datos sociodemográficos, en términos de edad, sexos, escolaridad y conformación familiar.

4.9.1.1 Edad. La distribución porcentual de la muestra en términos de edad (figura 9) estuvo conformada en su mayoría por personas de 26 a 55 años, con una

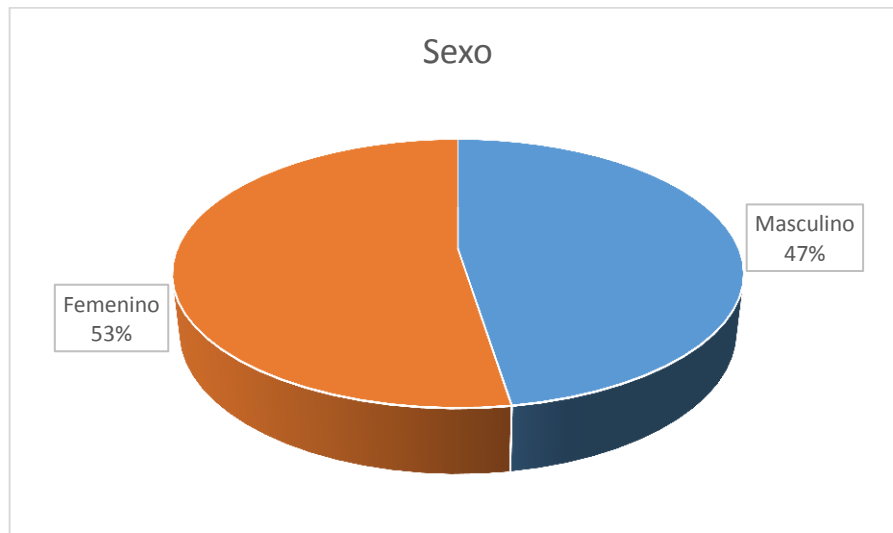
mayor representación de personas de 36 a 45 años (26%), seguidas por las de 46 a 55 años (23%) y las de 26 a 35 años (19%). Con menores porcentajes, hubo personas de 56 a 65 años (15%), de 18 a 25 años (12%) y, finalmente, mayores de 66 años (5%).

Figura 9. Edad.



4.9.1.2 Sexo. La distribución porcentual de la muestra fue casi homogénea, ya que solamente hubo una diferencia de 6 puntos entre las mujeres (53%) y los hombres. Esto es importante en la medida que los resultados no tendrán sesgo por cuestiones de género.

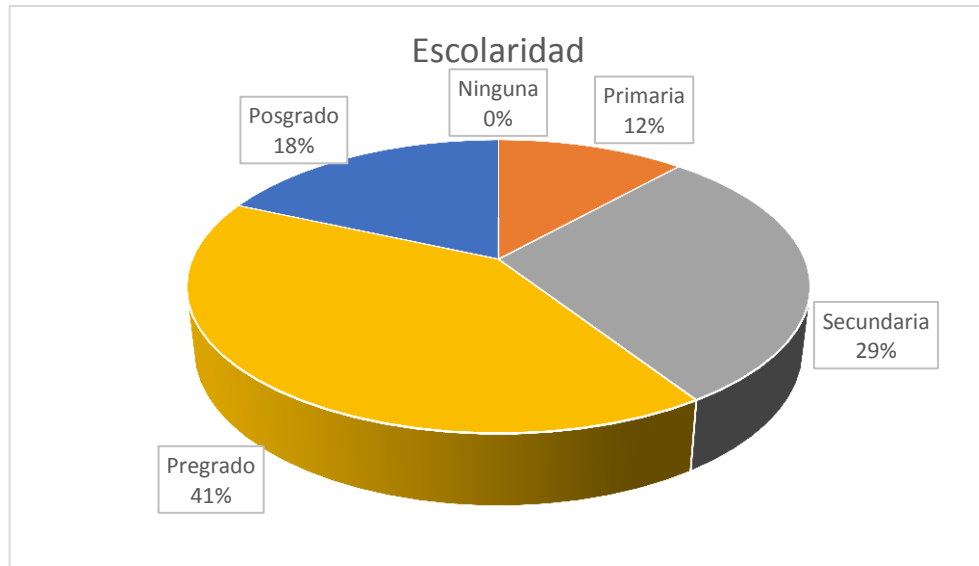
Figura 10. Sexo



4.9.1.3 Nivel de escolaridad. La información recabada acerca de la formación académica de los encuestados mostró que son personas en su mayoría con formación académica de nivel secundario o superior.

En mayor medida, la muestra estuvo compuesta por profesionales con pregrado (41%), seguidos por bachilleres (29%), profesionales con posgrado (18%) y, finalmente, personas con estudios de primaria (12%). Ninguno de los participantes afirmó carecer de formación académica.

Figura 11. Escolaridad



4.9.1.4 Ocupación. Los participantes de la muestra fueron en su mayoría empleados (48%), profesionales independientes (19%) y comerciantes independientes, lo que representa que son personas con un ingreso económico que les permitiría ser clientes potenciales del Hotel Spa.

Con menor representación en la muestra, hubo un 10% de empleados, 6% de pensionados, y 4% de desempleados, quienes representarían un menor potencial de convertirse en clientes del Hotel Spa Santos de Piedra, toda vez que son económicamente dependientes.

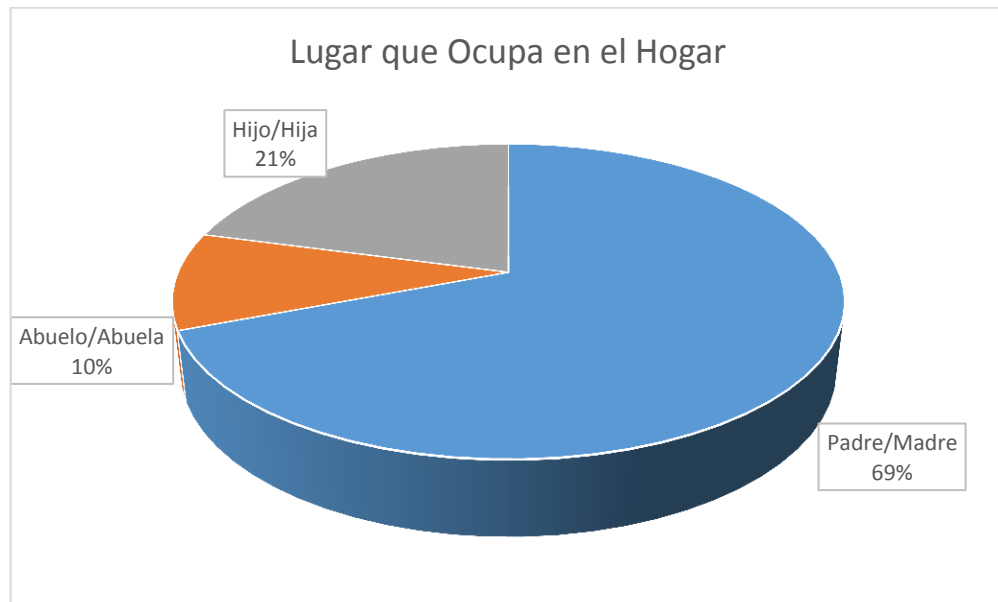
Figura 12. Ocupación



4.9.1.5 Lugar que ocupa en el hogar. Otro de los factores evaluados fue el de determinar qué lugar ocupa en su núcleo familiar el encuestado, ya que ello también es un factor determinante en la capacidad de decisión de una persona en cuanto a la toma de decisiones relacionadas con las actividades vacacionales y turísticas de la familia.

En este aspecto, el porcentaje mayoritario correspondió a personas que ocupaban el rol de Padre o Madre (69%), seguido por el de aquellos que son Hijo/Hija (21%) o Abuelo/Abuela (10%). Este resultado indica que se obtuvo información en su mayor parte de personas que tienen capacidad para la toma de decisiones respecto a actividades turísticas y al consumo de servicios hoteleros y turísticos.

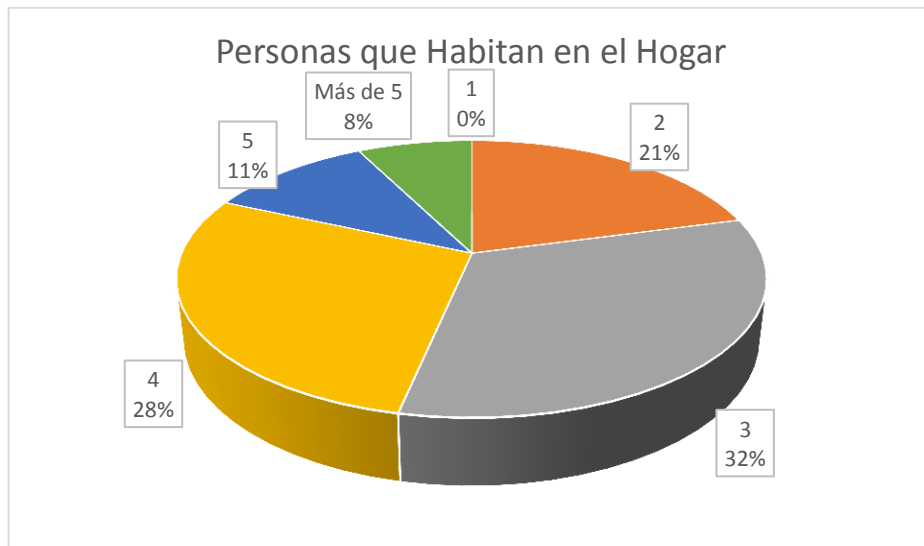
Figura 13. Lugar que Ocupa en el Hogar



4.9.1.6 Número de personas que habitan el hogar. Los hogares encuestados están conformados principalmente por 3 personas (32%), 4 personas (28%) y 2 personas (21%). Hogares de 5 personas o más obtuvieron porcentajes menos significativos (11% y 8% respectivamente). Adicionalmente, ninguna de las personas encuestadas afirmó vivir sola.

Con base en estas cifras, es posible concluir que la plataforma de servicios del Hotel Spa deberá apuntar a parejas y a hogares pequeños, por ser mayoría en esta muestra del mercado objetivo.

Figura 14. Personas que Habitan el Hogar

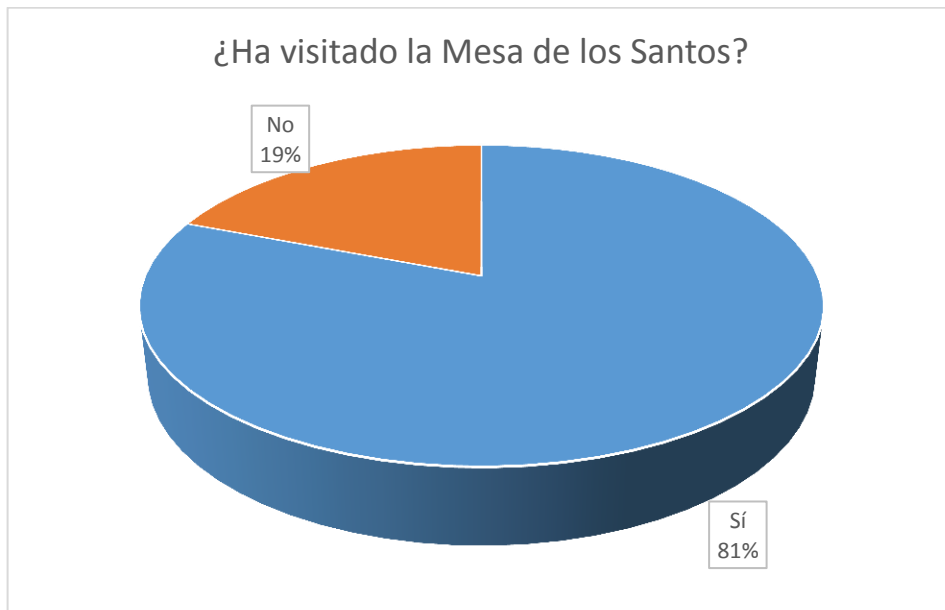


4.9.2 Conocimiento y Opinión sobre la Mesa de los Santos como Destino Turístico

4.9.2.1 ¿Ha visitado la Mesa de los Santos? De la realización de la encuesta se logró establecer que la mayor parte de la muestra, representada por un 81%, ha visitado la Mesa de los Santos, mientras que sólo un 19% indicó que no ha visitado el lugar.

Esto constituye un elemento positivo, ya que permite prever que la Mesa de los Santos es un lugar atractivo para las personas del mercado objetivo, quienes ya han tenido la experiencia de visitar el lugar y podrían, eventualmente, estar interesados en conocer una propuesta innovadora de turismo alternativo.

Figura 15. ¿Ha visitado la Mesa de los Santos?



4.9.2.2 ¿Le gustaría pasar algunos días en la Mesa de los Santos? Frente a la pregunta referente a si les interesaría pasar unos días en la Mesa de los Santos, la respuesta también fue mayoritariamente positiva, ya que el 85% de los encuestados indicó que le gustaría hacerlo, frente a un 15% que no se mostraron interesados.

La relevancia de estos resultados radica en que la oferta de un sitio de alojamiento con los más altos estándares de prestación de servicios y un costo asequible haría que aquellos que se interesan por pasar tiempo en la zona pudiesen optar por convertirse en clientes eventuales o habituales del Hotel Spa Santos de Piedra.

Figura 16. ¿Le gustaría pasar algunos días en la Mesa de los Santos?

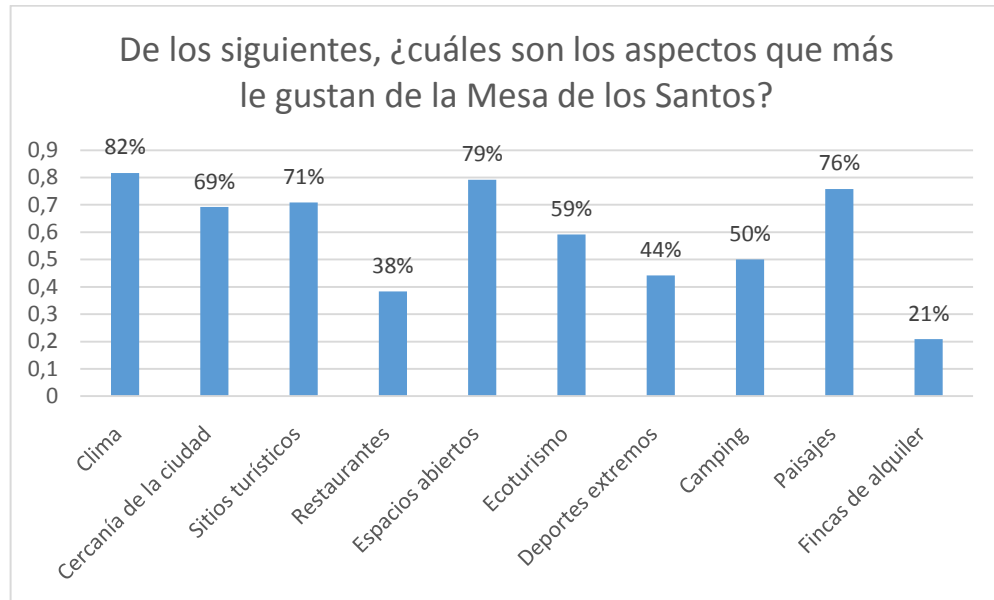


4.9.2.3 Aspectos que más le gustan de la Mesa de los Santos. Sobre este particular, se les pidió a los encuestados que respondieran cuáles de los aspectos que se describen a continuación les parecían más atractivos de la Mesa de los Santos, bien fuera porque los habían experimentado de primera mano, o por lo que habían oído hablar de dicha zona.

