

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HOTEL BOSQUES DE ARAGUANEY

TRABAJO DE GRADO

ANDRÉS MEDARDO GARZÓN BERMUDEZ

ANDREA SOFIA GUTIERREZ PERILLA

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HOTEL BOSQUES DE ARAGUANAY

TRABAJO DE GRADO

ANDRÉS MEDARDO GARZÓN BERMUDEZ

ANDREA SOFIA GUTIERREZ PERILLA

ANGELA PATRICIA PULIDO CASTIBLANCO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN	11
1. PRESENTACIÓN	13
1. Definición del negocio.....	13
2. MERCADEO.....	16
2.1.1. Descripción del producto y/o servicio	16
2.1.2. Necesidades.....	16
2.1.3. Aspectos diferenciales	17
2.1.4. Nuevos productos y/o servicios	17
2. Mercado	18
2.2.1. Ámbito geográfico	18
2.2.2. Público objetivo	18
2.2.3. Cliente y consumidor	19
3. Situación del mercado.....	20
2.3.1. Dimensiones del mercado	21
4. Competencia	22
2.4.1. Descripción de la competencia	22
2.4.2. Comparación con la competencia.....	23
5. Precio	24
2.5.1. Variables para la fijación del precio	24
2.5.2. Determinación del precio.....	26
6. Distribución.....	27
2.6.1. Canales de distribución.....	27
2.7. Promoción	28
2.7.1. Medios de publicidad.....	28
2.8. Proyecciones de ventas.....	30
2.8.1. Proyecciones de ventas anuales	30
3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD	35
3.1. Producción.....	35

3.1.1. Proceso de elaboración	35
3.1.2. Tiempo de operación	36
3.1.3. Diagrama de flujo	36
3.1.4. Tiempos y procesos	37
3.2. Tecnologías necesarias	38
3.2.1. Gestión de inventarios (stocks)	38
3.2.3. Costos	39
3.2.3.1. Estimación de Costos	39
3.3. Calidad	41
3.3.1. Control de calidad.....	41
3.4. Equipos e infraestructura locativa	41
3.4.1. Equipos e infraestructura necesarios	41
3.4.2. Requerimientos de Muebles, enseres y equipo	42
3.5. Seguridad en el trabajo y medio ambiente	43
3.5.1. Normativa de prevención de riesgos	43
4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	44
4.1. Planificación y programación.....	44
4.1.1. Planificación de ventas	44
4.1.2. Planificación de producción	46
4.1.2.1. Cronograma	46
4.1.3. Planificación de personal.....	47
4.1.4. Planificación de inversiones	47
4.2. Sistema de evaluación de resultados.....	48
4.2.1. Organización	48
4.2.1.1. Equipo.....	48
5. ORGANIGRAMA DEL HOTEL EN LA ACTUALIDAD	49
5.1. Organización del trabajo	50
5.1.1. Gerente y director financiero	50
5.1.2. Directora de ventas	50
5.1.3. Director jurídico	50
5.1.4. Supervisor	51
5.1.5. Recepcionista.....	51

5.1.6. Seguridad.....	51
5.1.7. Mantenimiento y oficios varios	52
5.18. Cocinero.....	52
5.2. Gestión de personal	52
5.2.1. Proceso de selección.....	52
5.2.2. Formación.....	53
5.2.3. Retribución del emprendedor	53
5.2.4. Sueldos.....	54
6. JURÍDICO – TRIBUTARIO	55
6.1. Determinación de la forma jurídica.....	55
6.1.1. Pasos para la tramitación de la forma jurídica de tu empresa	55
6.2. Aspectos laborales del emprendedor.....	56
6.2.1. Seguridad social del emprendedor.....	56
6.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores.....	56
6.3.1 Modalidades contractuales	56
6.4. Obligaciones tributarias o fiscales.....	57
6.4.1. Impuestos.....	57
6.5. Permisos, licencias y documentación oficial.....	57
6.5.1. Permisos y licencias.....	57
6.5.2. Documentación oficial.....	58
6.6. Cobertura de responsabilidades.....	59
6.6.1. Seguros	59
6.6.2. Objeto de la Cobertura.....	60
6.7. Patentes, marcas y otros tipos de registros.....	61
6.7.1. Protección legal	61
6.7.2. Registro de dominio.....	61
7. FINANCIERO	62
7.1. Plan financiero.....	62
7.1.1. Inversión total inicial.....	62
7.1.2. Estructura de financiamiento.....	63
7.1.3. Presupuesto de ingresos.....	64
7.1.4. Costos indirectos.....	65

7.1.5. Utilidades y política de su distribución	66
7.1.6. Impuestos.....	67
7.2. Sistema de cobros y pagos	67
7.2.1. Sistema de cobros	67
7.2.2. Sistema de pagos	68
7.3. Resumen de los datos financieros más relevantes	68
7.3.1. Proyecciones contables	68
7.3.1. Punto de equilibrio.....	69
7.4. Flujo de caja	69
7.4.1. Proyecciones flujos de caja primer año	70
7.4.2. Estado de resultado.....	71
7.4.3. Balance general proyectado.....	71
8. VALORACIÓN	73
8.1 Análisis de puntos fuertes y débiles	73
8.1.1. Puntos fuertes	73
8.1.2. Puntos débiles	73
8.1.3. Oportunidades.....	74
8.1.4. Estrategia de desarrollo del proyecto.....	75
8.1.5. Aspectos de sostenibilidad y riesgos	75
9. RECOMENDACIONES.....	77
10. CONCLUSIONES	78
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición Costos fijos mensuales	24
Tabla 2. Composición Costos variables mensuales	25
Tabla 3. Cotizaciones de servicios de una empresa publicitaria.....	28
Tabla 4. Ventas de alojamiento individual	31
Tabla 5. Ventas de alojamiento grupal	32
Tabla 6. Proyección de ventas por producto y número de unidades.....	33
Tabla 7. Crecimiento en las ventas anuales	34
Tabla 8. Estimación de Costos de Administración	39
Tabla 9. Costos.....	39
Tabla 10. Costos Variables	40
Tabla 11. Maquinaria y enseres	42
Tabla 12. Ventas de alojamiento individual	44
Tabla 13. Ventas de alojamiento grupal	45
Tabla 14. Planificación de inversiones	48
Tabla 15. Sueldos.....	54
Tabla 16. Sueldos empleados.....	54
Tabla 17. Costos de constitución de la sociedad.....	55
Tabla 18. Tipos de impuestos	57
Tabla 19. Resumen de inversión y financiación	62
Tabla 20. Inversiones En activos fijos	63
Tabla 21. Ingresos.....	64
Tabla 22. Origen de las distintas fuentes de financiación.....	65
Tabla 23. Costos indirectos.....	65
Tabla 24. Utilidades y política de su distribución.....	66
Tabla 25. Impuestos	67
Tabla 26. Unidades y políticas de su distribución	68
Tabla 27. Ventas año 1.....	69
Tabla 28. Proyecciones flujos de caja primer año	70

Tabla 29. Estado de resultado	71
Tabla 30. Balance general proyectado	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas proyectadas años 2 y 3.....	35
Figura 2. Diagrama de flujo	37
Figura 3. Organigrama del hotel en futuros años.....	49
Figura 4. Composición de la Inversión.....	63
Figura 5. Composición de los costos fijos	66
Figura 6. Punto de equilibrio vs ventas horizonte del proyecto.....	69

GLOSARIO

Agroindustriales: Es un sector en la economía el cual combina la industria con los trabajos de la parte agro del campo como agricultura, ganadería, pesa, riqueza forestal, entre otros.

ANIF: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.

Enseres: Utensilios, muebles, instrumentos necesarios o convenientes en una casa o para el ejercicio de una profesión.

Nichos de Mercado: Es una oportunidad que da el mercado para desarrollar o implementar cualquier actividad comercial o lucrativa con altas posibilidades de éxito según las condiciones del mercado.

OPEP: Es la sigla que identifica a la Organización de Países Exportadores de Petróleo.

Regalías: Es el pago que se realiza por el goce o usufructo temporal por la extracción de petróleo en una región del país.

Volatilidad: Inestabilidad de los precios en los mercados financieros.

Yacimiento: Sitio donde se halla naturalmente una roca, un mineral o un fósil.