En orden de mayor a menor preferencia, los encuestados indicaron que los aspectos que más les gustaban de la Mesa de los Santos eran: Clima (82%), Espacios abiertos (79%), Paisajes (76%), Sitios turísticos (71%), Cercanía a la ciudad (69%), Ecoturismo (59%), Camping (50%), Deportes extremos (44%), Restaurantes (38%), y Fincas de alquiler (21%).

Resulta muy interesante apreciar que los aspectos que más atraen a las personas a la Mesa de los Santos son aquellos que se podrían relacionar con el descanso, la relajación y las actividades alternativas, por cuanto la propuesta del Hotel les podría resultar muy interesante.

Figura 17. Aspectos que Más le Gustan de la Mesa de los Santos

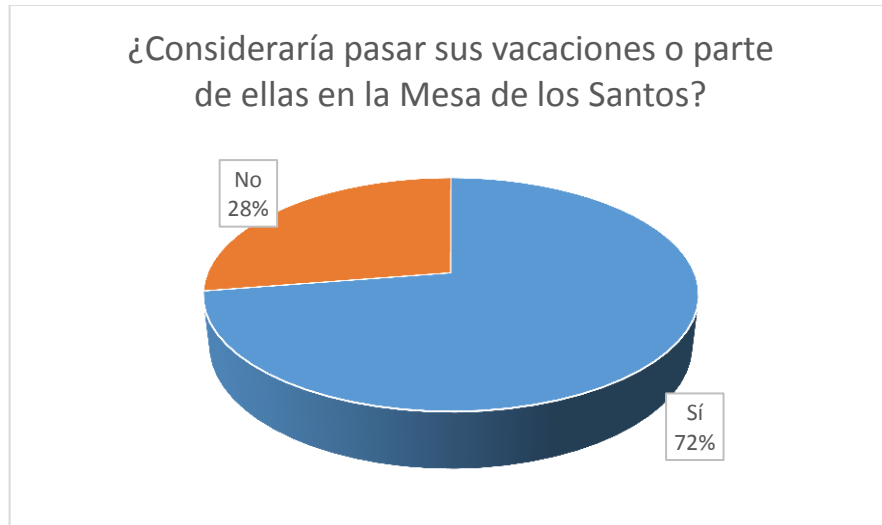


4.9.2.4 ¿Consideraría Pasar sus Vacaciones o Parte de Ellas en la Mesa de los Santos? En esta pregunta, si bien la mayoría continuó siendo afirmativa, se redujo con respecto a las anteriores, ya que en esta ocasión el Sí solamente alcanzó un 72%, frente al 28% obtenido por el No.

Esto indica que, si bien la Mesa de los Santos es al parecer un destino atractivo a la hora de visitar o pasar un par de días, las personas preferirían vacacionar en un lugar diferente. Esto puede deberse a que tradicionalmente la Mesa de los Santos se ha promocionado como un sitio para visitar los fines de semana y en la actualidad no existe una gran oferta de alojamiento que permita pensar en gastar una o dos semanas allí.

Este es un aspecto que deberá tenerse muy en cuenta en la parte de publicidad y promoción, pues hay que cambiarles a los clientes potenciales la percepción que tienen sobre las posibilidades que brinda la Mesa en términos de posicionarse como un destino vacacional.

Figura 18. ¿Consideraría pasar sus Vacaciones o Parte de Ellas en la Mesa de los Santos?

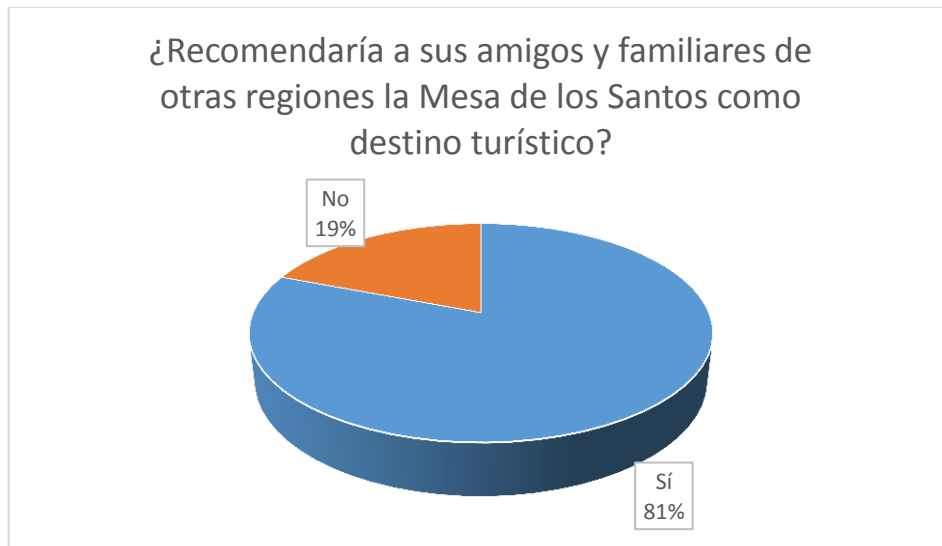


4.9.2.5 ¿Recomendaría a sus amigos y familiares de otras regiones la Mesa de los Santos como Atractivo Turístico? En este ítem se mantiene la tendencia afirmativa, con un 81% para el Sí y un 19% por el No.

Como en el caso del ítem anterior, la negativa de algunos a considerar la Mesa como un lugar turístico o vacacional es que para muchos se trata solamente de un lugar de descanso dominical o de un sitio de práctica de deportes extremos, ignorando el gran potencial que puede tener para múltiples actividades alternativas que se pueden desarrollar durante las temporadas vacacionales.

Con la adecuada promoción y comercialización, el Hotel Spa Santos de Piedra llegaría a convertirse en un modelo de alojamiento y turismo alternativo que le daría a la Mesa de los Santos un valor agregado.

Figura 19. ¿Recomendaría a sus amigos y familiares de otras regiones la Mesa de los Santos como Atractivo Turístico?



4.9.3. Niveles de Preferencia sobre Algunos Servicios del Hotel Spa. En este aparte, se indaga el nivel de preferencia de los encuestados sobre algunos de los servicios complementarios ofrecidos por el Hotel Spa, donde indicaron con números de 1 a 5 su menor o mayor preferencia, respectivamente (1 = baja, 2 = media baja, 3 = media, 4 = media alta, y 5 = alta).

4.9.3.1 Nivel de Preferencia: Ir a un lugar alejado de la ciudad y disfrutar del silencio y la tranquilidad. Para este ítem, que más que un servicio, es una característica que el cliente potencial podría encontrar en el Hotel Spa, el 34% de los encuestados tuvo una preferencia alta, seguidos por media alta con el 30%, media con 23%, media baja con 1% y baja con 1%.

Esto indica que la tranquilidad y el reposo que puede ofrecer el Hotel Spa puede ser un factor atractivo para los clientes potenciales del mismo.

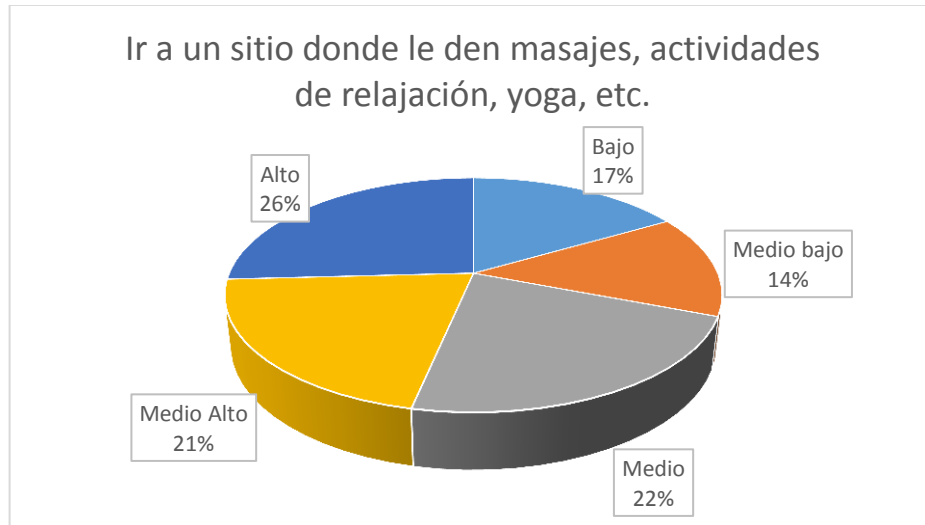
Figura 20. Nivel de Preferencia: Ir a un lugar alejado de la ciudad y disfrutar del silencio y la tranquilidad



4.9.3.2 Nivel de Preferencia: Ir a un sitio donde le den masajes, actividades de relajación, yoga, etc. En este ítem, que está relacionado con algunos de los servicios básicos de spa que se ofrecerán en el portafolio, nuevamente el nivel de preferencia con mayor porcentaje es el alto con 26%, seguido por 22% en medio, 21% en medio alto, 14% en medio bajo y 17% en bajo.

Según esto, pese a que la tendencia no es tan marcada como la anterior, Sí se parecía que el nivel de preferencia medio alto y alto abarca un 47% en total, que es casi la mitad de los encuestados.

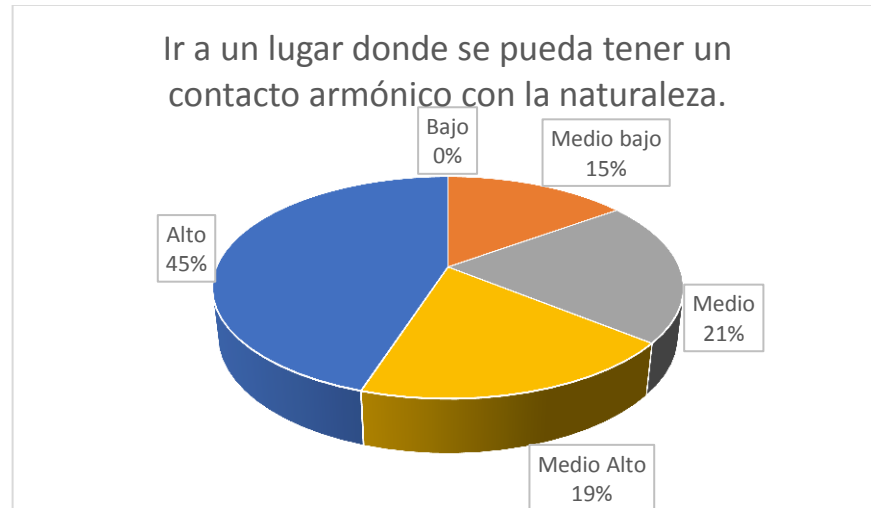
Figura 21. Nivel de Preferencia: Ir a un sitio donde le den masajes, actividades de relajación, yoga, etc.



4.9.3.3 Nivel de Preferencia: Ir a un lugar donde se pueda tener un contacto armónico con la naturaleza. Los resultados obtenidos muestran que el 45% mostró una preferencia alta por este tipo de actividades, mientras que 21% tiene una preferencia media, 19% alta, 15% media baja y ninguno presenta baja preferencia.

Por su ubicación en un sector rural, alejado del ruido y el caos de la ciudad, el Hotel Spa sería el espacio perfecto para que estos clientes puedan sentirse a gusto, disfrutando de un cambio real y de un mayor bienestar.

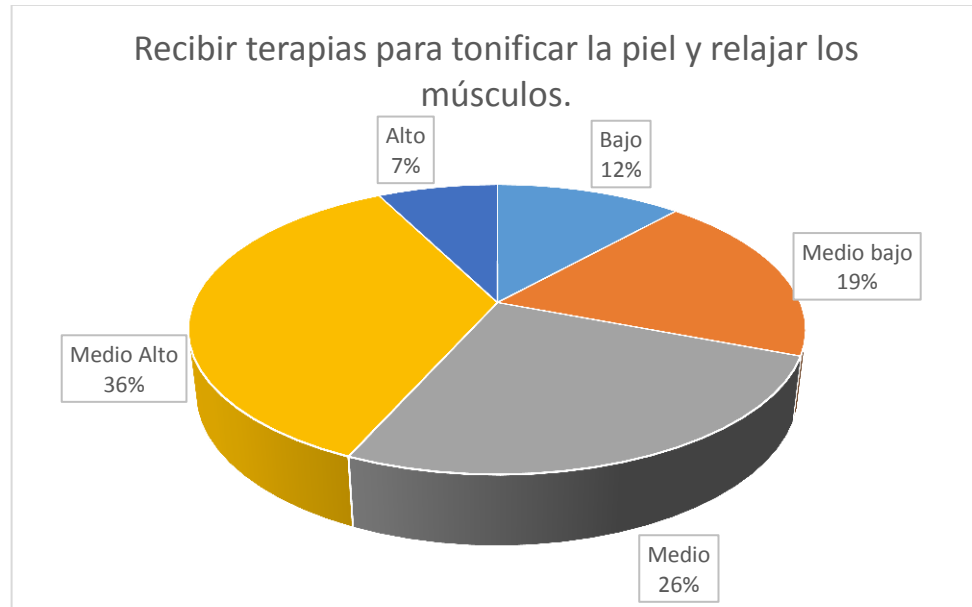
Figura 22. Nivel de Preferencia: Ir a un lugar donde se pueda tener un contacto armónico con la naturaleza



4.9.3.4 Nivel de Preferencia: Recibir terapias para tonificar la piel y relajar los músculos. En este tipo de servicio, la mayor distribución de la muestra fue para el nivel de preferencia medio alto con 36%, en segundo lugar medio con 26%, y luego medio bajo con 19%, bajo con 12% y alto con 7%.

Estos datos no son tan positivos como los anteriores, en términos de que la mayor parte de la muestra se ubica en el espectro medio, sin manifestar mayor grado de preferencia, pero ello se debe a que aún la penetración en el mercado de este tipo de servicios no es masiva, sobre todo en el caso de los hombres, muchos de los cuales consideran que este tipo de tratamientos son exclusivos para las mujeres.

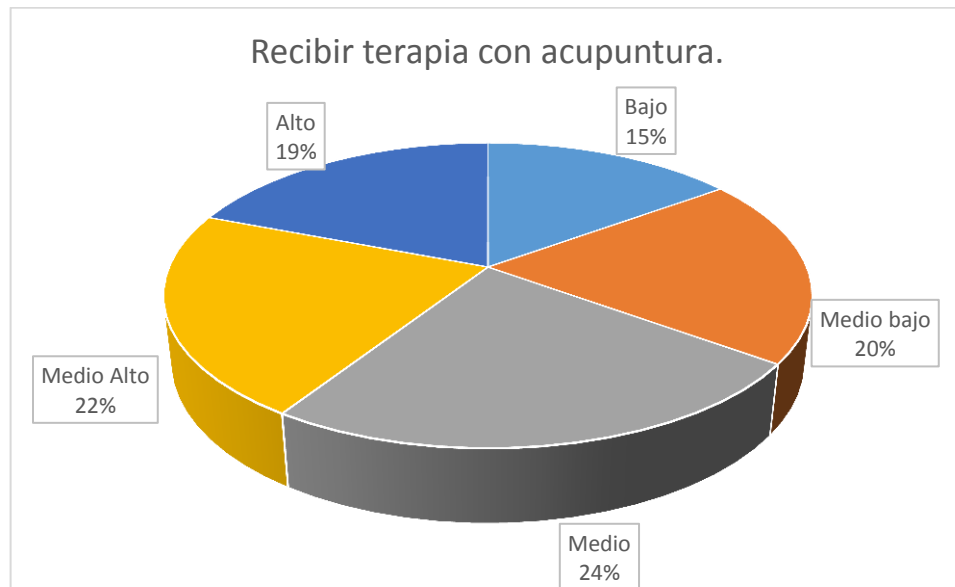
Figura 23. Nivel de Preferencia: Recibir terapias para tonificar la piel y relajar los músculos



4.9.3.5 Nivel de Preferencia: Recibir terapia con acupuntura. Este ítem mantiene una tendencia similar al anterior, en la medida que las tendencias mayoritarias se mantienen en el rango medio de la escala, con el mayor porcentaje para medio con 24%, medio alto con 22% y medio bajo con 20%; no obstante, los porcentajes para alto (19%) y bajo (15%) son mayores que en el ítem anterior.

Revisando los perfiles de las personas que se ubicaron en los niveles más bajos de preferencia, se pudo ver que este tipo de ayuda terapéutica es menos popular entre las personas de mayor edad, lo cual podría explicarse por el desconocimiento de este tipo de terapias alternativas.

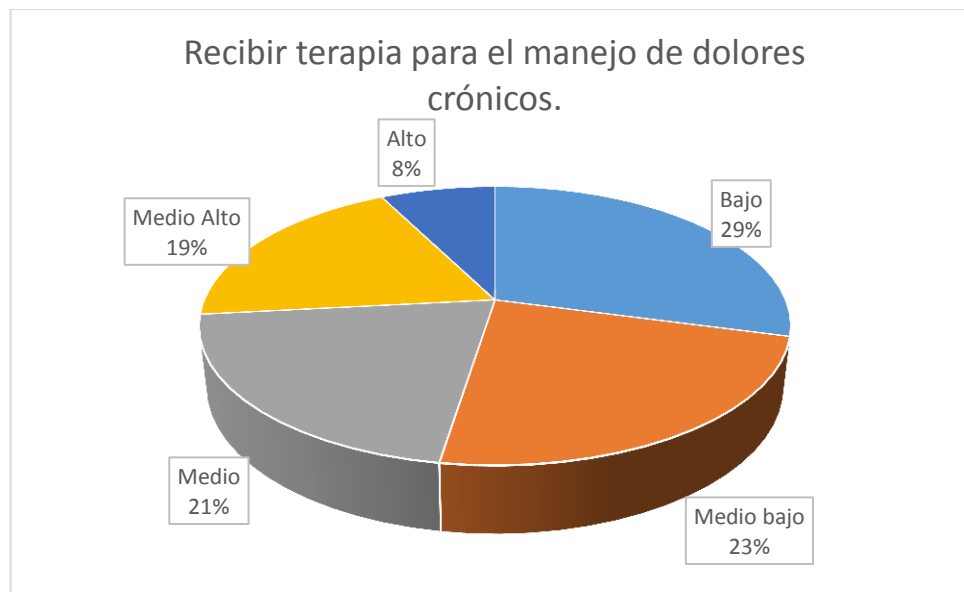
Figura 24. Nivel de Preferencia: Recibir terapia con acupuntura



4.9.3.6 Nivel de Preferencia: Recibir terapia para el manejo de dolores crónicos. Este ítem cambió un poco la tendencia de los anteriores, toda vez que los mayores porcentajes fueron para bajo con 29%, medio bajo con 23% y medio con 21%, alto (19%) y alto (9%).

Este servicio es el que muestra una menor predilección, quizá debido a su especificidad. Se incluyó en la encuesta pensando en que un factor que se podría llegar a aprovechar es la reciente creación de una zona franca médica en el área metropolitana, lo cual puede incentivar la aparición del “turismo médico”; pero parece que a las personas de la región no les suena atractiva la idea.

Figura 25. Nivel de Preferencia: Recibir terapia para el manejo de dolores crónicos



4.10 PRECIOS

Para el cálculo de los precios del Hotel Spa, se tomó como referencia el promedio de los precios de los diferentes productos y servicios hoteleros y de spa que se ofrecen en Bucaramanga, si se tiene como mercado objetivo a los estratos 4, 5 y 6, dando como resultado la tabla 2⁷.

Tabla 2. Precios Promedio de Productos y Servicios

Ítem	Precio
Hospedaje por persona por noche	130.000
Sesión de Spa (Varias opciones)	37.000
Porción restaurante	15.000
Bebidas y entremeses	7.000

⁷ Como se había indicado en una nota previa, para efectos del estudio de prefactibilidad se trabajará con valores promedio, como se ha hecho en algunos trabajos previos de este tipo, de manera que se simplifiquen los cálculos, que pueden hacerse de manera más detallada cuando se lleva a cabo el estudio de factibilidad completo.

Para efectos de comprender en que consiste cada uno de los ítems mencionados en la tabla 2, se definen a continuación:

a) Hospedaje por persona por noche: Consiste en el servicio de alojamiento prestado a cada usuario durante un día hotelero, que inicia a las 3.00 pm y termina a la 1.00 pm del día siguiente.

b) Sesión de spa: Consiste en la actividad individual o grupal de tipo terapéutico, destinada a brindar al huésped una sensación de bienestar, que será ofrecida por el hotel al usuario como servicio adicional o como parte de algún paquete de servicios, y que será prestado por un profesional o técnico especializado en la materia.

c) Porción restaurante: Consiste en cada una de las raciones individuales de alimentación que el cliente puede tomar durante su estadía, bien sea en el restaurante del hotel o por medio de *room service*.

d) Bebidas y entremeses: Consiste en los productos líquidos preparados por el hotel o comercializados por este, así como los pasabocas, entremeses, refrigerios y demás productos alimenticios que se pueden consumir entre comidas.

4.11 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La publicidad y promoción del Hotel Spa Santos de Piedra se realizará a través de diferentes canales, pero siempre teniendo en mente el tipo de población a la que está dirigida su plataforma de servicios.

- Prensa, televisión y radio local y regional: Se pautará publicidad en Vanguardia Liberal y el diario de circulación gratuita ADN, por ser los más leídos por el

segmento de la población de los estratos 4, 5 y 6. Asimismo, se pautarán cuñas radiales en las emisoras de FM en horario Premium, principalmente en las de mayor audiencia. Finalmente, se pagará publicidad en los canales locales y en TRO durante los programas de noticias.

- **Redes sociales:** Para sacar provecho del potencial que tienen las redes sociales en la actualidad, se abrirán cuentas en las principales redes sociales, como Facebook, Twitter, e Instagram, de manera que los clientes habituales y potenciales puedan estar informados de los servicios, novedades y promociones del Hotel Spa.
- **Página web institucional:** Se construirá la página web del Hotel Spa, donde aparecerá la descripción de los servicios, las tarifas y demás información relevante. Además, previo registro en la base de datos del Hotel Spa, los usuarios podrán realizar y cancelar sus reservas, ver disponibilidad de habitaciones, y realizar pagos en línea, entre otros servicios.
- **Convenios y promociones:** Se gestionarán convenios interinstitucionales con cajas de compensación, bancos, almacenes de cadena, gremios, etc., para ofrecer descuentos y otros estímulos promocionales a sus miembros, clientes o asociados.

4.11.1 Logo. El logotipo diseñado para el Hotel Spa Santos de Piedra de la Mesa de los Santos está enfocado en transmitir la idea de paz y relajación que representa la imagen de Buda sentado en la posición de “flor de loto”, acompañado de una rama de lirios blancos, que aparece como semblanza del contacto con la naturaleza que se puede tener en el Hotel.

Todo ello tiene como fondo las piedras, como representación del concepto de rusticidad que implica la ubicación rural del Hotel Spa, lejos del ruido, el estrés y la

congestión de la ciudad.

Figura 26. Logo del Hotel Spa Santos de Piedra



4.11.2 Lema. El lema o slogan que se ha establecido para el Hotel Spa Santos de Piedra es el siguiente:

“El lugar para encontrarte con tu yo interior.”

Por medio de este lema se busca transmitir a los clientes habituales y potenciales la idea de que la estadía en el Hotel Spa es una oportunidad para hacer una pausa y buscar el propio bienestar.

4.12 ANALISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO

La revisión preliminar de los aspectos relacionados con el estudio de mercado permite prever que el proyecto presentado puede tener una favorable acogida entre los clientes potenciales locales, dado que se trata de una propuesta innovadora que une las comodidades de un alojamiento de calidad *premium* con la posibilidad de recibir atención especializada en tratamientos para el mejoramiento de la calidad de vida, el cuidado de la salud, la estética corporal y la reducción de los niveles de estrés, entre otros beneficios.

Si se tiene en cuenta que el área metropolitana de Bucaramanga tiene alrededor de 200.000 habitantes que hacen parte del segmento de población al que está dirigido este proyecto, es posible afirmar que con una buena estrategia de publicidad y mercadeo se logre poner en marcha y se garantice su viabilidad. Además, una vez que se haya consolidado la imagen local del Hotel Spa a nivel local y regional, se puede apuntar a un mercado más amplio y atraer a personas de otras partes del país y del extranjero.

Con base en el mercado potencial local, se logró establecer que, con una participación en el mercado del 5%, se podría obtener una demanda potencial de \$1.793.500.000 sólo por concepto de alojamiento, partiendo de la premisa de que cada usuario potencial se aloje 2 días al año en el hotel, lo cual representa una cantidad significativa e interesante desde el punto de vista de un inversionista potencial.

Además, teniendo como contexto la vocación turística que está adquiriendo el departamento, esta propuesta se puede convertir fácilmente en un servicio complementario para aquellas personas que vienen por las grandes atracciones y megaobras turísticas, pero que quisieran agregar algo de relajación y tranquilidad a su temporada vacacional.

5. ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL

A nivel nacional se han establecido una serie de normas que tienen por objeto garantizar una adecuada prestación del servicio hotelero, de manera que los derechos del consumidor sean respetados y la industria pueda manejar unos estándares verificables por las autoridades y los gremios que vinculan a las empresas dedicadas a esta actividad económica.

5.1 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

5.1.1 Orden Constitucional. Los principios de orden constitucional que se relacionan con la implementación del Hotel Spa Santos de Piedra son:

- **Derecho al trabajo:** El funcionamiento del Hotel Spa genera oportunidades de empleo digno, formal y justamente remunerado para sus empleados, en total cumplimiento de la legislación laboral y demás normas relacionadas.
- **Derecho a la propiedad privada y derechos adquiridos:** Para los inversionistas, el Estado garantiza que el fruto de su esfuerzo y las utilidades adquiridas serán de su propiedad, con el claro y previo cumplimiento de las obligaciones fiscales a las que hubiera lugar.
- **Derecho a un ambiente sano:** El proyecto propenderá por proveer a sus empleados y clientes de un ambiente sano, en acatamiento de las disposiciones legales en este sentido.

5.1.2 Regulación Hotelera y Turística. Las normas aplicables a la actividad

económica a la que pertenece el Hotel Spa se describen a continuación en orden cronológico:

- Ley 32 de 1990 que reglamenta el ejercicio de la profesión de Agente de Viajes y Turismo.
- Decreto 1095 de 1994, por el que se adopta el Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo.
- Ley 300 de 1996, o Ley General de Turismo.
- Decreto 972 de 1997, que reglamenta los planes de servicios turísticos y descuentos destinados a las personas de la tercera edad.
- Decreto 502 de 1997, que define la naturaleza y funciones de los distintos tipos de agencias de viajes establecidas por la Ley General de Turismo.
- Decreto 503 de 1997, que reglamenta la profesión de Guía de Turismo.
- Decreto 504 de 1997, que reglamenta e implementa el Registro Nacional de Turismo.
- Decreto 505 de 1997, que reglamenta algunas de las disposiciones emanadas de la Ley General de Turismo.
- Decreto 1075 de 1997, que señala el procedimiento sancionatorio para los prestadores de servicios turísticos.
- Resolución 221 de 1999, que define el Código de Ética del Guía de Turismo.

- Decreto 2395 de 1999, que reglamenta la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de restaurantes, bares y negocios afines que tengan interés turístico.
- Decreto 53 de 2001, que dicta nuevas disposiciones para las labores de las Agencias de Viajes.
- Sentencia C-697 de 2000, que deja en firme el derecho constitucional de ejercer con libertad la profesión de agente de viajes y turismo.
- Ley 679 de 2001, sobre la prevención de la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso hacia los menores de edad.
- Resolución 118 de 2005, que establece los criterios técnicos de las actividades ecoturísticas.
- Resolución 657 de 2005, que reglamenta la categorización por estrellas de los hoteles y hospedajes que operan en Colombia.
- Resolución 890 de 2005, que establece los requisitos para la solicitud de la certificación ambiental exigida por el estatuto tributario.
- Ley 1101 de 2006, que modifica y actualiza la Ley General de Turismo.
- Resolución 347 de 2007, que define los criterios para dar la calidad de turístico a bares y restaurantes.
- Resolución 348 de 2007, que determina los lineamientos para definir los sitios de interés turístico.

- Decreto 1036 de 2007, que reglamenta el recaudo de los parafiscales destinados a la promoción turística.
- Decreto 1782 de 2007, que reglamenta el impuesto dedicado al turismo.

5.1.3 Normas Técnicas. Para la implementación del Hotel Spa Santos de Piedra, las normas técnicas aplicables son:

- Norma Técnica Sectorial NTSH 001: Competencia laboral para la realización de actividades básicas para la prestación del servicio. Esta norma comprende los aspectos relacionados con la capacitación del personal que se dedica a la atención de los clientes y demás aspectos relacionados con el correcto funcionamiento del hotel.
- Norma Técnica Sectorial NTSH 002: Información a clientes, atención de sugerencias y reglamentaciones de acuerdo a políticas de servicio. Esta norma abarca los protocolos destinados al manejo de información hacia y desde el cliente, tanto en condiciones normales del servicio, como frente a peticiones, quejas, recursos, inconformidades, etc.
- Norma Técnica Sectorial NTSH 003: Competencia laboral para la prestación del servicio de recepción y reservas conforme a los manuales existentes. Esta norma define los estándares internacionales y nacionales relacionados con las actividades de *counter* y recepción de los hoteles.
- Norma Técnica Sectorial NTSH 006: Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización de hoteles por estrellas, requisitos normativos. Esta norma incluye los criterios para clasificar y denominar los diferentes tipos de empresa hotelera, así como las características a tener en cuenta para la asignación de estrellas según la calidad de la oferta de

servicios.

5.2 AUTORIZACIÓN LEGAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Para la implementación del proyecto se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Presentación del proyecto para la construcción del Hotel Spa ante la Oficina de Planeación Municipal de la Alcaldía de Los Santos. Esta es la autoridad que analiza si los diseños cumplen con las normas nacionales y con los parámetros del Esquema de Ordenamiento Territorial; una vez que se verifica que el proyecto cumple con las exigencias antes mencionadas, se expide la correspondiente licencia de construcción.
- Se debe constituir la empresa a nivel formal, por medio del asentamiento de una escritura pública en la que, ante notario, se establece el tipo de sociedad (en este caso una Sociedad Anónima Simplificada, SAS), los estatutos, el capital social, entre otros. Con esta escritura, se realiza el trámite ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ya que en Los Santos no existe tal corporación, y una vez obtenido el registro mercantil se procede con la inscripción ante la DIAN para obtener el Registro Unico Tributario (RUT) del Hotel Spa.
- También se realizará la inscripción ante Cotelco, de manera que el Hotel Spa Santos de Piedra empiece a hacer parte del gremio hotelero y tenga los beneficios que dicha entidad ofrece, tales como asesoría, promoción y posibilidad de obtener estrellas para ascender en la estratificación hotelera nacional, entre otros. Cabe mencionar que la afiliación a Cotelco no es requisito de ley, pero es un valor agregado que los hoteles pueden exhibir para demostrar idoneidad.