RESUMEN

El Hotel Bosques de Araguaey es un proyecto de largo plazo que busca promover y consolidar el desarrollo de la región de Puerto Gaitán y del Meta, gracias a las grandes rentas que se han generado en la región por motivo de su riqueza en recursos naturales. Como su nombre lo indica este proyecto se encuentra segmentado en la prestación de servicios de alojamiento, conteniendo otros servicios como la prestación de servicios de restaurante.

A través de la promoción de la hotelería, se pretende incentivar el desarrollo del sector minero y la agricultura a gran escala en las regiones más alejadas del país. Adicionalmente, la puesta en marcha de este proyecto ha permitido identificar una sección de mercado de crecimiento potencial: el alojamiento provisional de trabajadores viajeros ocasionales. A partir de allí, se espera que en el largo plazo el crecimiento de estas regiones permita abrir nuevos nichos de mercado, como la promoción turística de estos lugares

El Hotel Bosques de Araguaey ofrece un servicio de alojamiento, alimentación y estacionamiento. El hotel se encuentra ubicado en el municipio de Puerto Gaitán, departamento del Meta, en la vereda 'La Cristalina', ubicada a 77 km de este municipio, vía rubiales. El establecimiento cuenta con 2,800 metros cuadrados y se divide en dos sectores: el primero dotado con 24 habitaciones dobles y 24 habitaciones sencillas. Además, todas las habitaciones cuentan con baño privado, secador de cabello, aire acondicionado, televisión satelital, Wifi y nevera.

Palabras Claves: Hotel, Prestación de servicios, alojamiento, Puerto Gaitán, minero y agricultura.

ABSTRACT

Bosques de Araguañey Hotel is a long-term project that seeks to promote and strengthen the development of the Puerto Gaitán region and Meta, thanks to the large revenues that have been generated in the region because of its wealth of natural resources. As its name implies this project is segmented in providing hosting services, housing services and restaurant services.

Through the promotion of hospitality, it is intended to encourage the development of the mining sector and large-scale agriculture in remote regions of the country. In addition, the implementation of this project has identified a section of potential growth market: temporary accommodation for workers occasional travelers. From there, it is expected that in the long term growth of these regions allow open new market niches, such as tourism promotion of these places

Bosques de Araguañey Hotel, offers a lodging, meals and parking. The hotel is located in the Puerto Gaitán, Meta department, in the village 'La Cristalina', located 77 km from the town way rubiales. The property has 2,800 square meters and is divided into two sections: the first equipped with 24 double rooms and 24 single rooms. In addition all rooms have private bathroom, hairdryer, air conditioning, satellite TV, wireless and refrigerator.

Key Words: Hotel, Service, accommodation, Puerto Gaitan, mining and agriculture

1. PRESENTACIÓN

1. Definición del negocio

El *Hotel Bosques de Araguañey* es un proyecto de largo plazo que busca promover y consolidar el desarrollo de la región de Puerto Gaitán y del Meta, gracias a las grandes rentas que se han generado en la región por motivo de su riqueza en recursos naturales. Como su nombre lo indica este proyecto se encuentra segmentado en la prestación de servicios de alojamiento (código CIIU 5511), conteniendo otros servicios como la prestación de servicios de restaurante (Código CIIU 5521).

Este proyecto lleva en funcionamiento desde el 15 de noviembre de 2014, encontrándose actualmente en etapa de posicionamiento. El Hotel se encuentra ubicado en el departamento del Meta, municipio de Puerto Gaitán, en la vereda La Cristalina, ubicada a 77 km de este municipio, vía rubiales. De manera precisa, su localización es costado derecho de la entrada a La cristalina. Actualmente posee 2,800 metros cuadrados.

El margen de ganancia del hotel, está en función de la reposición mínima de la actividad, y el flujo libre de caja que la empresa dispone a realizar. De esta manera, la utilidad de la actividad no está en función directa por alojamiento vendido, sino por la actividad diaria realizada. Es decir, hasta el momento se ha registrado en promedio un flujo de 10 clientes diarios diariamente, obteniendo una utilidad mínima de \$250.000 pesos diarios. Hasta el momento el hotel ha registrado 2230 clientes.

La proyección de ventas que se tiene para el primer año es de \$196.940.000 de los cuales se ha cumplido al momento con \$113.467.880 y se espera en épocas festivas como las de diciembre se duplique las ganancias diarias registradas, como se verá más adelante en este trabajo.

El primer año de funcionamiento del Hotel tendrá una prestación de servicios estándar mientras se logra posicionar mejor en el mercado y el gasto en publicidad será mínimo, debido a

que, la inversión primaria se hizo con aportes de los socios y no se quiere incurrir en gastos innecesarios por medio de créditos. Para el segundo año ya se prevé haya un retorno de la inversión primaria de los socios.

La motivación de este proyecto surge del vasto conocimiento familiar en actividades Hoteleras, el cual permitió la identificación de oportunidades de negocio en este sector. De esta forma, ante el boom minero energético que el país lleva desde 2006, la oleada de inversión en infraestructura en diferentes regiones periféricas del país, se evidenció las oportunidades de negocios que existen para suplir las necesidades que estos sectores tienen para su pleno funcionamiento. Los requerimientos de especialización del sector minero, y el desarrollo tecnificado de la agricultura del país son determinantes que obligan el traslado de personas ajenas a las regiones, al ser quienes poseen el conocimiento para estos sectores. Con lo cual la necesidad de cubrir el alojamiento temporal u ocasional de este personal, es una oportunidad de negocio, que cada día se expande, ante el crecimiento desmesurado que ha tenido este sector.

En síntesis, el desarrollo que promueve el sector minero y la agricultura a gran escala en las regiones más alejadas del país, permiten identificar una sección de mercado para cultivar, el alojamiento provisional de trabajadores viajeros Ocasionales. Sin embargo, este desarrollo, no se queda en este segmento, pues en un largo plazo, el crecimiento de estas regiones, permitirán abrir nuevos nichos de mercado, como la promoción turística de estos lugares.

El equipo de este proyecto se encuentra liderado por dos personas. Andrea Sofía Gutiérrez Perilla (gutierrezp.andrea@urosario.edu.co) y Andrés Medardo Garzón Bermúdez (garzonb.andres@urosario.edu.co). Ambos poseen antecedentes importantes en el sector. Permitiendo garantizar el vasto conocimiento que poseen de herramientas y estrategias aplicadas para el proyecto.

Una de las mayores fortalezas de ambos, es la experiencia que han adquirido a lo largo de su vida, a través de los distintos proyectos que sus familias han realizado y ejecutan en el sector hotelero. De esta forma, este equipo cuenta con una amplia gama de herramientas y metodologías que están ejecutando en el transcurso de este proyecto. De igual manera, sus estudios en administración de negocios internacionales en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora

del Rosario, han desarrollado habilidades de conocimiento teórico y trabajo en equipo necesarios para el sector.

Esta fortaleza es la principal ventaja competitiva que tiene el proyecto. El evaluar el mercado de la zona, se evidencia el carácter empírico y de poca experiencia que poseen los administradores de los hoteles aledaños. De esta forma las relaciones y elementos de fortaleza que tiene el equipo son:

Andrea Sofía Gutiérrez Perilla: Actualmente estudia en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, administración de negocios internacionales de decimo semestre. Desde los primeros semestres de la carrera le han gustado las materias referentes a mercadeo, lo cual le ha ayudado a ampliar sus conocimientos y ponerlos en práctica. Desde hace tres años, el padre ha estado vinculado en el sector hotelero, a través la construcción del hotel Iguanas de los Llanos, en Puerto de Gaitán (Meta). Desde la apertura del hotel ella hace parte del departamento de ventas y promoción. Por esta razón, el conocimiento de esta rama y de la región. Permiten garantizar su papel como directora de ventas en *Bosques de Araguaney*.

Andrés Medardo Garzón Bermúdez: Actualmente está en decimo semestre de administración de negocios internacionales en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. A lo largo de la carrera ha demostrado gran interés por el área financiera siendo esta su mayor fortaleza en la universidad. Por otra parte, ha estado vinculado con el sector hotelero desde hace varios años, gracias a la participación que tiene su familia materna en el sector. Son propietarios del Hotel Casa Blanca 93, siendo este hecho la base del conocimiento que ha adquirido. Por otro lado, Andrés ha participado en procesos de capacitación de servicio al cliente y sistemas de información. De esta forma, su participación en el proyecto será de Director Financiero.