- Con la puesta en funcionamiento del Hotel Spa se podrá realizar la inscripción ante el Registro Nacional de Turismo (RNT), que realizará una primera visita de inspección para verificar, entre otras cosas, que se trata de un hotel nuevo, lo cual es requisito para acceder a la exención tributaria que se describe en el numeral 5.4.

Finalmente, se verificará que estén al día todos los impuestos locales y nacionales, así como el pago de derechos como el de SAYCO y ACINPRO, entre otras obligaciones fiscales.

5.3 ASPECTOS AMBIENTALES

5.3.1 Identificación de Impactos y Buenas Prácticas Ambientales. Por el tipo de actividades desarrolladas en el Hotel Spa Santos de Piedra, el impacto ambiental que se genera de su operación es muy bajo, debido a que no existe el procesamiento de insumos que genere residuos altamente contaminantes o que impliquen una modificación sustancial del entorno físico en el que estarán ubicadas sus instalaciones.

Básicamente, el mayor impacto ambiental estará representado en las aguas residuales producidas, para las cuales se instalará una planta de tratamiento de las mismas, de manera que al devolverlas al manto freático no contaminen las aguas subterráneas aledañas. Esto es muy importante porque en la Mesa de los Santos la mayor parte del agua para el consumo proviene de pozos profundos, por cuanto hay que asegurarse de que no se afectará negativamente esta fuente de agua fundamental.

También está el aspecto de los residuos sólidos producidos por el Hotel Spa, los cuales serán clasificados en el origen, para poder reciclar aquellos que sean

susceptibles de ello, dejando aparte los biodegradables y los no reciclables. Para la disposición final de los residuos se hará un convenio con la empresa que se encarga de ello en el municipio de Los Santos o con la empresa de servicios públicos de Piedecuesta, que son las más cercanas a la ubicación del Hotel Spa. Este proyecto tendrá una incidencia casi nula en los aspectos de contaminación del aire y auditiva.

5.4 NORMATIVA TRIBUTARIA

En el ámbito tributario, uno de los aspectos más relevantes es la exención establecida para los hoteles nuevos en el artículo 4 del Decreto 2755 de 2003, que cobija a los hoteles construidos entre el 1 de enero de 2003 y el 31 de diciembre de 2017, cuyas rentas no serán sujetas al impuesto de renta durante un lapso de 30 años, contados a partir del año gravable en el que se inicia la operación del hotel.

En este sentido, resulta muy atractivo este incentivo, toda vez que las únicas obligaciones fiscales a las que estará sujeta la operación del hotel serán las de recibir y reportar el impuesto al valor agregado (IVA) y las posibles retenciones en la fuente a las que haya lugar por concepto de prestación de servicios. Asimismo, se deberá pagar el impuesto predial, los cargos de industria y comercio, y los derechos de autor de SAYCO y ACINPRO, entre otros.

Como parte de la operación del hotel, se deberá solicitar a la DIAN la resolución de autorización para la facturación, conforme está establecido en el artículo 617 del Estatuto Tributario; también se deberán llevar libros de contabilidad, de conformidad con los lineamientos establecidos para tal efecto por las autoridades fiscales y tributarias. En el evento de suspensión transitoria o definitiva de las actividades del Hotel Spa, se deberá informar a la DIAN dentro de los 30 días

siguientes.

5.5 ANALISIS DEL ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL

Se concluye que el proyecto cuenta con viabilidad legal, ya que se han tenido en cuenta todas las regulaciones, decretos, leyes y normas técnicas aplicables, las cuales harán parte integral del diseño del Hotel Spa. Además, se cuenta con un excelente incentivo representado en la exención del impuesto de renta durante 30 años, lo cual constituye una atractiva forma de capitalizar y recuperar la inversión realizada en un periodo de tiempo más reducido.

En el aspecto ambiental, se aprecia como la puesta en operación del Hotel Spa Santos de Piedra no afectará de manera significativa el entorno en el que estará funcionando, ya que en su diseño se tendrán en cuenta las mayores precauciones para evitar que el medio ambiente resulte dañado. En síntesis, el Hotel Spa Santos de Piedra puede ser construido e implementado en el municipio de Los Santos, con pleno cumplimiento de los requisitos y exigencias legales, sin afectar negativamente el entorno.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 LOCALIZACIÓN

6.1.1 Microlocalización. El proyecto estará ubicado en el sector conocido como Tabacal en la Mesa de los Santos, cerca de la estación de servicio del mismo nombre. Se construirá en un terreno de aproximadamente 1.100 m², de los cuales el hotel ocupará unos 500. El resto será dedicado a zonas verdes y jardines, para dar fuerza a esa sensación de aislamiento del ruido de la ciudad.

En la imagen inferior se puede apreciar la vista aérea de la zona en la que se planea construir el Hotel Spa.

Figura 27. Vista Satelital Ubicación del Lote



Fuente: Google Maps

6.1.2 Macrolocalización. El Hotel Spa Santos de Piedra será construido en la parte norte del municipio de Los Santos, cerca del sector conocido como La Fuente en la Mesa de los Santos.

Como se aprecia en la figura inferior, el departamento de Santander se encuentra en la parte nororiental de Colombia, mientras que el municipio de Los Santos se halla localizado al sur del área metropolitana de Bucaramanga (punto de color magenta).

Figura 28. Ubicación de Los Santos en Colombia



Fuente. Wikipedia. Ubicación de Los Santos en Colombia. [en línea] [citado 10 de enero de 2016] disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Santos_\(Santander\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Santos_(Santander))

6.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

6.2.1 Descripción del Tamaño del Proyecto. El Hotel Spa Santos de Piedra en la Mesa de los Santos ocupará un lote de aproximadamente 1.000 m², de los cuales 500 estarán ocupados por la edificación principal del hotel y algunas de las instalaciones complementarias, tales como la piscina, las áreas deportivas y el *solárium*.

6.2.2 Capacidad. Una vez construido, el Hotel Spa Santos de Piedra contará con 18 confortables habitaciones modulares, cada una con una capacidad máxima de 4 ocupantes, por cuanto en el tope máximo de ocupación el hotel podrá albergar a 72 huéspedes.

6.2.2.1 Descripción Capacidad Total Diseñada. El Hotel Spa estará en capacidad de albergar hasta 72 personas, en acomodación cuádruple, en habitaciones modulares que podrán ser adaptadas de acuerdo con las necesidades de los clientes.

6.2.2.2 Capacidad utilizada y proyectada. Se ha proyectado que, en promedio, el hotel mantenga una capacidad utilizada promedio del 55% (aproximadamente 40 huéspedes) en temporada baja y del 75% (aproximadamente 54 huéspedes) en temporada alta*.

6.2.2.3 Capacidad ociosa. Si se tiene en cuenta que el cálculo de clientes potenciales obtenido es de 8.500 y la capacidad diseñada es de 72 huéspedes, eso implica que el hotel podría estar a full capacidad durante 118 días en el año. Esto traducido en términos porcentuales daría una capacidad ociosa de 67,65%

* Estas cifras son en términos de ocupación diaria, de acuerdo con los promedios manejados por Cotelco y el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio.

en promedio anual, pero hay que tener en cuenta que se estaría hablando del primer año de operaciones y solamente calculando con base en la demanda local; es decir, sin tomar en cuenta los turistas provenientes de otras regiones del país o de otros países, que es donde se espera posicionar el hotel con el transcurso del tiempo.

6.3 ALCANCE Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN

La construcción del proyecto se realizará en una ladera poco pronunciada que se encuentra casi en el centro del terreno, por lo cual se podrá utilizar un diseño de niveles escalonados que permite un mejor aprovechamiento del espacio, al tiempo que hace que el diseño del hotel se integre al entorno natural que lo rodea, respetando la morfología del terreno.

Con el fin de ofrecer a los usuarios un espacio acogedor, pero a la vez moderno, los espacios estarán definidos principalmente por grandes ventanales, evitando en lo posible los muros de mampostería hacia el exterior. De esta manera, cuando el huésped mira hacia la ventana, se siente parte del paisaje y disfruta de una maravillosa vista desde su sillón o desde la cama en la habitación.

6.4 REQUISITOS DEL PROYECTO

Los requisitos aplicables a la puesta en marcha del Hotel Spa Santos de Piedra han sido descritos en el estudio legal, capítulo 5 de este trabajo, donde se abordaron los lineamientos gremiales y de ley que debían ser tomados en cuenta a la hora de dar inicio a una propuesta de negocios en el sector hotelero.

6.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Construir y dotar la planta física del Hotel Spa Santos de Piedra en la Mesa de los Santos.
- Seleccionar y capacitar a la planta de personal idónea para poner en funcionamiento el Hotel Spa Santos de Piedra.
- Entrar en operación con una plataforma de servicios que sea atractiva para los clientes.
- Proporcionar un servicio de altísima calidad, buscando siempre la satisfacción y el bienestar de los huéspedes.
- Posicionar el Hotel Spa Santos de Piedra como un referente regional y nacional para la industria hotelera y para los spa.

6.6 SUPUESTOS DEL PROYECTO

Como ya se habían expuesto anteriormente, los principales supuestos del proyecto son:

- El gobierno departamental seguirá incentivando las iniciativas turísticas en la región.
- Los resultados del estudio de prefactibilidad serán atractivos para los inversionistas.
- Se logrará contar con las fuentes de financiación para cubrir la totalidad de los gastos que implica la construcción, dotación y puesta en funcionamiento.

6.7 PLANOS DEL HOTEL

Los planos y diseños de la planta física se anexan en el disco correspondiente a la

versión digital de este trabajo, ya que por el tipo de formato que se emplea para ese tipo de archivos resulta más cómodo almacenarlos de ese modo.

6.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

En este apartado se describe el ciclo de producción de los tres procesos principales del Hotel Spa, teniendo en cuenta que los dos ámbitos principales son el alojamiento (hotel) y el servicio terapéutico (spa). El servicio de restaurante y bar se consideran como servicios secundarios y complementarios.

6.8.1 Hotel.

Tabla 3. Descripción del Servicio de Hotel

PROVEEDORES	INSUMOS / RECURSOS	PROCESO	INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Recurso humano	Recepcionista, botones, camarero, conserje.	Servicio de alojamiento/ hospedaje en acomodación individual y grupal	Impacto positivo en el cliente a partir de la oferta de un servicio de alta calidad dentro de unas instalaciones completamente dotadas para su comodidad y descanso.
Servicios públicos	Agua, energía eléctrica, gas		
Mantenimiento	Servicios tercerizados (<i>outsourcing</i>)		
Comercializadoras de productos de aseo	Jabones, champú, desinfectantes, detergentes, lejías, etc.		
Comercializadora de lencería	Sábanas, toallas, batas de baño, etc.		
Servicios de información y comunicaciones	Telefonía, televisión por suscripción, Internet		

Figura 29. Ciclo de Servicio Hotel

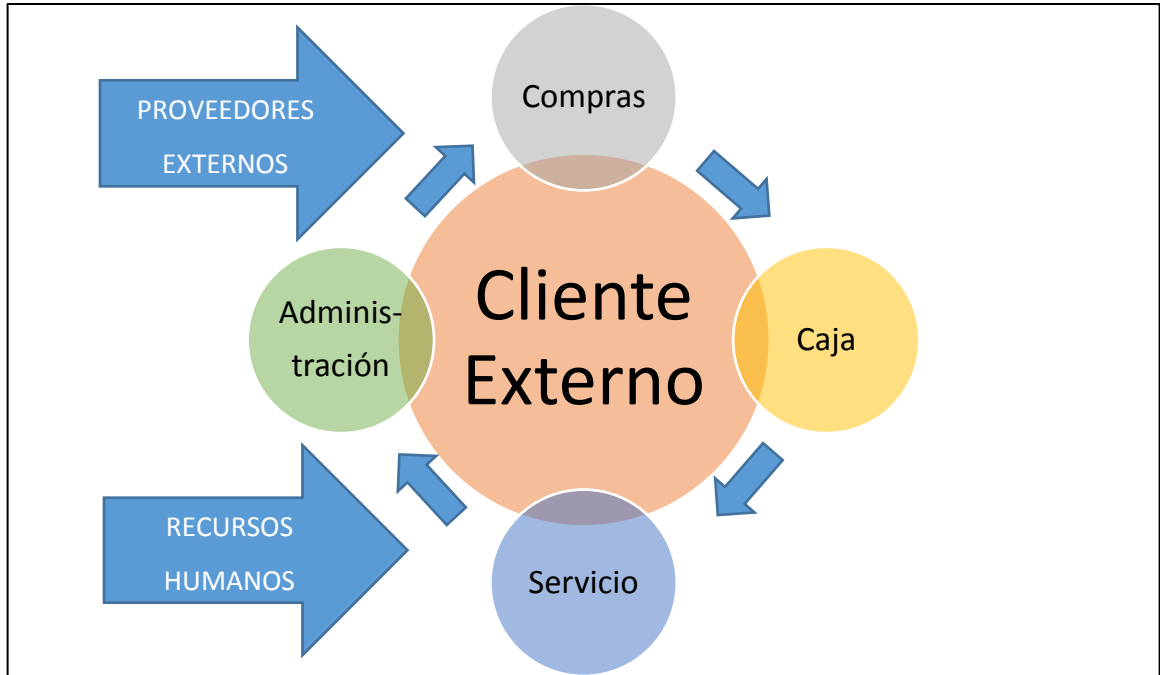


Tabla 4. Recursos y Funciones del Servicio de Hotel

PROCESO	RECURSOS	FUNCIONES
Reservas	Página web. Software de gestión hotelera. Convenios con operadores turísticos para la promoción del Hotel Spa.	Garantizar la promoción del Hotel Spa. Mantener el flujo constante de clientes. Garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes.
Recepción	Recepcionista. Botones. Computador. Software de gestión hotelera. Central telefónica.	Atender la llegada de los clientes. Realizar la presentación del Hotel y sus servicios. Acomodar a los clientes de la manera más adecuada a sus necesidades. Tramitar el estado de cuenta de los clientes.
Recámaras	Ama de llaves. Botones. Camarero. Cuarto de lavandería. Insumos de aseo.	Mantener todas las habitaciones y áreas comunes en perfecto estado de habitabilidad. Satisfacer las necesidades y demandas de los clientes que se relacionen con el alojamiento.

6.8.2 Spa.

Tabla 5. Descripción del Servicio de Spa

PROVEEDORES	INSUMOS / RECURSOS	PROCESO	INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Recurso humano	Fisioterapeuta, esteticista, piscinero, camarero, auxiliares de spa.	Masajes, terapias, tratamientos de relajación, piscina, sauna, turco, jacuzzi, etc.	El cliente alcanza un estado de relajación, bienestar y satisfacción acorde con las necesidades y expectativas que tenía al momento de tomar el servicio.
Servicios públicos	Agua, energía eléctrica, gas.		
Mantenimiento	Servicios tercerizados (<i>outsourcing</i>)		
Comercializadoras de productos de belleza y estética	Jabones, esencias, velas aromatizadas, aceites, extractos naturales, etc.		
Comercializadoras de productos de aseo	Detergentes, lejías, etc.		
Comercializadora de productos de piscina y zonas húmedas	Detergentes, cloro, alumbre.		
Comercializadora de lencería	Sábanas, toallas, batas de baño, etc.		