Ambos integrantes comparten el interés por ejercer sus carreras y herencia familiar a través de la independencia de sus propios negocios y empresas. De esta forma, el aporte de capital y mano de obra en el *Hotel Bosques de Aranguaney*, es el pilar para encaminar estas metas, mostrando así, el interés y proyección a largo plazo que Andrea y Andrés están ejerciendo en el proyecto.

2. MERCADEO

2.1.1. Descripción del producto y/o servicio

Nuestra empresa *Hotel Bosques de Aranguaney* ofrece un servicio de alojamiento, alimentación y estacionamiento. El hotel está ubicado en el municipio de Puerto Gaitán, departamento del Meta, en la vereda 'La Cristalina', ubicada a 77 km de este municipio, vía rubiales.

El hotel cuenta con 2,800 metros cuadrados total de la construcción. Se divide en dos sectores, el primero dotado con 24 habitaciones dobles, cada una con dos camas dobles de 1,60mts x 1,90mts y una segunda área con 24 habitaciones sencillas y una cama semidoble de 1,40mts x 1,90mts. Además, todas las habitaciones cuentan con baño privado, secador de cabello, aire acondicionado, televisión satelital y nevera.

Como valor agregado el hotel cuenta con una sala de conferencias, lavandería y ofrece servicio de alimentación en un restaurante con capacidad para 60 personas.

2.1.2. Necesidades

El crecimiento económico que ha tenido el municipio de Puerto Gaitán, a raíz del descubrimiento de pozos petroleros en la región, la industria petrolera, han creado plantas y proyectos en los cuales ha sido necesario emplear un gran número de personas. Este crecimiento poblacional que se ha generado en el municipio, consecuente de las regalías y ganancias de las empresas petroleras y agroindustriales, es la principal causa que piensa suplir este proyecto.

Al haber un crecimiento constante en la vereda se identifica lo necesario y rentable, que es ofrecer un servicio hotelero a los beneficiarios de las empresas mencionadas, ya que los pocos hoteles que están tanto en La Cristalina como en Puerto Gaitán no cumplen con los

requerimientos mínimos, hoteles que perfectamente se pueden catalogar como hostales (Toro, 2010), donde las habitaciones no cuentan ni con baño privado ni con otro tipo de comodidades que ofrece el sector hotelero, por lo que se ve una oportunidad de negocio en La Cristalina.

2.1.3. Aspectos diferenciales

Como se mencionó, existe gran precariedad en la prestación de servicios hoteleros en la región, estos carecen de las comodidades que el Hotel *Bosques de Araguañey* ofrece. La mayoría de los hoteles y/o hostales de la región no ofrecen un servicio con: baño privado, limpieza diaria, internet, caja de seguridad, lavandería, televisión satelital, aire acondicionado y nevera. Estos servicios son los principales aspectos diferenciales del proyecto. Pensando siempre en brindar un servicio de calidad, donde el alojamiento integral es el principal incentivo por el cual los clientes potenciales elijen el hotel con respecto a la competencia.

2.1.4. Nuevos productos y/o servicios

En un futuro la proyección del hotel está en expandir los servicios, apuntando a otro tipo de clientela. Como ya se mencionó, como principio, los beneficiarios del sector petrolero son los principales clientes potenciales, pero a futuro, con la construcción de una piscina y área de recreación, que incluirá: Zona de entretenimiento (mesas de ping pong y de billar), se busca expandir los servicios a las familias, volviendo el hotel un lugar de recreación, donde las familias estarán cómodas, garantizando la experiencia.

Por otro lado, en el futuro se quiere crear alianzas con las empresas del sector para prestar un servicio de transporte entre el hotel y la empresa, mediante vans y/o buses intermunicipales, para que de esta manera nuestros clientes no se vean en la incómoda necesidad de buscar transporte entre su sitio de trabajo y su alojamiento.

Con base a las proyecciones de ventas, se considera la factibilidad de aumentar la capacidad de alojamiento en habitaciones y servicios integrales.

2. Mercado

2.2.1. **Ámbito geográfico**

El alcance de los servicios que el Hotel puede brindar está limitado por el entorno geográfico, ya que, al ser el hotel un inmueble es imposible transportarlo a otros lugares. En primer lugar, el Hotel ofrece sus servicios a los residentes permanentes y pasajeros de Puerto Gaitán.

Aunque este proyecto permanezca en Puerto Gaitán, es factible, dadas las ganancias y experiencias obtenidas allí, abrir otras sucursales hoteleras que operen de la misma manera, es decir, hoteles ubicados estratégicamente cerca a proyectos petroleros, proyectos agroindustriales, parques industriales y cualquier otro tipo de industria que necesite gran cantidad de mano de obra para su funcionamiento.

2.2.2. **Público objetivo**

Variables Geográficas: La vereda Cristalina está ubicada en el departamento del Meta, limita al norte con Puente Arimena, al sur con la Vía Central a Puerto Trujillo, al oriente con el Río Guarrojo y al Occidente con el casco urbano de Puerto Gaitán.

Variables Demográficas: En el 2012 la vereda contaba con una población permanente de 2.000 habitantes (Acta La Cristalina, 2010). Esta no es la única población considerada como consumidores potenciales, según el artículo ‘La explosión de Puerto Gaitán’ de la revista semana, “Puerto Gaitán, el municipio que más recibe regalías del país y que emplea en la industria petrolera unos 18.000 obreros llegados de toda la geografía nacional” (Semana, 2011)¹, y según el plan de desarrollo 2012-2015 porque unidos somos más para el 2011 Puerto Gaitán tenía una población estimada de 31.139 habitantes. Por lo cual la población objetivo del hotel es la que se encuentra ligada a la prestación de servicios del sector petrolero y agroindustrial.

¹ Revista Semana, La explosión de Puerto Gaitán. 2011 [WEB] Disponible en. <http://www.semana.com/nacion/articulo/la-explosion-puerto-gaitan/245490-3>

La profesión de los posibles consumidores, fue elemento importante en el momento de creación del hotel, ya que, al brindar mejores servicios que el resto de hoteles aleñados, el precio del servicio dispone de mayor valor agregado. Es sabido que la industria petrolera genera grandes ganancias y es uno de los principales motores de crecimiento en el país, por lo que los trabajadores vinculados a estas actividades se les pagan mejores salarios con respecto a otras industrias, lo que significa para en un primer momento, el mayor poder adquisitivo de los clientes, es factor importante en los precios fijados. Sin embargo, no se aleja de la realidad del municipio y la vereda.

2.2.3. Cliente y consumidor

Comprador: Los usuarios interesados en adquirir un servicio de alojamiento y alimentación además de los aspectos diferenciales mencionados con anterioridad, a un precio de mercado asequible y competitivo. En el caso del comprador podemos distinguir dos segmentos de mercado a los cuales apunta el hotel. En primer lugar, están las empresas del sector petrolero y agroindustrial que comprarían el servicio para sus empleados y/o contratistas y el segundo segmento del mercado serían los trabajadores o negociantes, tanto del sector petrolero o como persona natural, que desean acceder al servicio de manera ajena a la empresa.

Consumidor: Los posibles clientes vinculados con el sector petrolero y agroindustrial mencionados con mayor detalle como el público objetivo.

Influenciadores: Son las industrias petroleras y agroindustriales del sector tales como: Pacific Rubiales, Energy Meta Petroleum Corp. Petrominerales, Hocol y Cepcolsa, y la empresa Fazenda en el sector agro. Los cuales son los empleadores de los clientes potenciales ya mencionados, también se tienen en cuenta eventos turísticos del municipio como: Festival Internacional de la Cachama y el Festival de Verano Manacacias, el cual trae al municipio 35.000 viajeros para ejercer actividades de deportes extremos.

3. Situación del mercado

La tendencia del mercado está vinculada al mercado del petróleo, siendo más específico al precio del petróleo. Dependiendo de los continuos cambios del precio del petróleo a nivel mundial, la industria colombiana petrolera se ve afectada, ejemplo de esto es la actual caída del precio del petróleo en el primer semestre del 2015, debido a distintos acontecimientos internacionales como: las negociaciones y conflictos de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), los descubrimientos de yacimiento de Petróleo en Estados Unidos (el principal consumidor de crudo del mundo), las relaciones comerciales con Venezuela, etc. La industria petrolera colombiana, que es pequeña en relación a los países mencionados, ha tenido que disminuir sus costos de producción para mantenerse en el mercado generando así el despido de empleados y la poca vinculación de contratistas afectando directamente el mercado hotelero.

En el año 2014 la de Inversión Extranjera Directa (IED) fue de 16.503 millones de los cuales, a nivel sectorial el sector de petróleo y minería representaron el 40% de la IED recibida por Colombia durante el periodo analizado. Con respecto al 2013 hubo una disminución del 0,9% en la recepción de IED a 2014, explicado por la caída del 20,6% en la recepción de flujos en los sectores de minas y petróleo².

Para el presente año existen distintos tipos de predicciones de como el Municipio y el país en general se están viendo afectados por la gran caída de los precios del petróleo en los últimos meses y la apreciación del dólar. Según el Banco de la Republica La inversión extranjera neta en Colombia cayó un 25 por ciento en el primer trimestre a 4.474,5 millones de dólares. Solo la inversión enfocada a petróleo y minería bajó un 11,7 por ciento a 2.688 millones de dólares y representó el 81,5 por ciento del total de flujos que recibió el país durante el primer trimestre. El centro de pensamiento económico Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) calculó que la inversión extranjera directa disminuirá cerca de un 20 por ciento este año, desde los 16.053 millones de dólares que recibió en el 2014.³

²PROCOLOMBIA, Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia a 2014. 2014

³ Portafolio, Cayó la inversión extranjera en Colombia un 25 %. 2015 Disponible en. <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cayo-inversion-extranjera-colombia-25-32612>

Dado que hay en estos momentos una precaria vinculación de empleados al sector petrolero, los principales clientes del hotel han disminuido en una proporción similar, generando dificultades en el proceso de expansión del hotel. Aunque distintos analistas económicos prevén un alza en el precio del petróleo hasta el 2017, la proyección de crecimiento del mercado es incierta. Hay que resaltar, que a pesar de esta situación el hotel ha logrado sus metas de ventas pactadas.

2.3.1. Dimensiones del mercado

La población que cubre el hotel es principalmente la de Puerto Gaitán, municipio que con base en plan de desarrollo 2012-2015, tiene una población estimada de 31.139 habitantes. De esta forma, la vereda la Cristalina cuenta con 20.000 habitantes. Es así que el público objetivo se justifica en las más de 18.000 personas contratadas para la prestación de servicios en el sector petrolero y agroindustrial desde el 2011 y que en la actualidad posee proporciones mayores.

En síntesis, se puede afirmar con certeza un volumen de mercado de más de 18.000 personas. Para motivos de este trabajo no se pudo encontrar información exacta en cuanto al volumen de empleados que tiene cada empresa del sector. Se tuvo a consideración seis grandes empresas del sector petrolero y agroindustrial, mencionadas en el apartado de cliente y consumidor. Por lo tanto, los 18.000 posibles clientes objetivos es una aproximación que se hizo cuando se inició el estudio de mercado. Por otro lado, es importante mencionar que este volumen ha disminuido en el presente año, ya que, con la baja en el precio del petróleo las empresas del sector han tomado acciones de austeridad y recortado el presupuesto y/o costos de las empresas, es decir, se han despedido y dejado de contratar trabajadores en el sector petrolero en la vereda la Cristalina.

4. Competencia

2.4.1. Descripción de la competencia

Competidores directos: Son todos aquellos establecimientos que presten servicios hoteleros parecidos a los que se prestan actualmente y a futuro en el hotel, cerca de la región, específicamente cerca a las industrias petroleras y agroindustriales ya mencionadas.

El ‘Hotel Campestre San Manuel’, presta los siguientes servicios por una habitación con dos camas sencillas: restaurante, aire acondicionado, parqueadero, salón de eventos y conferencias, cancha de fútbol, zona de camping, servicio de lavandería, servicio de planchado, recepción 24 horas, sala de reuniones, servicio a las habitaciones, servicio de catering para eventos. Por un precio de \$60.000 día y noche.

El hotel ‘Centro Vacacional Yurimena’, presta los siguientes servicios por una habitación sencilla con dos camas sencillas: bar, aire acondicionado, piscina al aire libre, parqueadero, zona para BBQ – asados. Por un precio de \$70.000 día y noche.

El hotel ‘Hotel Villa Karen’, presta los siguientes servicios por una habitación sencilla con una cama doble: bar, restaurante, aire acondicionado, servicio de lavandería, piscina infantil, piscina al aire libre, recepción - 24 horas. Por un precio de \$65.000 día y noche.

Es importante mencionar que los hoteles que se acaban de mencionar son solo tres de los nueve hoteles que se cumplen con los servicios que se prestan en el hotel y que todos ofrecen Internet Wi-Fi y parqueadero gratis.

Competidores indirectos: Son aquellos establecimientos que prestan servicios hoteleros parecidos o de menor calidad al que el proyecto presenta.

Estos establecimientos son moteles y hoteles de baja calidad cercanos a las industrias mencionadas y en general presentan los siguientes servicios: habitación con dos camas sencillas, ventilador de techo y televisión digital, sin wi-fi ni parqueadero. El precio por estos servicios día y noche está entre los \$45.000 y el \$60.000.

2.4.2 Comparación con la competencia

En materia de precios son pocos los competidores que afectan el hotel directamente ya que los precios que se manejan están dentro del promedio de los demás hoteles de la zona. Para poder hacer una comparación de competencia mejor se usaron los siguientes factores críticos:

- **Calidad de las instalaciones:** En comparación con los hoteles: 'Hotel Campestre San Manuel' y 'Hotel Villa Karen', tienen una ventaja en cuanto al servicio de piscina que presentan, ya que, la temperatura promedio de la vereda es de 32°C y porque visualmente es más atractivo un hotel con piscina.
- **Precio:** En comparación con los competidores directos el Hotel tiene una ventaja, porque, ofrece la habitación sencilla día y noche a un precio de \$55.000 siendo el más barato en comparación con el resto. En comparación con los competidores indirectos el precio de la habitación sencilla, sin mencionar el precio de la habitación doble, es mayor pero no se puede hacer una comparación directa con dichos competidores porque presentan costos menores y servicios diferenciados a los que el Hotel presta.
- **Ubicación:** Hacer una comparación entre los competidores y el Hotel es complicado, ya que, el Hotel tiene mayor cercanía con las empresas: Energy Meta Petroleum Corp y la empresa Fazenda. El hotel 'Centro Vacacional Yurimena' está más cercano a Pacific Rubiales y el hotel 'Hotel Villa Karen' tiene más cercanía con Petrominerales, para tomar como ejemplo. Lo que sí se puede deducir es que el Hotel tiene una posición estratégica en la cual no es complicado para ningún trabajador de las empresas mencionadas dirigirse a las instalaciones.
- **Trayectoria:** Existen distintos tipos de buses, minivans, vans y busetas, entre otros, que ofrecen el servicio de transporte desde los complejos industriales petroleros y agro, hacia la vereda, en el cual estos buses pasan a 100 metros aproximadamente de donde se encuentra el Hotel. Más adelante se encuentra a mayor detalle un proyecto en el cual el Hotel prestaría este servicio a futuro.

En resumen, en materia de servicios existen varios factores en los cuales los competidores pueden tener mayor preferencial en el mercado, tales como: Servicio de piscina, Bar (en algunos de los establecimientos 24 horas), zona para BBQ, cancha de fútbol y zona de camping. Estos servicios hacen al hotel inferior con respecto a su competencia, por otro lado, comparado con los moteles y hoteles de baja calidad ya mencionados el hotel tiene ventaja sobre ellos.

Otro factor de vital importancia el cual se basa parte de la estrategia comercial del hotel con respecto a sus competidores, es el de cercanía a las zonas industriales y la logística de transporte que se tienen con las zonas industriales. Aunque es difícil determinar que competidores y que no tienen mayor cercanía a las zonas petroleras, podemos afirmar que hasta el momento no se posee información de posibles medios de transporte que pongan los competidores para que sus clientes se puedan transportar a los complejos petroleros, cómo el hotel ‘Bosques de Araguaney ‘planea hacerlo.

5. Precio

2.5.1. Variables para la fijación del precio

Costos de producción fijos: para determinar los costos fijos se tendrán en cuenta aquellos que son de consumo fijo durante un mes, en estos costos entran la mano de obra empleada, eta hace referencia al personal contratado para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, conexiones, aparatos electrónicos, entre otros. Los costos de producción son aquellos relacionados a los insumos de papelería. Los servicios que se tienen que pagar, no se tiene en cuenta el pago de impuestos y pólizas, ya que, se pagan anualmente.