Figura 30. Ciclo de Servicio Spa

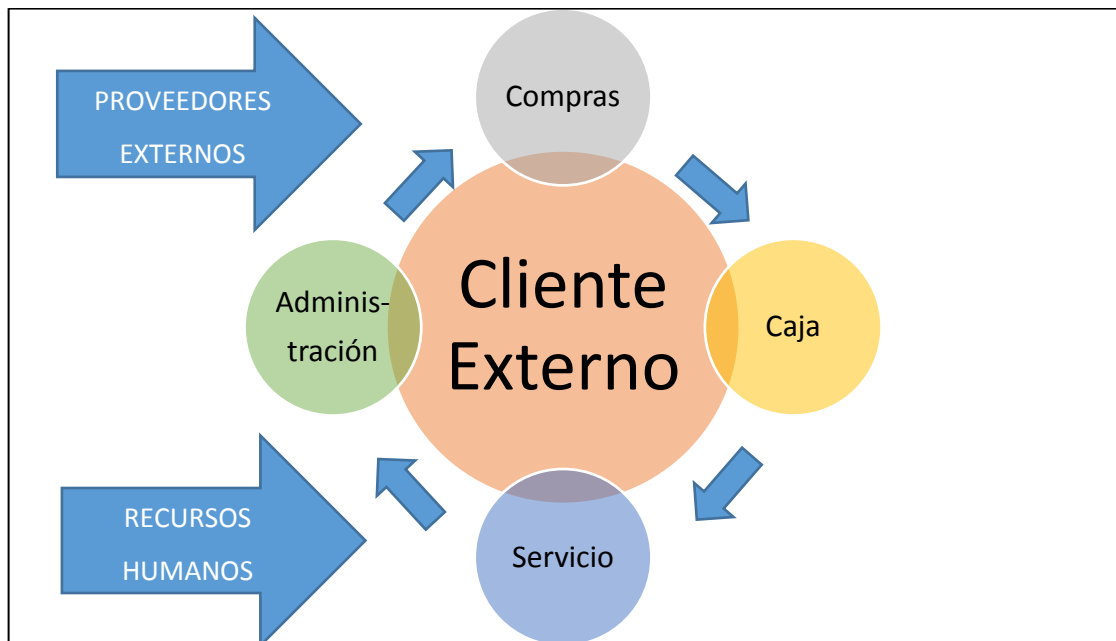


Tabla 6. Recursos y Funciones del Servicio de Spa

PROCESO	RECURSOS	FUNCIONES
Reservas	Página web. Software de gestión hotelera. Cronograma de disponibilidad de servicios y persona.	Mantener el flujo constante de clientes. Garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes.
Servicios de spa	Terapeutas. Auxiliares. Insumos. Salones especializados.	Ofrecer a los clientes los servicios de terapia y spa, promoviendo en ellos un estado de relajación y bienestar.
Servicios complementarios	Piscinero. Encargado de zonas húmedas. Auxiliares. Lencería.	Ofrecer excelentes condiciones de acompañamiento a los clientes durante su uso de las piscinas, saunas, turcos, etc.

Fuente: Elaboración propia

6.8.3 Restaurante y Bar.

Tabla 7. Descripción del Servicio de Restaurante-Bar

PROVEEDORES	INSUMOS / RECURSOS	PROCESO	INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Recurso humano	Chef. Auxiliares de cocina. Barman. Cajero. Meseros.	Producción y servicio de productos alimenticios y bebidas saludables, ofrecidos a los huéspedes y clientes del hotel en su restaurante, bar o <i>room service</i> .	El cliente disfruta de una variedad de platos saludables que complementan la experiencia de relajación, descanso y actividades saludables que le es ofrecida por el Hotel Spa durante su estancia.
Servicios públicos	Agua, energía eléctrica, gas		
Plaza de mercado	Verduras. Granos. Frutas. Carnes. Lácteos. Abarrotes en general.		
Comercializadora de bebidas	Agua embotellada. Bebidas dulces. Jugos naturales y procesados. Licores ligeros.		
Comercializadora de pasabocas y entremeses	<i>Snacks</i> . Panadería. Carnes frías.		

Tabla 7. Descripción del Servicio de Restaurante-Bar (Continuación)

PROVEEDORES	INSUMOS / RECURSOS	PROCESO	INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Comercializadora de productos de empaque desechables	Vasos, platos, cubiertos y portacomidas desechables. Servilletas. Papel aluminio. Película Darnell.		
Comercializadora de productos de aseo	Jabones, detergentes, desinfectantes, lejías, etc.		
Comercializadora de lencería y menaje de cocina	Manteles, cortinas, servilletas de mesa, limpiadores, etc. Cristalería de mesa y porcelana de mesa. Cubiertos de acero inoxidable. Baterías de cocina. Equipo de cocina y refrigeración.		
Mantenimiento	Servicios tercerizados (<i>outsourcing</i>)		

Figura 31. Ciclo de Servicio Restaurante-Bar



Tabla 8. Recursos y Funciones del Servicio de Restaurante-Bar

PROCESO	RECURSOS	FUNCIONES
Compras	Administrador. Software de gestión de inventarios. Bodega.	Mantener inventarios suficientes para la elaboración de los productos. Evaluar la calidad de los insumos adquiridos. Velar por la adecuada conservación de los insumos almacenados.
Preparación	Chef. Auxiliares de cocina. Personal de limpieza y conserjería. Insumos de cocina. Menaje de cocina. Electrodomésticos y gasodomésticos.	Elaborar los alimentos y bebidas que van a ser consumidos por los clientes con altos estándares de calidad y en cumplimiento de las normas de manipulación de alimentos.
Servicio	Cajero. Capitán de meseros. Meseros.	Ofrecer un servicio al cliente de altísima calidad, buscando la satisfacción total del cliente, con una manipulación adecuada de los alimentos y un mantenimiento óptimo del espacio.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1.1 Misión. El Hotel Spa Santos de Piedra tiene como misión generar en sus usuarios una sensación general de bienestar, por medio de una plataforma de servicios amplia y variada, con actividades destinadas a estimular los sentidos y producir una sensación de relajación, a precios razonables y asequibles, ofreciendo en cada estadía una experiencia única.

7.1.2 Visión. Para el año 2025, el Hotel Spa Santos de Piedra deberá consolidarse como uno de los atractivos turísticos representativos de la región, siendo reconocido a nivel local, regional y nacional.

7.1.3 Valores y Principios Institucionales. Los valores y principios que hacen parte del acervo organizacional del Hotel Spa Santos de Piedra son:

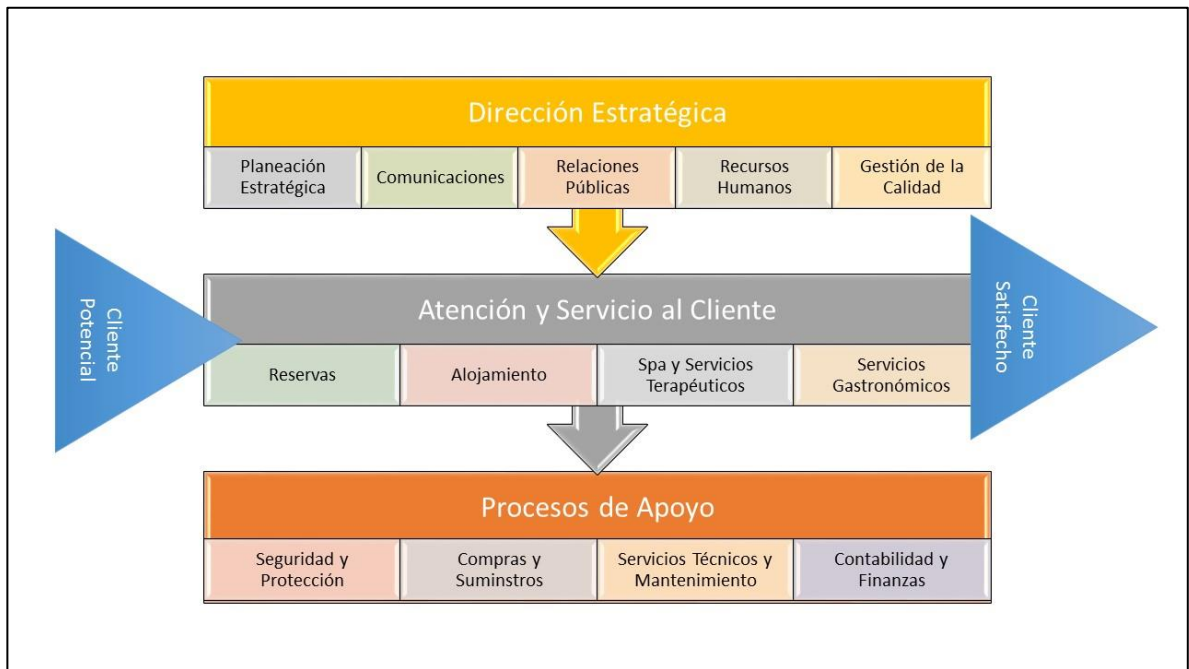
- **Responsabilidad:** El Hotel Spa Santos de Piedra es consciente de la necesidad de descanso y relajación de sus huéspedes, y en ese sentido pondrá a su disposición todos los recursos disponibles para cumplir con el objetivo de lograr la mayor satisfacción posible del cliente.
- **Reconocimiento:** El Hotel Spa Santos de Piedra es consciente de las diferentes necesidades que existen de una persona a otra y con base en ellas le ofrecerá a sus clientes una atención personalizada.
- **Igualdad:** El Hotel Spa Santos de Piedra promoverá la igualdad entre las personas, en términos de género, edad, extracción social, etc.
- **Honestidad:** El Hotel Spa Santos de Piedra se compromete socialmente en cumplir a cabalidad con su oferta, propendiendo siempre por la satisfacción del

cliente.

7.1.4 Política de la Empresa. La política del Hotel Spa Santos de Piedra apunta a ofrecer siempre los mejores servicios destinados a mejorar la calidad de vida de los clientes y a ayudarlos a lograr un estado de paz y bienestar, procurando su máxima satisfacción con la calidad del servicio.

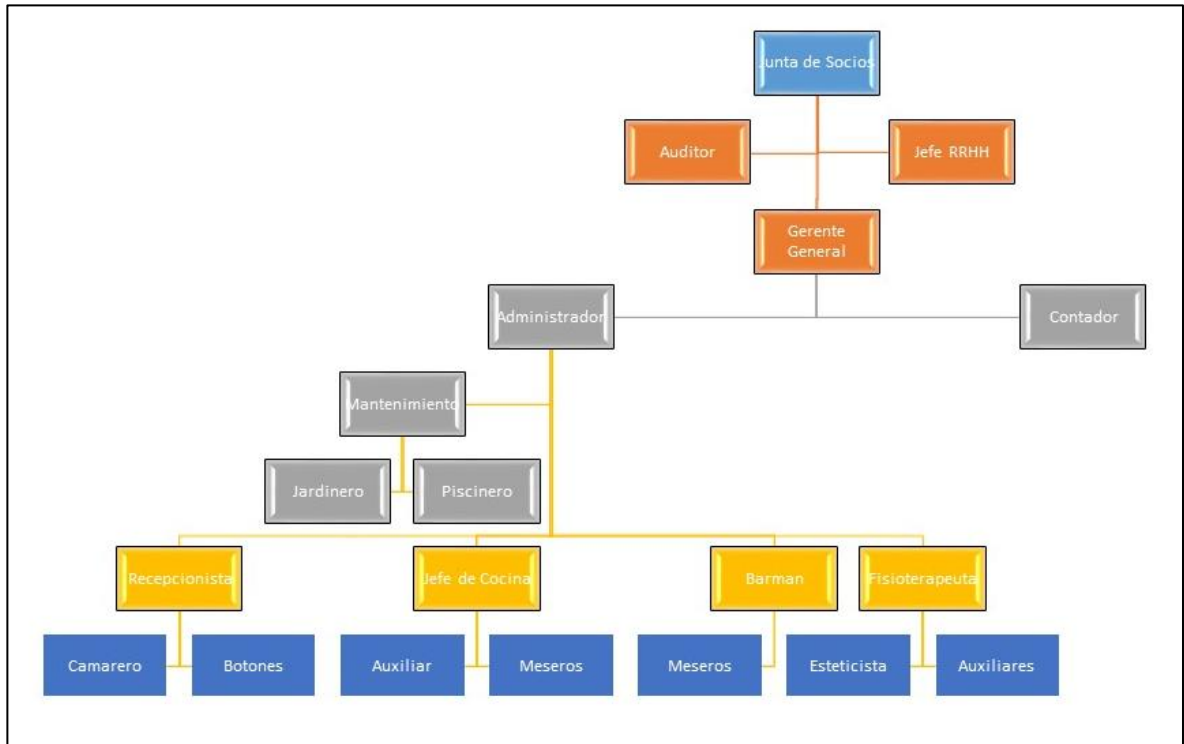
7.1.5 Mapa de Procesos.

Figura 32. Mapa de Procesos



7.2 ORGANIGRAMA DE OPERACIÓN

Figura 33. Organigrama



7.3 DEFINICIÓN DE CARGOS Y DESCRIPCIÓN BÁSICA DE FUNCIONES

7.3.1 Socios. Son los aportantes del capital necesario para el montaje de la empresa. No tienen funciones operativas relacionadas con la prestación directa del servicio, pero tienen a su cargo la toma de todas las decisiones importantes que afectan el funcionamiento de la empresa. Se reúnen de manera periódica para revisar los ejercicios contables, acordar decisiones, etc. No tienen vinculación laboral con el Hotel Spa.

7.3.2 Auditor. Es una persona nombrada por la junta de socios para supervisar el cumplimiento de los parámetros y decisiones tomados por la junta directiva, así

como el apropiado desempeño de los diferentes empleados, especialmente de aquellos que tienen funciones directivas y administrativas. Su vinculación con la empresa es por honorarios periódicos, sujetos a la entrega de informes de gestión.

7.3.3 Jefe de recursos humanos. Es la persona designada por la junta directiva y/o el gerente general para seleccionar, contratar, capacitar y supervisar a los empleados del hotel, de acuerdo con perfiles de cargos específicos, el cumplimiento de requisitos y la adecuación resultados psicotécnicos predeterminados. También se encarga de liquidar la nómina y gestionar las novedades en el Sistema General de Seguridad Social, entre otras funciones. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año durante los dos primeros años, con opción a pasar a contrato a término indefinido si el desempeño durante este periodo ha sido satisfactorio.

7.3.4 Gerente general. Es quien dirige todos los procesos de la empresa, siguiendo las directrices de la junta de socios, tomando las decisiones necesarias de acuerdo con las condiciones reales de mercado, la oferta y demanda, etc. También se encarga, junto con el jefe de recursos humanos, de la evaluación de desempeño de los empleados y de la toma de decisiones final en los procesos de selección. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año. La renovación de su contrato dependerá del informe de gestión anual ante la junta directiva.

7.3.5 Contador. Es el profesional encargado de revisar todos los aspectos contables y tributarios relacionados con la actividad económica de la empresa. Presta asesoría periódica a la empresa para verificar que se están cumpliendo todas las normas contables y tributarias. Presta servicios profesionales bajo la modalidad de prestación de servicios por honorarios, los cuales son cancelados de manera mensual.

7.3.6 Administrador. Es la persona a cargo de los aspectos operativos del servicio. Con base en los lineamientos dados por el gerente general, establece las responsabilidades y actividades que tiene a cargo cada uno de los empleados operativos, a los cuales supervisa de manera directa. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año durante los dos primeros años, con opción a pasar a contrato a término indefinido si el desempeño durante este periodo ha sido satisfactorio.