Tabla 1. *Composición Costos fijos mensuales*

Tipo de Costo	Mensual	Anual
Mano de Obra	4,600,000	55,200,000
Costos de producción	1,100,000	13,200,000
Gastos de Administración	4,023,333	48,280,000
Depreciación	4,420,750	53,049,000
Total	9,723,333	169,729,000

Fuente: Cálculos de los autores

Costos de producción variables: son todos aquellos costos que están directamente relacionados con las ventas del hotel, en esta parte se tienen en cuenta materias primas que sean necesarias para la manutención del hotel.

Tabla 2. *Composición Costos variables mensuales*

Costos variables total mensual	Mes
<i>Productos de Aseo</i>	\$ 450.000
Desengrasante-15 Litros	\$ 186.000
Clorox-20 Litros	\$ 136.000
Trapero x 4	\$ 45.600
Escoba x 4	\$ 38.400
Recogedor x 2	\$ 14.000
Escobas x 4	\$ 30.000
<i>Servicio de lavandería</i>	\$ 250.000
Suavizante	\$ 150.000
Jabón de ropa	\$ 100.000
<i>Servicio de mantenimiento</i>	\$ 200.000
Cables de aluminio	\$ 39.000
Juego de destornilladores	\$ 36.000
Hombre solo x 2	\$ 26.000
Variedad de tornillos y tuercas	\$ 23.000
Aceite	\$ 34.000
Juego de alicates	\$ 42.000
<i>Publicidad</i>	\$ 200.000
Folletos x 100	\$ 120.000
Pendones x 3	\$ 80.000
<i>Otros</i>	\$ 100.000
Total costos variables	\$ 1.200.000

Fuente: Cálculos de los autores

Capacidad adquisitiva del cliente: Debido a que los servicios del hotel están destinados en primera instancia a los trabajadores independientes ligados a las empresas petroleras y agroindustriales de la zona, al ser vinculados con el sector petrolero sus salarios o

remuneraciones por sus contratos son mayores con respecto al resto de trabajadores. No se puede calcular con certeza las remuneraciones de estos trabajadores, ya que, están ligadas al contrato que se haya firmado y esa información es privada de las empresas.

2.5.2 Determinación del precio

El precio del servicio del hotel por su estadía de un día y una noche se determina teniendo en cuenta los precios manejados por la competencia, para que sea un precio exequible para los consumidores. Para determinar el precio del servicio también es importante tener en cuenta los costos variables y fijos del hotel para fijar un precio que sea competitivo, que supla los costos totales del hotel y genere un margen de ganancia.

La expresión que se usa para determinar el mínimo de ventas diarias que se necesitan cómo mínimo para mantener el hotel y obtener cierto margen de ganancias se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Venta mínima diaria} = \frac{(\text{Costos variables} + \text{Costos fijos})}{\text{Días del mes}} + \text{margen de ganancia por persona}$$

$$\text{Venmind} = \frac{(\$ 7.250.000 + \$ 1.050.000)}{30} + \$250.000$$

$$\text{Venmind} = \$313.333 + \$250.000$$

$$\text{Venmind} = \$ 563.333$$

Ahora comparando los precios de la competencia se decidió fijar los siguientes precios para que sean competitivos con respecto a los otros hoteles:

- Habitación sencilla día y noche: \$55.000
- Habitación doble día y noche: \$80.000

Teniendo el mínimo de ventas necesario para que el hotel genere un mínimo de ganancias y se mantenga podemos decir que se necesita mínimo que se hospeden diez personas promedio al

día, si toman la habitación sencilla, y si el número de huéspedes es mayor a este se consideran ganancias para el hotel.

6. Distribución

2.6.1 Canales de distribución

Debido a que los servicios del hotel se basan en el alojamiento y comodidades que se les brindan a las personas mediante un inmueble, no se puede decir que existan canales de distribución directos como con una mercancía que puede ser llevada al cliente o consumidor. Al contrario, es el cliente quien debe dirigirse al hotel para poder hacer uso de sus servicios.

La distribución del servicio se hace de manera indirecta, a través de agencias de viajes y por medio de actividades promocionales o ferias tanto privadas como del sector público. Aunque no se utiliza en estos momentos, con el tiempo y el crecer del hotel se planea aumentar los canales de distribución de manera virtual a partir del diseño de una página web, donde se muestren los servicios, los precios, planes, descuentos y medios de pago.

El canal de distribución de la empresa estará determinado de la siguiente manera: el Hotel es el productor del servicio, los trabajadores del sector petrolero y agroindustrial son los consumidores y el intermediario, dado el pequeño mercado objetivo al que se apunta y que el Hotel está en su parte inicial, serán las agencias de viajes que realizan la promoción y contacto con los posibles consumidores de manera presencial o por internet.

Corto: Fabricante -----> Detallista -----> Consumidor

Como se puede ver en la ilustración anterior, el canal de distribución que usará el Hotel, dentro de la teoría del marketing es considerado como ‘Corto’, ya que, las vías elegidas por la empresa para que el servicio llegue al consumidor no requieren de una empresa mayorista, la cual sería la encargada de estar en contacto con la empresa detallista y/o otras empresas, sino de una empresa detallista, que es la encargada de estar en contacto directo con el consumidor.

Como intermediario o empresa detallista en este caso se están adelantando negociaciones con las empresas privadas Tripadvisor Colombia y Vive Travel; y con la Alcaldía de Puerto Gaitán Meta, debido a que las empresas y entidad mencionadas tanto en sus páginas web como en sus oficinas dan información de servicios hoteleros en Puerto Gaitán y cumplen a cabalidad los servicios del intermediario como fueron ya mencionados.

2.7. Promoción

2.7.1 Medios de publicidad

La publicidad del hotel hace en estos momentos no incurre en grandes gastos, ya que la zona de promoción de está es pequeña. Se contrata una agencia publicitaria que imprime folletos del hotel en el cual se encuentran las especificaciones del hotel, los servicios, la ubicación y los precios, también se han pedido afiches promocionales del hotel para que sean ubicados en los stands de las ferias y eventos de promoción.

El siguiente cuadro ilustra las distintas cotizaciones que se tuvieron en cuenta al tomar la decisión de tomar los servicios de una empresa publicitaria:

Tabla 3. *Cotizaciones de servicios de una empresa publicitaria*

Empresa	Folletos	Pendones	Edición	Precio total
Creación digital	100	3	Sí	\$ 200.000
Vía Publicidad	80	2	no	\$ 115.700
Vía Publicidad	80	2	Sí	\$ 165.700
Abanicos POP	100	2	Sí	\$ 155.400

Fuente: elaboración y cálculos de los autores

En un principio se realizaron distintas cotizaciones con las empresas ‘Creando digital’, ‘Vía Publicidad’ y ‘Abanicos publicitarios POP’ ubicadas en Villavicencio. Se entró en contacto con las empresas para la creación de panfletos y pendones como se mencionó anteriormente, a lo cual, la empresa ‘Creando digital’ cotizo la imprenta de 100 folletos y 3 pendones, aportando con la edición y diseño de estos por 200.000\$; la empresa ‘Vía Publicidad’ cotizo 80 folletos y 2 pendones por 115.700\$ sin aportar con la edición y diseño de estos, teniendo un costo de 50.000\$ de más por el servicio; y la empresa ‘Abanicos publicitarios POP’ cotizo 100 folletos y 2 pendones, aportando con la edición y diseño de estos por 155.400\$.

Dado la mayor seguridad de calidad que se percibió al momento de atender a las distintas empresas, se optó por adquirir los servicios de la empresa ‘Creando Digital’ ubicada en la Calle 31 No 22c - 41 B. 20 de julio, Villavicencio. La compra de los panfletos y pendones se han realizado a principios de enero y de marzo del presente año, dado que no ha habido la necesidad de adquirir mayor cantidad de estos por la poca promoción que se ha dado, pero se planea aumentar la adquisición de más panfletos para dejar en las empresas influenciadoras con el objetivo de que así los consumidores tengan la información del Hotel con mayor facilidad desde sus puestos trabajo.

El hotel generará alianzas con empresas petroleras, y agro, como se explicó con anterioridad, y planea generar alianzas con las agencias prestadoras de servicio de transporte de la región, los buses, para generar operaciones comerciales que le convienen a las dos empresas. Debido al comportamiento que lleva el proyecto, se ha presupuestado un gasto mensual de \$200.000 para la publicidad, la cual incluye folletos y pancartas. Se ha considerado además el uso de vallas publicitarias ubicadas en las carreteras aledañas, pero para el uso de algunas de ellas es necesario que la alcaldía del municipio apruebe esto y los costos de esto son desconocidos al momento.

Como estrategia de promoción se ha venido dejando panfletos en las empresas influenciadoras y lugares estratégicos como: el terminal del municipio, en buses y busetas de la vereda y en la plazoleta central del municipio y la vereda. También cuando las empresas influenciadoras tienen ferias para publicitar sus servicios en el municipio se han entregado estos folletos y adquirido un stand, si llega a ser necesario, donde se promociona el Hotel con el uso de

los folletos y los pendones. Hasta el momento el Hotel no ha tenido una visita de algún administrativo del área de recursos humanos de las empresas influenciadoras, para hacer una ‘inspección’ del lugar.

2.8. Proyecciones de ventas

2.8.1. Proyecciones de ventas anuales

Cómo se mencionó anteriormente las ventas del hotel se ven directamente afectadas por el precio del crudo o del petróleo a nivel mundial, a principio de año el precio del petróleo era alto, pero por las razones ya explicadas este precio bajo afectando las ventas del hotel, ya que las empresas petroleras al disminuir sus ganancias deben disminuir sus costos de producción a lo que contratan menos trabajadores independientes, los cuales son los principales clientes del hotel.

A continuación, se pueden ver la proyección de ventas que arroja el simulador financiero, parte de las ventas en los futuros meses y años son proyecciones que se prevén para el hotel de acuerdo a los argumentos planteados y por explicar en este apartado;

Tabla 4. *Ventas de alojamiento individual*

Fecha	2014-2015		Ocupación	2015-2016		Ocupación	2016-2017		Ocupación
	Ventas		(%)	Ventas		(%)	Ventas		(%)
Diciembre	\$ 5.060.000	92	13%	\$ 12.771.000	232	32%	\$ 17.321.040	315	44%
Enero	\$ 5.555.000	101	14%	\$ 13.721.400	249	35%	\$ 17.641.800	321	45%
Febrero	\$ 7.260.000	132	18%	\$ 14.434.200	262	36%	\$ 18.668.232	339	47%
Marzo	\$ 8.525.000	155	22%	\$ 14.909.400	271	38%	\$ 18.539.928	337	47%
Abril	\$ 10.010.000	182	25%	\$ 15.622.200	284	39%	\$ 19.309.752	351	49%
Mayo	\$ 11.550.000	210	29%	\$ 15.206.400	276	38%	\$ 20.207.880	367	51%
Junio	\$ 12.265.000	223	31%	\$ 15.859.800	288	40%	\$ 20.528.640	373	52%
Julio	\$ 12.815.000	233	32%	\$ 16.513.200	300	42%	\$ 20.336.184	370	51%
Agosto	\$ 12.870.000	234	33%	\$ 17.166.600	312	43%	\$ 19.181.448	349	48%
Septiembre	\$ 12.485.000	227	32%	\$ 15.859.800	288	40%	\$ 19.822.968	360	50%
Octubre	\$ 12.320.000	224	31%	\$ 16.513.200	300	42%	\$ 20.207.880	367	51%
Noviembre	\$ 11.825.000	215	30%	\$ 15.978.600	291	40%	\$ 20.849.400	379	53%

Fuente: Cálculos de los autores

La proyección arrojada en la tabla anterior por el simulador, es la proyección de ventas mensuales para el tipo de habitación individual o sencilla, esta tiene un valor de \$ 55,000.

Tabla 5. Ventas de alojamiento grupal

Fecha	2014-2015	Ventas	Ocupación (%)	2015-2016	Ventas	Ocupación (%)	2016-2017	Ventas	Ocupación (%)
Diciembre	\$ 3.280.000	41	6%	\$ 7.084.800	89	12%	\$ 10.077.696	126	18%
Enero	\$ 4.160.000	52	7%	\$ 6.566.400	82	11%	\$ 10.730.880	134	19%
Febrero	\$ 5.120.000	64	9%	\$ 6.739.200	84	12%	\$ 9.144.576	114	16%
Marzo	\$ 5.680.000	71	10%	\$ 7.257.600	91	13%	\$ 9.797.760	122	17%
Abril	\$ 6.720.000	84	12%	\$ 7.776.000	97	13%	\$ 10.450.944	131	18%
Mayo	\$ 7.120.000	89	12%	\$ 8.812.800	110	15%	\$ 11.477.376	143	20%
Junio	\$ 7.280.000	91	13%	\$ 8.985.600	112	16%	\$ 12.037.248	150	21%
Julio	\$ 7.600.000	95	13%	\$ 8.035.200	100	14%	\$ 12.597.120	157	22%
Agosto	\$ 6.480.000	81	11%	\$ 8.812.800	110	15%	\$ 11.943.936	149	21%
Septiembre	\$ 6.880.000	86	12%	\$ 8.121.600	102	14%	\$ 12.970.368	162	23%
Octubre	\$ 6.480.000	81	11%	\$ 8.812.800	110	15%	\$ 13.156.992	164	23%
Noviembre	\$ 6.800.000	85	12%	\$ 8.553.600	107	15%	\$ 13.436.928	168	23%

Fuente: Cálculos de los autores

La proyección arrojada en la tabla anterior por el simulador, es la proyección de ventas mensuales para el tipo de habitación grupal o doble, esta tiene un valor de \$ 80,000.

El porcentaje de ocupación está calculado por tipo de habitación, la cantidad de habitaciones dividido lo ocupado. Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar en la baja de ventas netas que sufrió el hotel entre marzo y mayo del presente año, ahora se espera una recuperación del precio del petróleo por lo cual se proyecta que para los próximos meses las ventas aumenten. Como están fluctuaciones del precio del petróleo no se pueden calcular debido a factores externos del sector, para darle mayor realismo a las proyecciones se asume que en los años venideros en los mismos periodos que el presente año habrán caídas en los precios del petróleo, eso explica las caídas de las ventas en el 2015 y el 2016 en los mismos periodos.

Tabla 6. *Proyección de ventas por producto y número de unidades*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Alojamiento individual	2.228	3.107	3.626
Alojamiento grupal	920	1.096	1.467

Fuente: Cálculos de los autores

Para el primer año se tendrán unas ventas promedio de 3,148 Habitaciones (2,228 son sencillas a 55,000 c/u, las restantes 920 son habitación doble a un precio de 80,000 c/u), lo que equivale a un ingreso anual de \$196,940, 000. Para el segundo año se proyectan 4,203 Habitaciones (3,107 habitaciones sencillas y 1,096 dobles), lo que equivale a unos ingresos de \$ 280,114, 200. Para el tercer año se proyectaron 5,093 Ventas (3,626 habitaciones sencillas y 1,467 habitaciones dobles) lo que equivale a unos ingresos de \$ 370,436, 976.

Partiendo desde el primer año se calcula un incremento en las ventas de 42,23% teniendo ventas promedio mensuales de 23,34 millones de pesos para el segundo año. Para el tercer año se proyecta un crecimiento del 32,24% con respecto al año anterior, para unas ventas promedio mensuales de 30,86 millones.

Tabla 7. *Crecimiento en las ventas anuales*

<i>Ventas proyectadas años 2 y 3</i>					
Periodo	Total ingreso	Sencillas	Dobles	Promedio mensual	Crecimiento anual
Año 1	196.940.000	2.228	920	16.411.667	-
Año 2	280.114.200	3.107	1.096	23.342.850	42,23%
Año 3	370.436.976	3.626	1.467	30.869.748	32,24%

Fuente: Cálculos de los autores

Debido a que en diciembre gran parte de los trabajadores y altos directivos tienen vacaciones, las ventas del hotel muestran una ligera disminución, pero aun así se sigue explotando petróleo en esta época festiva, a lo cual las ventas del hotel siguen siendo positivas.

Las proyecciones de los crecimientos anuales se realizaron con el simulador suministrado en la clase en base a las ventas del primer año y unas expectativas que se tienen sobre el comportamiento del sector. Aunque en los pasados meses no se han logrado cumplir a cabalidad estas expectativas, dado la baja del precio del petróleo, las variaciones, aunque han sido negativas en las expectativas de ventas mensuales no ha sido significativa, es decir, aunque se ha presentado una menor adquisición de los servicios del Hotel, por los motivos previamente explicados, esta baja en las ventas no ha sido elevada, por lo tanto, las proyecciones acá presentadas se mantienen.