7.3.7 Jefe de mantenimiento. Es el encargado de programar y supervisar las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el Hotel Spa pueda funcionar de manera continua y sin contratiempos. Maneja los cronogramas de mantenimiento y se encarga de la relación con las firmas externas que se encargan del mantenimiento especializado. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año durante los dos primeros años, con opción a pasar a contrato a término indefinido si el desempeño durante este periodo ha sido satisfactorio.

7.3.8 Jardinero. Se encarga del mantenimiento periódico de las zonas verdes, las plantas ornamentales y demás elementos vegetales que hacen parte de la decoración del Hotel Spa. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.9 Piscinero. Es el técnico que se hace cargo del mantenimiento de la piscina, de acuerdo con el cronograma dispuesto por el jefe de mantenimiento. También es el encargado de hacer las veces de salvavidas, por lo cual debe contar con los cursos y licencias requeridos. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.10 Recepcionista. Es la persona que hace las veces de “rostro del hotel”. Recibe y da la bienvenida a los huéspedes. Se encarga de la acomodación adecuada, así como de mantener organizadas las reservas. Tiene a su cargo el manejo de la caja y la facturación de los servicios ofrecidos a los clientes. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.11 Camarero - Botones. Se trata de un cargo que tiene dos diferentes funciones en la atención básica de los huéspedes. Por una parte, cuando tenga el turno de botones deberá acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, ayudarles a instalarse y darles indicaciones sobre los servicios. Como camarero, deberá ayudar con la organización de las habitaciones y con el *room service*. Habrá dos que hagan parte del personal de planta de la empresa, vinculados bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación; durante las temporadas altas, se contratará entre 2 y 8 personas más para este cargo, con un contrato temporal por la duración de la temporada correspondiente.

7.3.12 Chef - Jefe de cocina. Es la persona encargada de dirigir el área de producción y servicio de alimentos y bebidas en el Hotel Spa. Debe velar por la apropiada compra de insumos, la correcta manipulación de alimentos y el cumplimiento de todas las normas de inocuidad, al tiempo que debe proveer al Hotel de un menú completo y saludable, acorde con la filosofía del Hotel Spa. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.13 Auxiliar de cocina. Trabaja junto con el chef y bajo la instrucción de éste, para la preparación de los diversos productos alimenticios y bebidas ofrecidos por el Hotel Spa. De ser necesario, puede ayudar con el servicio a mesas de manera

excepcional. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.14 Barman. Es el encargado del servicio en la barra del café-bar del Hotel Spa. Por política del establecimiento, no se venden bebidas alcohólicas fuertes, pero el barman deberá tener el conocimiento para la preparación de cócteles suaves y no alcohólicos. Hace parte del personal de planta de la empresa y está vinculado bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación.

7.3.15 Mesero. Es la persona encargada de servir al cliente a su mesa lo que desee beber o comer. Debe tener excelentes relaciones interpersonales y manejo de etiqueta en la mesa. Habrá rotación de meseros entre el café-bar y el restaurante-comedor cuando sea necesario. Habrá dos que hagan las veces de capitanes de meseros, vinculados bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación; durante las temporadas altas, se contratará entre 2 y 8 personas más para el cargo de mesero básico, con un contrato temporal por la duración de la temporada correspondiente.

7.3.16 Fisioterapeuta. Es una persona profesional en el desarrollo de terapias físicas enfocadas en la recuperación y el mantenimiento de la sensación de bienestar de los clientes o pacientes. Puede especializarse en diferentes tipos de terapias, por lo que dependiendo de la experticia del profesional contratado se puede ofrecer una mayor variedad de opciones. Habrá uno que haga parte del personal de planta de la empresa, bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación, y otro que podrá ser contratado por prestación de servicios o contrato a término fijo durante las temporadas altas.

7.3.17 Auxiliares de terapia. Son personas con formación técnica en el área de

salud, que tienen la capacidad de ayudar a los terapeutas en el desarrollo de sus funciones y realizar algunas actividades de terapia supervisadas. Habrá uno que haga parte del personal de planta de la empresa, bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación, y otro que podrá ser contratado por prestación de servicios o contrato a término fijo durante las temporadas altas.

7.3.18 Esteticista. Es una persona con conocimientos técnicos certificados en el área de la estética, quien se encargará en las actividades de spa, complementarias a las realizadas por el fisioterapeuta. Habrá uno que haga parte del personal de planta de la empresa, bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, con posibilidad de renovación, y otro que podrá ser contratado por prestación de servicios o contrato a término fijo durante las temporadas altas.

8. ESTUDIO FINANCIERO

Se analizará el modelo con y sin financiación de terceros por el método de Montecarlo que permitirán tomar decisiones acertadas respecto a la financiación del proyecto)

8.1 PREINVERSIÓN

A nivel de preinversión, se incluyen los costos generados por la realización del estudio de prefactibilidad, el estudio de factibilidad, el proceso de búsqueda de financiación, los diseños y las licencias. Dichos costos ascienden a la suma de \$79.390.000.00, como se discrimina en la tabla 9.

Tabla 9. Preinversión

ÍTEM	VALOR	VALOR ACUMULADO
Estudio de prefactibilidad	31.290.000	31.290.000
Estudio de factibilidad	28.600.000	59.890.000
Búsqueda de financiación	7.500.000	67.390.000
Diseños y licencias	12.000.000	79.390.000
	Total	79.390.000

8.2 INVERSIÓN

8.2.1 Valor del Terreno. El terreno en el cual se ha previsto la construcción del Hotel Spa Santos de Piedra, cuya extensión es de 1.183 m², tiene un valor de \$450.000.000.00.

El valor del metro cuadrado adquirido es de \$380.388,84.

8.2.2 Valor de la Infraestructura. Los costos estimados para la construcción de la planta física del Hotel Spa, discriminados en las diferentes fases del proceso descritas en la tabla 10, suman un total de \$1.378.373.000.

Tabla 10. Valor de la Infraestructura

ÍTEM	VALOR	VALOR ACUMULADO
Adecuación del terreno	14.500.000	14.500.000
Construcción de las bases y estructuras	72.350.000	86.850.000
Construcción de instalaciones hidráulicas	21.870.000	108.720.000
Instalaciones eléctricas	18.650.000	127.370.000
Instalación de sistema hidráulico piscina	35.690.000	163.060.000
Instalación de gas	19.350.000	182.410.000
Fundición de placas	246.530.000	428.940.000
Mampostería en obra negra	563.670.000	992.610.000
Construcción de cuartos de máquinas y planta eléctrica	21.963.000	1.014.573.000
Acabados en obra blanca	363.800.000	1.378.373.000
	Total	1.378.373.000

8.2.3 Valor de la Dotación. La dotación de maquinaria, equipos, muebles y enseres del Hotel Spa Santos de Piedra tendrá un valor de \$428.240.000.

Tabla 11. Valor de la Dotación

ÍTEM	VALOR	VALOR ACUMULADO
Maquinaria y equipos	32.600.000	32.600.000
Muebles y enseres	395.640.000	428.240.000
	Total	428.240.000

Los muebles y enseres referenciados en la tabla son los necesarios para dotar las

alcobas, oficinas, salas comunes, recepción, restaurante, salas de terapia, bar, y demás espacios del hotel destinados a la prestación del servicio. También se incluye el mobiliario de los espacios dedicados a la producción de alimentos y bebidas, así como el de las áreas de mantenimiento.

8.2.4 Costos y Gastos de Operación.

8.2.4.1 Costos Administrativos. Los costos de administración incluyen los salarios y la carga prestacional del personal de gerencia y administración del Hotel Spa Santos de Piedra.

De acuerdo con los datos referenciados en la tabla 12, dichos costos ascienden mensualmente a \$18.916.000.00.

Tabla 12. Personal Administrativo

ÍTEM	CANT	SALARIO	P. SOCIALES	TOTAL
Gerente General	1	2.300.000	1.180.590	3.480.590
Secretaria	1	1.200.000	615.960	1.815.960
Administrador	1	1.700.000	872.610	2.572.610
Consultor Jurídico	1	600.000	307.980	907.980
Jefe de RRHH	1	1.700.000	872.610	2.572.610
Contador	1	1.300.000	667.290	1.967.290
Auxiliar Contable	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Jefe de Mantenimiento	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Publicista y RRPP	1	1.700.000	872.610	2.572.610
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS		12.500.000	6.416.250	18.916.250

8.2.4.2 Costos Operativos. Los costos del personal operativo del Hotel Spa

Santos de Piedra se han calculado en dos diferentes escenarios. En primera medida, están los costos calculados para la temporada baja, que comprende los meses de febrero, marzo, abril, mayo, agosto, septiembre, octubre y noviembre (35 semanas). Luego, se presentan los costos operativos para la temporada alta, que abarca los meses de enero, junio, julio, diciembre y semana santa (17 semanas).

Para los meses de temporada baja, la nómina operativa tiene un costo de \$17.705.610.00, como se puede apreciar en el desglose de la tabla 13.

Tabla 13. Personal Operativo Temporada Baja

ÍTEM	CANT	SALARIO	P. SOCIALES	TOTAL
Recepcionista Hotel	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Botones-Camarero	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Ama de Llaves	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Jefe de Cocina	1	1.600.000	821.280	2.421.280
Auxiliar de Cocina	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Mesero Restaurante	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Barman	0,5	1.600.000	821.280	1.210.640
Mesero Bar	0	1.000.000	513.300	0
Jardinero-Conserje	1	1.200.000	615.960	1.815.960
Piscinero	0,5	1.000.000	513.300	756.650
Recepcionista Spa	0,5	1.000.000	513.300	756.650
Fisioterapeuta	0,5	1.600.000	821.280	1.210.640
Esteticista	0,5	1.600.000	821.280	1.210.640
Ama de Llaves	0,5	1.000.000	513.300	756.650
TOTAL COSTOS		16.600.000	8.520.780	17.705.610
OPERATIVOS T.B.				

Por otra parte, los costos operativos de la temporada alta detallados en la tabla 14,

implican la contratación de más personal, por cual ascienden a la suma de \$32.687.280.00.

Tabla 14. Personal Operativo Temporada Alta

ÍTEM	CANT	SALARIO	P. SOCIALES	TOTAL
Recepcionista Hotel	2	1.000.000	513.300	3.026.600
Botones-Camarero	2	1.000.000	513.300	3.026.600
Ama de Llaves	2	1.000.000	513.300	3.026.600
Jefe de Cocina	1	1.600.000	821.280	2.421.280
Auxiliar de Cocina	2	1.000.000	513.300	3.026.600
Mesero Restaurante	2	1.000.000	513.300	3.026.600
Barman	1	1.600.000	821.280	2.421.280
Mesero Bar	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Jardinero-Conserje	1	1.200.000	615.960	1.815.960
Piscinero	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Recepcionista Spa	1	1.000.000	513.300	1.513.300
Fisioterapeuta	1	1.600.000	821.280	2.421.280
Esteticista	1	1.600.000	821.280	2.421.280
Ama de Llaves	1	1.000.000	513.300	1.513.300
TOTAL COSTOS OPERATIVOS T.A.		16.600.000	8.520.780	32.687.280

8.2.4.3 Costos Variables de Productos y Servicios. Para el cálculo de los costos variables de los productos y servicios ofrecidos por el Hotel Spa Santos de Piedra, se ha tomado en cuenta el porcentaje del valor de venta que corresponde al costo de producción del producto o prestación del servicio.

En este orden de ideas, la tabla 15 muestra el costo promedio que tienen: a) la prestación del servicio de alojamiento (15% del PVP), b) la prestación de los servicios terapéuticos del spa (20% del PVP), c) los productos de restaurante y

catering (40% del PVP), y d) los productos del café-bar (45% del PVP).

Tabla 15. Costos Variables de Productos y Servicios

ÍTEM	VALOR
Costo variable de habitaciones del hotel (15%)	19.500
Costo variable de servicios spa (20%)	7.400
Costo variable de productos restaurante (40%)	6.000
Costo variable de productos café-bar (45%)	3.150

Estos valores promedio son usados solamente para el propósito del estudio de prefactibilidad, ya que para el desarrollo del estudio de factibilidad se deberán diseñar las minutas, los menús y los portafolios con el cálculo neto de costos para cada producto o servicio que se comercialice en el Hotel Spa.

8.2.5 Capital de Trabajo. Teniendo en cuenta que los primeros meses de la puesta en funcionamiento son los más difíciles y los que tienen un flujo de caja menor, se ha establecido como capital inicial de trabajo la suma de \$150.000.000.00, con los cuales se puede garantizar el cumplimiento del pago de nómina, insumos, servicios públicos y otros costos operacionales por un lapso de 3 meses.

8.2.6 Inversión Inicial Total. La inversión inicial total corresponde a la suma de los costos de implementación del proyecto, construcción y dotación de la planta física, capital de trabajo. Según los datos presentados en la tabla 16 la inversión total para la puesta en marcha de este proyecto es de \$2.606.393.000.00.

Tabla 16. Inversión Total Inicial

ÍTEM	VALOR	VALOR ACUMULADO
Preinversión	79.390.000	79.390.000
Inversión	2.377.003.000	2.456.393.000
Capital de Trabajo	150.000.000	2.606.393.000
Total		2.606.393.000

8.3 INGRESOS POR VENTA ESPERADOS

Para el cálculo de los ingresos por ventas esperados, se parte del supuesto de que en el primer año de funcionamiento se alcanzará un promedio de ocupación del 35%, con un incremento de 10% anual en los años 2 y 3 de operación, para alcanzar de ahí en adelante un promedio mensual de ocupación del 55%.

En cuanto a los servicios de spa, se ha tomado como supuesto para el estudio financiero que los huéspedes tomarán al menos uno de los servicios terapéuticos durante su estadía. Con respecto a los servicios de restaurante, se han calculado los ingresos sobre el supuesto de que los huéspedes consumirán al menos dos comidas y una bebida diariamente en el restaurante y/o café-bar.

Con base en lo anterior, los ingresos esperados por ventas en los primeros diez años de operaciones, contemplando un incremento anual de 3% en el valor del servicio por inflación, serían los siguientes:

Tabla 17. Ingresos por Ventas Esperados (Año 1 a 5)

Año	1	2	3	4	5
% Ocupación	35%	45%	55%	55%	55%
Unidades Vendidas	9198	11826	14454	14454	14454
Ventas por alojamiento (\$)	1.195.740.000	1.231.612.200	1.268.560.566	1.306.617.383	1.345.815.904
Ventas por servicios de spa (\$)	340.326.000	350.535.780	361.051.853	371.883.409	383.039.911
Ventas por restaurante (\$)	137.970.000	142.109.100	146.372.373	150.763.544	155.286.451
Ventas por café-bar (\$)	64.386.000	66.317.580	68.307.107	70.356.321	72.467.010
Total Ventas Anuales	1.738.422.000	1.790.574.660	1.844.291.900	1.899.620.657	1.956.609.276

Tabla 18. Ingresos por Ventas Esperados (Año 6 a 10)

Año	6	7	8	9	10
% Ocupación	55%	55%	55%	55%	55%
Unidades Vendidas	14454	14454	14454	14454	14454
Ventas por alojamiento (\$)	1.386.190.382	1.427.776.093	1.470.609.376	1.514.727.657	1.560.169.487
Ventas por servicios de spa (\$)	394.531.109	406.367.042	418.558.053	431.114.795	444.048.239
Ventas por restaurante (\$)	159.945.044	164.743.395	169.685.697	174.776.268	180.019.556
Ventas por café-bar (\$)	74.641.021	76.880.251	79.186.659	81.562.258	84.009.126
Total Ventas Anuales	2.015.307.555	2.075.766.781	2.138.039.785	2.202.180.978	2.268.246.408

8.4 COSTOS OPERATIVOS MENSUALES

Teniendo en cuenta los costos de personal, los costos promedio por servicio prestado o producto vendido, los gastos de mantenimiento y otros costos de operación que pudiesen causarse, se han calculado los costos promedio de operación mensuales para el primer año en \$71.060.202.00, tal como se describen en la tabla 18.

Tabla 19. Costos Operativos Mensuales

ÍTEM	VALOR
Personal	41.927.877
Bienes y servicios	27.632.325
Mantenimiento	1.500.000
Otros	100.000
Total	71.060.202

8.5 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La idea inicial es la de buscar inversionistas interesados en participar del proyecto, para lo cual se debe realizar el estudio de factibilidad, los diseños y demás actividades correspondientes a la etapa de preinversión, las cuales serán realizadas con recursos propios.

El montaje y puesta en operación del Hotel Spa se llevarán a cabo con los recursos obtenidos a través del inversionista o grupo de inversionistas, quienes podrían realizar la inversión con capital propio o a través de un crédito blando. Como el segundo caso es el más probable, se ha realizado la proyección de recursos y el flujo de caja bajo el supuesto de que los dineros serán obtenidos a través de un crédito a 20 años con una tasa fija de 9,89% E.A.

8.5.1 Recursos Propios. Los recursos propios utilizados para la realización de las actividades de preinversión y para la primera fase de la ejecución ascienden a la suma de \$106.393.000.oo.

8.5.2 Recursos de Terceros. Los recursos aportados por el inversionista o grupo de inversionistas a través de un crédito a 20 años con tasa de 9,89% E.A. ascienden a \$2.500.000.000.oo.

La proyección de la amortización de este capital se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Amortización de Capital⁸

Año	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago prog.	Capital	Interés	Saldo final
1	1/11/2016	2.500.000,00	291.447,40	44.197,40	247.250,00	2.455.802,60
2	1/11/2017	2.455.802,60	291.447,40	48.568,52	242.878,88	2.407.234,08
3	1/11/2018	2.407.234,08	291.447,40	53.371,95	238.075,45	2.353.862,13
4	1/11/2019	2.353.862,13	291.447,40	58.650,43	232.796,96	2.295.211,69
5	1/11/2020	2.295.211,69	291.447,40	64.450,96	226.996,44	2.230.760,73
6	1/11/2021	2.230.760,73	291.447,40	70.825,16	220.622,24	2.159.935,57
7	1/11/2022	2.159.935,57	291.447,40	77.829,77	213.617,63	2.082.105,80
8	1/11/2023	2.082.105,80	291.447,40	85.527,14	205.920,26	1.996.578,66
9	1/11/2024	1.996.578,66	291.447,40	93.985,77	197.461,63	1.902.592,89
10	1/11/2025	1.902.592,89	291.447,40	103.280,96	188.166,44	1.799.311,93
11	1/11/2026	1.799.311,93	291.447,40	113.495,45	177.951,95	1.685.816,48
12	1/11/2027	1.685.816,48	291.447,40	124.720,15	166.727,25	1.561.096,33
13	1/11/2028	1.561.096,33	291.447,40	137.054,97	154.392,43	1.424.041,35
14	1/11/2029	1.424.041,35	291.447,40	150.609,71	140.837,69	1.273.431,65
15	1/11/2030	1.273.431,65	291.447,40	165.505,01	125.942,39	1.107.926,64
16	1/11/2031	1.107.926,64	291.447,40	181.873,46	109.573,94	926.053,18
17	1/11/2032	926.053,18	291.447,40	199.860,74	91.586,66	726.192,44
18	1/11/2033	726.192,44	291.447,40	219.626,97	71.820,43	506.565,47
19	1/11/2034	506.565,47	291.447,40	241.348,07	50.099,33	265.217,40
20	1/11/2035	265.217,40	291.447,40	238.987,40	26.230,00	-

⁸ Las cifras están indicadas en miles de pesos

8.6 FLUJO DE CAJA

Tomando como insumo la información financiera descrita anteriormente, se ha realizado la proyección del flujo de caja del inversionista para los diez primeros años de funcionamiento del Hotel Spa Santos de Piedra.

Tabla 21. Flujo de Caja (Año 0 a 3)

AÑO	0	1	2	3
INGRESOS		\$ 2.014.362.000,00	\$ 2.074.792.860,00	\$ 2.137.036.645,80
-Costos Fijos		-\$ 521.134.525,50	-\$ 536.768.561,27	-\$ 552.871.618,10
-Costos Variables		-\$ 332.787.900,00	-\$ 342.771.537,00	-\$ 353.054.683,11
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 1.160.439.574,50	\$ 1.195.252.761,74	\$ 1.231.110.344,59
-Gastos Financieros		-\$ 247.250.000,00	-\$ 242.878.880,00	-\$ 238.075.450,00
-Impuesto de Ind. y Ccio.	0,008	-\$ 9.283.516,60	-\$ 9.562.022,09	-\$ 9.848.882,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 903.906.057,90	\$ 942.811.859,64	\$ 983.186.011,83
BASE GRAVABLE		\$ 903.906.057,90	\$ 942.811.859,64	\$ 983.186.011,83
-Impuesto de Rentas				
UTILIDAD NETA		\$ 903.906.057,90	\$ 942.811.859,64	\$ 983.186.011,83
-Depreciaciones		-\$ 4.282.400,00	-\$ 4.239.576,00	-\$ 4.197.180,24
Amortización		-\$ 44.197,40	-\$ 48.568,52	-\$ 53.371,95
Inversiones	-\$ 2.377.003.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 150.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Preinversión	-\$ 79.390.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 2.606.393.000,00	\$ 899.579.460,50	\$ 938.523.715,12	\$ 978.935.459,64

Tabla 22. Flujo de Caja (Año 4 a 7)

AÑO	4	5	6	7
INGRESOS	\$ 2.201.147.745,17	\$ 2.267.182.177,53	\$ 2.335.197.642,86	\$ 2.405.253.572,14
-Costos Fijos	-\$ 569.457.766,65	-\$ 586.541.499,65	-\$ 604.137.744,63	-\$ 622.261.876,97
-Costos Variables	-\$ 363.646.323,60	-\$ 374.555.713,31	-\$ 385.792.384,71	-\$ 397.366.156,25
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.268.043.654,92	\$ 1.306.084.964,57	\$ 1.345.267.513,51	\$ 1.385.625.538,91
-Gastos Financieros	-\$ 232.796.960,00	-\$ 226.996.440,00	-\$ 220.622.240,00	-\$ 213.617.630,00
-Impuesto de Ind. y Ccio.	-\$ 10.144.349,24	-\$ 10.448.679,72	-\$ 10.762.140,11	-\$ 11.085.004,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.025.102.345,69	\$ 1.068.639.844,86	\$ 1.113.883.133,40	\$ 1.160.922.904,60
BASE GRAVABLE	\$ 1.025.102.345,69	\$ 1.068.639.844,86	\$ 1.113.883.133,40	\$ 1.160.922.904,60
-Impuesto de Rentas				
UTILIDAD NETA	\$ 1.025.102.345,69	\$ 1.068.639.844,86	\$ 1.113.883.133,40	\$ 1.160.922.904,60
-Depreciaciones	-\$ 4.155.208,44	-\$ 4.113.656,35	-\$ 4.072.519,79	-\$ 4.031.794,59
Amortización	-\$ 58.650,43	-\$ 64.450,96	-\$ 70.825,16	-\$ 77.829,77
Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital de trabajo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Preinversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 1.020.888.486,82	\$ 1.064.461.737,54	\$ 1.109.739.788,45	\$ 1.156.813.280,24

Tabla 23. Flujo de Caja (Año 8 a 10)

AÑO	8	9	10
INGRESOS	\$ 2.477.411.179,30	\$ 2.551.733.514,68	\$ 2.628.285.520,12
-Costos Fijos	-\$ 640.929.733,28	-\$ 660.157.625,28	-\$ 679.962.354,04
-Costos Variables	-\$ 409.287.140,94	-\$ 421.565.755,17	-\$ 434.212.727,82
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.427.194.305,08	\$ 1.470.010.134,23	\$ 1.514.110.438,26
-Gastos Financieros	-\$ 205.920.260,00	-\$ 197.461.630,00	-\$ 188.166.440,00
-Impuesto de Ind. y Ccio.	-\$ 11.417.554,44	-\$ 11.760.081,07	-\$ 12.112.883,51
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.209.856.490,64	\$ 1.260.788.423,16	\$ 1.313.831.114,76
BASE GRAVABLE	\$ 1.209.856.490,64	\$ 1.260.788.423,16	\$ 1.313.831.114,76
-Impuesto de Rentas			
UTILIDAD NETA	\$ 1.209.856.490,64	\$ 1.260.788.423,16	\$ 1.313.831.114,76
-Depreciaciones	-\$ 3.991.476,65	-\$ 3.951.561,88	-\$ 3.912.046,26
Amortización	-\$ 85.527,14	-\$ 93.985,77	-\$ 103.280,96
Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital de trabajo	\$ 0,00	0	0
Preinversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 1.205.779.486,86	\$ 1.256.742.875,51	\$ 1.309.815.787,54

8.7 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

8.7.1 Punto de Equilibrio. Con base en los datos financieros antes descritos, se puede calcular el punto de equilibrio del Hotel Spa Santos de Piedra, es decir, el volumen mínimo de ventas mensual que se requiere para que la empresa no genere pérdidas. Para ello, la fórmula es la siguiente:

$$PEQ = Costos Fijos \times \frac{1}{1 - \frac{Costos Variables}{Ventas}}$$

Al reemplazar dichos valores, se obtiene:

$$PEQ = 43.427.877,13 \times \frac{1}{1 - \frac{27.732.325}{167.863.500}} = 52.022.367,27$$

Lo cual quiere decir que en el momento en que se estén facturando

\$52.022.367,27 el Hotel Spa habrá logrado el punto en el que no genera ganancias, pero tampoco está generando pérdidas.

En términos, del volumen de ventas, si se parte del supuesto de que el alojamiento y el consumo promedio esperado de un cliente sería de \$211.000 (Una noche de alojamiento, un servicio de spa, dos comidas y dos bebidas), esta cifra equivaldría a 246,5 huéspedes al mes (8,2 diarios).

8.7.2 Valor Presente Neto. Teóricamente, se considera el Valor Presente Neto (VPN) como el procedimiento analítico que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, sin importar que estos difieran entre sí, sobre la base de una determinada tasa de interés igual para todo el período.

Para el cálculo del VPN se empleó el modelo usado en el paquete @Risk, que se basa en la siguiente fórmula:

$$VPN = \frac{FCI_0}{(1+i)^0} + \frac{FCI_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{FCI_n}{(1+i)^n}$$

Donde FCI son los flujos de caja de los periodos a calcular e i es la tasa de oportunidad del mercado (TOM), que fue calculada por el programa en 28% (0,28) para un margen mínimo de ganancia aceptable para el inversionista de 10%.

Sobre esta base, al realizar los cálculos para un periodo de diez años (tabla 24), se obtuvo que el VPN del proyecto es de \$698.489.908,68, lo cual hace de esta una propuesta atractiva desde el punto de vista del inversionista.

Tabla 24. Valor Presente Neto del Proyecto a 10 Años

AÑOS	1+i	(1+i)^n	Flujos de Caja	VPN
0	1,28	1	-\$ 2.606.393.000,00	-\$ 2.606.393.000,00
1	1,28	0,78125	\$ 899.579.460,50	\$ 702.796.453,52
2	1,28	0,61035156	\$ 938.523.715,12	\$ 572.829.415,97
3	1,28	0,47683716	\$ 978.935.459,64	\$ 466.792.802,64
4	1,28	0,37252903	\$ 1.020.888.486,82	\$ 380.310.597,58
5	1,28	0,2910383	\$ 1.064.461.737,54	\$ 309.799.139,37
6	1,28	0,22737368	\$ 1.109.739.788,45	\$ 252.325.614,49
7	1,28	0,17763568	\$ 1.156.813.280,24	\$ 205.491.318,23
8	1,28	0,13877788	\$ 1.205.779.486,86	\$ 167.335.518,62
9	1,28	0,10842022	\$ 1.256.742.875,51	\$ 136.256.335,59
10	1,28	0,08470329	\$ 1.309.815.787,54	\$ 110.945.712,69
VPNY				\$ 698.489.908,68

8.7.3 Tasa Interna de Retorno. Con base en la proyección a diez años, el programa ha establecido una tasa interna de retorno de 36,46%, que al ser mayor que la tasa de oportunidad del mercado (28%) permite prever una viabilidad financiera positiva para el proyecto.

8.7.4 Análisis de Sensibilidad. Con base en los datos elaborados hasta este punto del trabajo, se realizó un análisis de sensibilidad en el que se planteó como posibles escenarios reducciones e incrementos de los costos variables y de las ventas en intervalos del 25%.

Los datos iniciales corresponden a los calculados en el flujo de caja para el primer año y se describen en la tabla 25.

Tabla 25. Datos Iniciales Análisis de Sensibilidad

DATOS INICIALES	
Inversión	\$2.606.393.000
Ventas	\$2.014.362.000
Costos fijos	\$521.134.526
Costos variables	\$332.787.900
Utilidad	\$1.160.439.575

Una vez alimentados los datos en @Risk, como se evidencia en la tabla 26, es posible saber cuáles escenarios permiten a la empresa funcionar con un margen de utilidad (cifras en negro) y cuáles implican funcionamiento a pérdida (cifras en rojo).

Tabla 26. Análisis de Sensibilidad – Año 1

COSTOS VARIABLES	VENTAS			
	\$1.007.181.000 (50%)	\$1.510.771.500 (75%)	\$2.517.952.500 (125%)	\$2.517.952.500 (150%)
\$166.393.950 (50%)	\$319.652.525	\$67.857.275	\$256.703.712	\$492.761.759
\$249.590.925 (75%)	-\$55.784.871	-\$203.321.150	-\$92.668.941	\$45.646.321
\$415.984.875 (125%)	-\$474.518.607	-\$525.171.168	-\$487.181.747	-\$439.694.971
\$499.181.850 (150%)	-\$636.409.076	-\$666.088.312	-\$643.828.885	-\$616.004.602

En un escenario pesimista, en que las ventas cayeran a un 50% (\$1.007.181.000), solamente se podría obtener un VPN positivo (\$319.652.525) si los costos variables tuviesen una reducción en igual porcentaje. De hecho, con una reducción de los costos variables al 75% (\$249.590.925) y de las ventas al 50%, el VPN sería de -\$55.784.871.

Por otro lado, en un escenario optimista, en el que las ventas se incrementasen en un 50% (\$2.517.952.500), sería posible reducir los costos variables a un 75% (\$249.590.925), y aun obtener un VPN de \$45.646.321.

8.8 ANALISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO

El desarrollo del estudio financiero permitió establecer que el Hotel Spa Santos de Piedra es una oportunidad de negocio atractiva, en la medida que sin pretender metas exageradamente ambiciosas (ocupación entre 35% y 55% en promedio), puede mantenerse en funcionamiento superando de manera significativa el punto de equilibrio.

En términos de la rentabilidad, se ha logrado calcular un valor presente neto con proyección a diez años de \$698.489.908,68, lo cual acompañado de una tasa interna de retorno de 36,46% (superior por más de 8 puntos que la tasa de oportunidad del mercado), se convierten en una excelente carta de presentación de la propuesta para eventuales inversionistas.

En cuanto al análisis de sensibilidad, se logró establecer también que sería posible afrontar un escenario pesimista de ventas reducidas a la mitad, siempre que se logre reducir los costos variables, pero cabe el riesgo de operar a pérdida si no se reducen estos últimos por debajo del 75%.