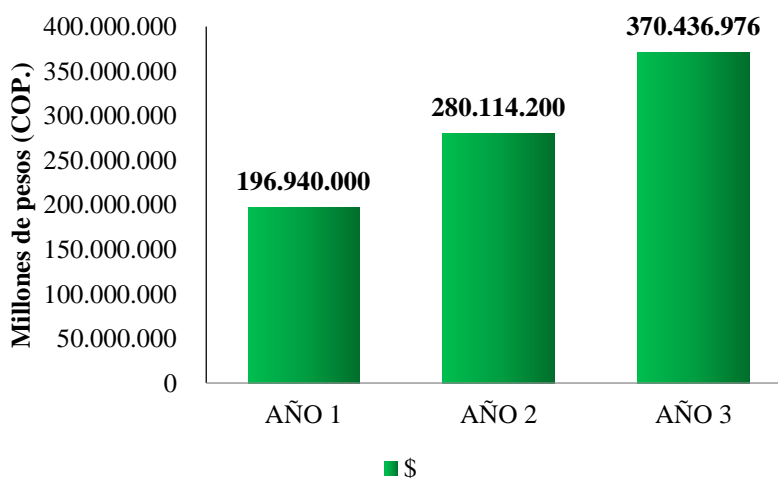


Figura 1. Ventas proyectadas años 2 y 3

Fuente: Cálculos de los autores

Estas proyecciones de años venideros se basan en el aumento del precio del petróleo según analistas económicos, incluyen vagamente el aumento de los precios generado por la inflación, que para Colombia es muy leve (entre el 2% y el 5%), pero el principal motivo de que estas proyecciones sean positivas es las inversiones en materia de capital que se la harán al hotel en los años venideros como ya se mencionó (piscina, más habitaciones, etc...) lo que le dará al hotel la oportunidad de aumentar sus ventas y adquirir mayor cantidad de clientes.

3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1. Producción

3.1.1. Proceso de elaboración

El interés de la empresa es proyectar el hotel como el líder hotelero en el sector, ayudando al crecimiento de la comunidad. De esta manera el trabajo de campo, que se ha realizado, ha identificado las carencias que la competencia de la región presente. La insatisfacción en la oferta de comodidades de alojamiento hotelera, como son servicios adicionales de lavandería, parqueadero, etc. Son evidentes en la población que visita el sector. De esta manera, la planificación de un sistema integro de prestación del servicio, es una de las características y principales fortalezas del hotel. Por esta razón las actividades que realiza y posibilita el hotel para sus clientes, se puede resumir en una línea completa antes, durante y después de su estadía.

En el siguiente apartado se encuentra a mayor detalle el flujograma del funcionamiento del proceso de los servicios que presta el hotel con su debido tiempo proyectado en cada actividad.

La estructura logística, que un servicio hotelero requiere, es garantizada por el hotel. Los elementos centrales que se han utilizado para la prestación del servicio son:

- Líneas telefónicas, para atención al cliente y reservas
- Muebles y equipo en habitaciones y diferentes espacios como recepción, sala de juntas, etc.
- Enseres para el funcionamiento del restaurante y prestación de servicios de bebidas y servicios al cuarto.

3.1.2. Tiempo de operación

Definiendo el tiempo de operación como aquel tiempo consumido por los recursos en efectuar la operación o en el caso del servicio Hotelero como aquel tiempo que un consumidor en promedio usa para suplirse de hospedaje y demás servicios que da el Hotel, explicados con mayor detalle en el diagrama de flujo. Se ha visto que la estadía de los consumidores varia, y se pueden dividir en dos grupos, aquellos que se hospedan los fines de semana, que se denominaran ‘Huéspedes fin de semana’ y aquellos que en se hospedan de 4 a 10 días, que se denominaran ‘Huéspedes semanales’.

Las personas que se hospedan durante los fines de semana por lo general hacen sus reservas con dos o cinco días de anticipación, lo cual demora entre 10 y 20 minutos hacer la reserva vía telefónica. Tanto el Chek-In como el Chek-Out se demoran en promedio cada uno entre 20 y 30 minutos, para los dos grupos de consumidores que se están analizando. El acceso a la habitación es de aproximadamente 10 minutos y la instalación en la cual se tendrá en cuenta también el tiempo de estadía del consumidor será determinado a partir del grupo de personas que se esté contemplando, por lo cual, los tiempos de operación en promedio para cada grupo es:

- Huéspedes fin de semana: 50 minutos, 2 días y 1 noche.
- Huéspedes semanales: 50 minutos, 7 días y 6 noches.

3.1.3. Diagrama de flujo

De esta manera el diagrama de flujo, del proceso que se tiene con el cliente es:

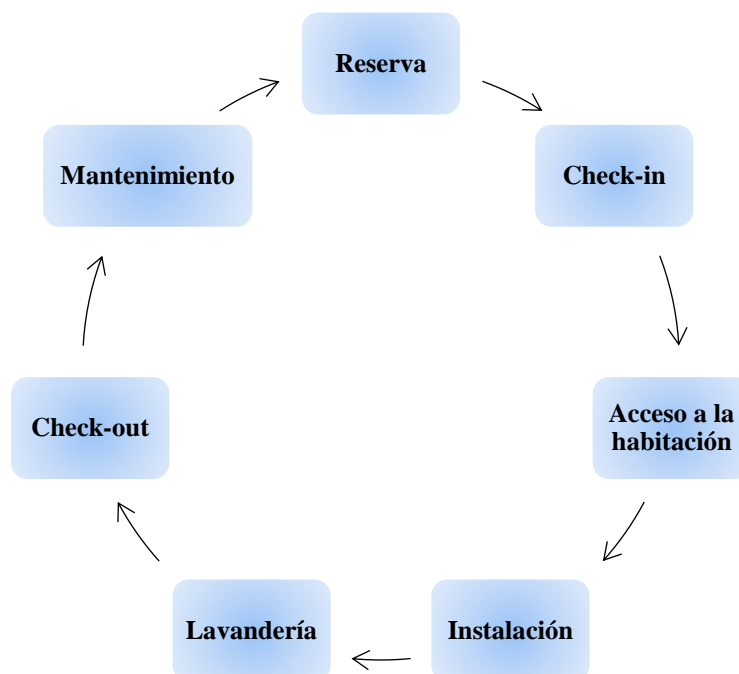


Figura 2. Diagrama de flujo

Fuente: Diseño de los autores

3.1.4. Tiempos y procesos

El tiempo exacto del servicio es elección enteramente del cliente. Sin embargo los procesos que requiere, y como muestra el diagrama de flujo. Hay tiempos cortos y necesarios para la adecuada prestación del servicio.

- ✓ **Reserva:** Las reservas pueden ser realizadas por teléfono. Se realiza la reserva directamente con los encargados en el Hotel, se deben dar los datos personales y el número de una tarjeta que servirá como garantía de cumplimiento. Para cancelar una reserva se debe hacer con mínimo 24 horas de anticipación, aplicando una penalidad, al no cumplirse.
- ✓ **Check-in:** El check-in se realiza cuando la persona llega al Hotel. Es un proceso en el cual se formaliza la llegada y estadía de la persona en las instalaciones del Hotel. Este proceso únicamente se puede realizar personalmente en el hotel.

- ✓ **Acceso a la habitación:** El acceso a la habitación se realiza con guía del personal del hotel, se le acompaña hasta el cuarto, se le explica como es el funcionamiento de cada accesorio que tiene la habitación y se les muestra el mini bar. Se les pregunta a los huéspedes si tienen alguna duda y se les explica la marcación del teléfono y las señales para poner en la puerta.
- ✓ **Instalación:** Una vez sale la persona encargada de acompañar a los huéspedes a la habitación se pasa al estado de instalación, Durante este tiempo los huéspedes se acomodan en la habitación, la exploran, abren sus pertenencias y se instalan en su habitación.
- ✓ **Lavandería:** Si la persona lo desea puede dar la ropa a la encargada del servicio del momento o en la recepción para que laven y planchen la cantidad de ropa que la persona quiera.
- ✓ **Check-out:** El check-out es el proceso por medio del cual el huésped cierra su estadía en el hotel. En este proceso se verifica que la habitación quede en buen estado, se hace inventario del minibar y se inspecciona que no falte nada del cuarto. Una vez todo este chequeado se procede con el cobro de la estadía.
- ✓ **Mantenimiento:** Después de que el cliente pague y se retire del Hotel, se procede a realizarle aseo al cuarto, para que esté listo a la llegada del próximo cliente.