Adicionalmente, al incluir en el estudio financiero la opción de obtener el capital mediante un crédito blando, se aprecia que el flujo de caja del Hotel Spa es suficiente para garantizar el funcionamiento, amortizar el crédito y generar un margen de utilidades razonable.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este estudio de prefactibilidad ha permitido identificar una interesante oportunidad de inversión a través de la consolidación de una empresa turística innovadora, aprovechando el buen momento que está pasando la industria hotelera y turística en el departamento de Santander.

La construcción de un Hotel Spa en Los Santos, municipio cercano al área metropolitana de Bucaramanga, se presenta como una atractiva iniciativa, con miras a explotar el mercado local inicialmente, pero que luego se puede promocionar y posicionar entre clientes provenientes de otras regiones del país o del extranjero.

En términos de los requisitos legales y normativos, la propuesta es totalmente viable, ya que cumple con todos los parámetros establecidos para las empresas hoteleras y para la prestación de los servicios terapéuticos ofrecidos por el spa. En su implementación tampoco se genera impacto negativo en el componente medioambiental.

Desde el punto de vista financiero, la exención por 20 años del impuesto de renta que tienen los hoteles que sean construidos hasta el 2017 se convierte en otro atractivo, ya que este periodo de gracia fiscal permitiría a los socios del Hotel Spa una mayor capitalización, a la vez que les retiraría una carga en los primeros años, que suelen ser los más complicados en el aspecto económico.

Por su ubicación, el proyecto puede sacar ventaja de algunos de los atractivos turísticos tradicionales del área, así como del auge que están teniendo megaobras turísticas como Panachi y el Cerro del Santísimo. Con la adecuada promoción y

con los convenios que puedan hacerse con agencias de viajes, se puede lograr que el Hotel Spa se consolide como un reconocido servicio complementario en paquetes que se comercialicen a través de los promotores turísticos.

De manera general, se puede decir que el Hotel Spa Santos de Piedra constituye una excelente oportunidad de inversión, con una muy atractiva rentabilidad y bajo nivel de riesgo, en la que por medio de una inversión razonable se puede crear un hito representativo para la cada vez más vibrante vida turística del departamento de Santander.

BIBLIOGRAFÍA

ABREO, L. Y SILVA, J. Estudio de Prefactibilidad para la Construcción de un Centro Recreacional y Vacacional en el Corredor Vial San Gil-Barichara, Departamento de Santander. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012

BUITRAGO, A. Y LOZANO, G. Factibilidad para la Construcción de un Hotel de 30 habitaciones en el Municipio de Floridablanca-Santander. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.

CLAVIJO, S. Dinámica del Sector Turismo en Colombia. 2011. [en línea] [citado 10 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Dic5-11.pdf>

DELGADO, R.J. Y ÁLVAREZ, L.E. Estudio de Prefactibilidad Para la Construcción y Puesta en Operación del Hotel Spa Temático "COMBUSTURA" en el Municipio de Zapatoca. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2011.

DUARTE, S. Y RAMOS, A. Estudio de Prefactibilidad técnica y Financiera para la Construcción del Centro de Entretenimiento Familiar "ICE GREEN CITY" en Barrancabermeja. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.

GÓMEZ, M. Y ARDILA, W. Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Estética y Spa en el Municipio de Málaga, Santander. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2007

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. Santander. 2015. [en línea] [citado 10 de enero de 2016] Disponible en: http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/mps_fisicos_deptaes/2012/Santander.pdf

INVISBU. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos. 2014. [en línea] [citado 10 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía Turística Santander. 2012 [en línea] [citado 10 de enero de 2016] Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4964>

MORENO, M. Algunos Aspectos Históricos de la Hotelería en Colombia. 1981 [en línea] [citado 13 de enero de 2016] Disponible en: http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf

NAVAS, R. Y BLANCO, S. Factibilidad para la Creación de un Hotel en Municipio de La Mesa de los Santos. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2010.

NÚÑEZ, M. Y BELEÑO, C. Construcción de un Condominio Vacacional en la Rivera de la Ciénaga San Silvestre, Barrancabermeja - Estudio de Prefactibilidad. Tesis de Grado: Barrancabermeja: Universidad Industrial de Santander. 2011.

QUINTERO, P. Desarrollo y Competitividad del Turismo en Colombia: Balance de las Políticas y la Gestión Pública. 2009. [en línea] [citado 10 de diciembre de 2015] Disponible en: http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/politica_turistica_colombia_por_paola_quintero_0.pdf

SALAZAR, P. Y AVELLANEDA, L. Factibilidad para la Creación de un Hotel Campestre con Zona Recreacional y Social en el Municipio de Sabana de Torres - Santander. Tesis de Grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2014.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA. ESTUDIO DE MERCADO – HOTEL SPA SANTOS DE PIEDRA

1. Edad

De 18 a 25 ___ De 26 a 35 ___ De 36 a 45 ___ De 46 a 55 ___
De 56 a 65 ___ 66 años o más ___

2. Sexo

Masculino ___ Femenino ___

3. Escolaridad

Ninguna ___ Primaria ___ Secundaria ___ Pregrado ___ Posgrado ___

4. Ocupación

Empleado ___ Comerciante Independiente ___ Profesional Independiente ___
Pensionado ___ Desempleado ___ Estudiante ___

5. Lugar que Ocupa en el Hogar

Padre/Madre ___ Abuelo/Abuela ___ Hijo/Hija ___

6. Personas que Habitan en la Casa

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ Más de 5 ___

7. ¿Ha visitado la Mesa de los Santos?

Sí ___ No ___

8. ¿Le gustaría pasar algunos días en la Mesa de los Santos?

Sí ___ No ___

9. De los siguientes, ¿cuáles son los aspectos que más le gustan de la Mesa de los Santos?

Clima ___ Cercanía de la ciudad ___ Sitios turísticos ___ Restaurantes ___
Espacios abiertos ___ Ecoturismo ___ Deportes extremos ___ Camping ___
Paisajes ___ Fincas de alquiler ___

10. ¿Consideraría pasar sus vacaciones o parte de ellas en la Mesa de los Santos?

Sí ___ No ___

11. ¿Recomendaría a sus amigos y familiares de otras regiones la Mesa de los Santos como destino turístico?

Sí ___ No ___

De las siguientes opciones, indique cuáles prefiere, indicando 1 por la menor preferencia y 5 por la mayor preferencia-

12. Ir a un lugar alejado de la ciudad y disfrutar del silencio y la tranquilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ir a un sitio donde le den masajes, actividades de relajación, yoga, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Ir a un lugar donde se pueda tener un contacto armónico con la naturaleza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Recibir terapias para tonificar la piel y relajar los músculos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Realizar actividades de yoga y otras técnicas de relajación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Recibir terapia con acupuntura.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Recibir terapia para el manejo de dolores crónicos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO B. ACTA DE INICIO DEL PROYECTO

PROYECTO:	Estudio de prefactibilidad para la construcción del Hotel Spa “Santos de Piedra” en el municipio de Los Santos (Santander)
Propuesto por	Olga Carolina Mejía Sierra
Fecha	Octubre 01 de 2015
Inicio	Se da inicio al proyecto sin contar aún con un inversionista. Se lleva a cabo el estudio de prefactibilidad por parte de Olga Carolina Mejía Sierra, para con base en sus resultados atraer a los inversionistas potenciales para la ejecución del proyecto.
Síntesis	Este proyecto consiste en el diseño, construcción, montaje y puesta en operación del Hotel Spa Santos de Piedra, en la Mesa de los Santos (Los Santos, Santander). Para tal efecto, se lleva a cabo el estudio de prefactibilidad que servirá como base para la presentación del proyecto a posibles inversionistas, quienes a partir de los diferentes componentes del estudio podrán determinar el nivel de viabilidad del hotel, para de este modo saber qué tan segura y rentable será su inversión.
Propósito del negocio	El propósito del negocio es aprovechar la enorme ventaja competitiva que tendría un hotel spa cerca del área metropolitana de Bucaramanga y de algunos de los atractivos turísticos más importantes de la región.
Descripción de los productos a entregar	La finalidad de este proyecto la puesta en funcionamiento de un hotel con 18 habitaciones, en el que los huéspedes encuentren, además de las instalaciones tradicionales, unos espacios destinados a la estimulación dirigida de los sentidos en la búsqueda de un mayor bienestar físico y emocional. Los productos a entregar una vez se cuente con la financiación y se haya desarrollado el proyecto son:
	1. Estudio de factibilidad.
	2. Adecuación del terreno y cimentación.
	3. Entrega de la planta física en obra negra.
	4. Entrega de la planta física en obra gris.
	5. Entrega de los acabados y la decoración de la planta física (obra blanca).
	6. Dotación del mobiliario, enseres y equipo técnico.
	7. Inauguración e inicio de operación.
Gestión del proyecto	Una vez que se haya conformado la junta de socios, la gestión del proyecto estará a cargo de la proponente del proyecto y de un auditor nombrado por la junta.
Supuestos,	Supuestos:

restricciones y riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. El gobierno departamental seguirá incentivando las iniciativas turísticas en la región. 2. Los resultados del estudio de prefactibilidad serán atractivos para los inversionistas. 3. Se logrará contar con las fuentes de financiación para cubrir la totalidad de los gastos que implica la construcción, dotación y puesta en funcionamiento.
Supuestos, restricciones y riesgos	<p>Restricciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las posibles restricciones se pueden derivar del análisis que haga la Oficina de Planeación del municipio, a partir del cual se podría objetar el proyecto en términos de aprobar o no su construcción. 2. Podría haber restricciones de orden financiero si no se logra atraer a inversionistas que puedan asumir el costo de la puesta en operación del proyecto.
	<p>Riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibles incidentes y accidentes laborales durante la construcción de la planta física del hotel. 2. Inestabilidad en la demanda durante las primeras fases de la ejecución. 3. Cambios en las tasas de interés o en la política tributaria que pudiesen significar mayores costos financieros. 4. Cambios en la política local y regional en cuanto a dejar de incentivar la industria turística.
Recursos	<p>Recurso humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para la construcción se contará con personal especializado en las áreas de ingeniería civil y arquitectura, así como con oficiales de construcción, obreros, electricistas, ornamentadores, etc. 2. En la planificación técnica, se contará con el asesoramiento de un ingeniero financiero, un ingeniero de mercados, un abogado, un psicólogo, un nutricionista, un ingeniero de alimentos o chef, un profesional en terapia física con experiencia en spa, y cualquier otro que se requiera para el diseño del modelo de negocio.
	<p>Recurso físico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina dotada de mobiliario, mesas de trabajo, computadores, proyector y demás elementos que faciliten el trabajo del equipo de planificación técnica. 2. Medio de transporte entre la oficina y el sitio de construcción. 3. El terreno y los materiales de construcción.
	<p>Recurso tecnológico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Computadores.

	<p>2. Software estadístico, software de proyección financiera, software de diseño arquitectónico, hoja de cálculo, procesador de texto.</p> <p>Recurso financiero: Este estará disponible en la medida que se vayan vinculando inversionistas al desarrollo del proyecto.</p>
Propuesta de negocio	Una vez que se tenga terminado el estudio de factibilidad, se iniciará la fase de búsqueda de inversionistas interesados en participar en la oportunidad de negocio. Los componentes que les serán presentados a los posibles inversionistas son: planos arquitectónicos, estructurales, hidráulicos y eléctricos del hotel, estudio legal, estudio de mercado, estudio técnico, y estudio financiero.
Comunicación	La comunicación en las diferentes fases del proyecto se llevará a cabo de manera escrita, respetado un conducto regular que va de los operadores al gerente de proyecto, de éste al auditor, y de ambos a los miembros de la junta directiva. Se deberá dejar actas de las reuniones, así como de los hitos importantes, tales como la entrega de productos terminados.
Aprobación	El inicio del proyecto será autorizado por la junta de socios, en presencia del gerente y el auditor del proyecto. Los avances de obra serán evaluados y recibidos mediante acta por el gerente del proyecto y aprobados por éste en conjunto con el auditor.
Gestión de modificaciones	Toda modificación de alcance, modalidad, tiempo o costo deberá ser solicitada por escrito ante el gerente y el auditor del proyecto, quienes la evaluarán y pondrán en consideración de la junta de socios para su aprobación. Las modificaciones que no afecten de manera considerable la dinámica del proyecto podrán ser aprobadas por el gerente del proyecto y reportadas por escrito al auditor.
Otros	Los cronogramas de entrega de avances de obra serán establecidos una vez se firme la presente acta y se dé luz verde al inicio de la construcción.
Visto bueno	<p>Inversionistas:</p> <p>Grupo evaluador:</p> <p>Gerente de proyecto:</p> <p>Auditor</p>

Fuente: Modelo retomado de Delgado y Álvarez (2011)

ANEXO C. ESTRUCTURAS DE DIVISIÓN DEL TRABAJO (EDT)

EDT	TAREA	TIEMPO	INICIO	FIN	COSTO
1	Desarrollo total del proyecto	701d	2/03/2015	6/11/2017	2.377.003.000
1.1	Gestión del proyecto	362d	2/03/2015	19/07/2016	529.740.000
1.1.1	Estudio de prefactibilidad	150d	2/03/2015	25/09/2015	31.290.000
1.1.2	Estudio de factibilidad	90d	25/09/2015	28/01/2016	28.600.000
1.1.3	Búsqueda de financiación	60d	28/01/2016	20/04/2016	7.500.000
1.1.4	Negociación y compra del terreno	30d	20/04/2016	31/05/2016	450.000.000
1.1.5	Permisos y licencias	30d	31/05/2016	11/07/2016	12.000.000
1.1.6	Acta de inicio	7d	11/07/2016	19/07/2016	350.000
1.2	Construcción de obra negra y gris de las instalaciones	128d	19/07/2016	12/01/2017	1.047.173.000
1.2.1	Adecuación del terreno	8d	19/07/2016	28/07/2016	14.500.000
1.2.2	Construcción de las bases y estructuras	20d	19/07/2016	15/08/2016	72.350.000
1.2.3	Construcción de instalaciones hidráulicas	60d	19/07/2016	10/10/2016	21.870.000
1.2.4	Instalaciones eléctricas	60d	15/08/2016	4/11/2016	18.650.000
1.2.5	Instalación de sistema hidráulico piscina	20d	15/08/2016	9/09/2016	35.690.000
1.2.6	Instalación de gas	20d	22/08/2016	16/09/2016	19.350.000
1.2.7	Fundición de placas	45d	15/08/2016	14/10/2016	246.530.000
1.2.8	Mampostería en obra negra	65d	14/10/2016	12/01/2017	563.670.000
1.2.9	Construcción de cuartos de máquinas y planta eléctrica	30d	4/11/2016	15/12/2016	54.563.000
1.3	Construcción de obra blanca de las instalaciones	145d	12/01/2017	2/08/2017	363.800.000
1.3.1	Construcción de obra blanca	145d	12/01/2017	2/08/2017	363.800.000
1.4	Dotación y amoblamiento de las instalaciones	10d	2/08/2017	15/08/2017	395.640.000
1.4.1	Dotación y amoblamiento	10d	2/08/2017	15/08/2017	395.640.000
1.5	Finalización del proyecto	60d	15/08/2017	6/11/2017	40.650.000
1.5.1	Publicidad y establecimiento de acuerdos comerciales	60d	15/08/2017	6/11/2017	18.500.000
1.5.2	Entrega formal de los productos del proyecto	20d	15/08/2017	11/09/2017	2.150.000
1.5.3	Inauguración (preparación y realización del evento)	45d	15/08/2017	16/10/2017	20.000.000