3.2. Tecnologías necesarias

La tecnificación y valor agregado que caracteriza al hotel, lo obligó a contar con los estándares de equipos más modernos que existen. De esta manera, las tecnologías con las que el hotel cuenta, va muy ligado a la disposición de mueble y equipos de última generación. Estos rubros se especificaran más adelante.

3.2.1. Gestión de inventarios (stocks)

De manera similar a las tecnologías, el stock de inventarios, dependerá del flujo que disponga el restaurante, y los servicios a la habitación. Sin embargo, siempre se mantiene un cupo mínimo de encerres y alimentos que garantizan, en temporadas bajas, la plena capacidad de

atender las necesidades de los clientes. Más adelante se detallaran, los costos que estos inventarios poseen, siendo de carácter principalmente variable, ante la volatilidad.

3.2.3. Costos

3.2.3.1. Estimación de Costos

Tabla 8. *Estimación de Costos de Administración*

Gastos	2014	2015	2016
Administración	\$4,000,000	\$25,200,000	\$26,460,000
Ventas o Distribución	\$7,200,000	\$45,360,000	\$47,628,000
Total	\$11,200,000	\$70,560,000	\$74,088,000

Fuente: Cálculos de los autores

Como ya se expuso anteriormente los costos fijos y variables de la empresa son:

Tabla 9. *Costos*

Costos fijos mensuales	Valor
Nomina	\$ 7,250,000
Agua	500
Luz	350
Teléfono y Wifi	250
Total mensual	\$ 8,350,000

Fuente: Cálculos de los autores

Tabla 10. *Costos Variables*

Costos variables mensuales	Mes
<i>Productos de Aseo</i>	\$ 450.000
Desengrasante-15 Litros	\$ 186.000
Clorox-20 Litros	\$ 136.000
Trapero x 4	\$ 45.600
Escoba x 4	\$ 38.400
Recogedor x 2	\$ 14.000
Escobas x 4	\$ 30.000
<i>Servicio de lavandería</i>	\$ 250.000
Suavizante	\$ 150.000
Jabón de ropa	\$ 100.000
<i>Servicio de mantenimiento</i>	\$ 200.000
Cables de aluminio	\$ 39.000
Juego de destornilladores	\$ 36.000
Hombre solo x 2	\$ 26.000
Variedad de tornillos y tuercas	\$ 23.000
Aceite	\$ 34.000
Juego de alicates	\$ 42.000
<i>Publicidad</i>	\$ 200.000
Folletos x 100	\$ 120.000
Pendones x 3	\$ 80.000
<i>Otros</i>	\$ 100.000
Total costos variables	\$ 1.200.000

Fuente: Cálculos de los autores

El margen de ganancia del hotel, está en función de la reposición mínima de la actividad, y el flujo libre de caja que la empresa dispone a realizar. De esta manera, la utilidad de la actividad no está en función directa por alojamiento vendido, sino por la actividad diaria realizada. De esta forma, y reconociendo los costos fijos y variables se garantiza que el flujo de clientes mínimo sea de 10 habitaciones sencillas en promedio diariamente, garantizando de esta forma un margen de utilidad de 250.000 pesos en promedio diarios.

3.3. Calidad

3.3.1. Control de calidad

La certificación es un procedimiento mediante el cual una tercera parte (certificadora), diferente al hotel, asegura por escrito que el establecimiento cumple los requisitos especificados en la norma (NTSH006).

De esta forma, este procedimiento se realiza de manera voluntaria por el establecimiento, por lo cual El Hotel Bosques Aranguaney se ha dispuesto a realizar estos procesos de certificación por parte del ministerio de industria, comercio y turismo. Hay que precisar, que el principal motivo para la certificación es de conformidad con la Resolución número 0657 del 8 de abril de 2005 expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los hoteles que no se encuentren debidamente certificados en desarrollo de la norma técnica sectorial NTSH 006, deberán abstenerse de utilizar en su publicidad la categorización por estrellas, so pena de ser investigados y sancionados por la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con lo establecido en los artículos 71 y 72 de la ley 300 de 1996. Es imperante subrayar como estos certificados son la garantía que un usuario encontrara un servicio acorde con la categoría.

3.4. Equipos e infraestructura locativa

3.4.1. Equipos e infraestructura necesarios

El hotel ya cuenta con una infraestructura y equipos, que operan a plena capacidad. Las necesidades más particulares se han ido puliendo, como es el caso de mejoras en las asistencias de la sala de juntas, entre otros.

De esta manera, el establecimiento ya incurrió en la fase de inversión, con lo cual la composición y cuantificación de esta etapa estuvo dada por:

3.4.2. Requerimientos de Muebles, enseres y equipo

Tabla 11. *Maquinaria y enseres*

Concepto	Unidades	Precio Unitario	Total
Habitaciones			
Cama semidoble	24	400	\$ 9,600,000
Cama doble	48	680	\$ 32,640,000
Mesa de noche	48	85	\$ 4,080,000
Aire acondicionado LG (Mini Split 82x28x18 cm)	48	950	\$ 45,600,000
Televisor LG (LCD 40 PULGADAS)	48	750	\$ 36,000,000
Nevera General Electric's (mini bar)	48	170	\$ 8,160,000
Colchon Spring Essenza King Size (2.00x2.00)	48	\$ 1,350,000	\$ 64,800,000
Colchón Dorado (Semi-doble 1.40x2.00)	24	\$ 1,100,000	\$ 26,400,000
Almohadas pluma de Ganso	96	20	\$1,920,000
Juego de Sabanas Basement Home (4 fundas almohada, 1 sabana, 1 sobre sabana)	80	90	\$ 7,200,000
Lámparas	72	40	\$ 2,880,000
Teléfono	50	30	\$ 1,500,000
Baños			
Set de Toallas 100% Algodón	100	9,8	980
Set Amenities LOCCITANE (jabón, shampoo, acondicionador, crema cuerpo)	300	4	\$1,200,000
Restaurante			
Música (parlantes con auxiliar)	1	800	800
Mesas cuadrada	15	150	\$2,250,000
Sillas independientes	60	50	\$3,000,000
Manteles	20	20	400
Vajilla			
plato fondo	50	12	600
Plato pando	50	8	400
Bowl Sopa	50	10	500
Bowl Ensalada	30	5,5	165
Taza de café	30	4,8	144
Salero	10	6	60
Set de cubiertos	70	9,9	693
Vaso mediano	40	2,5	100
Vaso alto	40	3	120
Copa Agua	70	2,8	196
Cocina			
Mesa de trabajo(150 x 69 x 87cm)	1	350	350

Licuada Oster Digital	2	120	240
Juego Ollas Varias	5	125	625
Cocina Industrial con Horno	1	\$2,800,000	\$2,800,000
Nevera Whirlpool (capacidad 920 lt)	1	\$1,800,000	\$1,800,000
Congelador Vertical No Frost	1	890	890
Cuchillos Multiusos	4	115	460
Cuchillos Chef	1	300	300
Tablas de Corte (30 x 45 x 1.2)	3	49	147
Cucharones 8 Oz	4	40	160
Colador	2	10	20
Recepción			
Caja fuerte	1	300	300
Muebles sala (1 sofa, 2 sillones)	1	\$ 2,500,000	\$2,500,000
Mesa Centro	1	85	85
Teléfono	1	30	30
Otros			
Abanicos de techo	5	110	550
Videobean	2	300	600
cuadros	5	120	600
Floreros	5	80	400
Total muebles, accesorios e implementos		\$ 265,245,000	

Fuente: Cálculos de los autores

3.5. Seguridad en el trabajo y medio ambiente

3.5.1. Normativa de prevención de riesgos

El hotel se ha preocupado y garantiza la seguridad de los empleados del hotel ante cualquier todo tipo de riesgos. Para garantizar la seguridad social de los empleados se realizó los respectivos trámites de ley, en el tema consistiendo en:

- Inscribir a los empleados ante la Administración de Riesgos Profesionales (ISS o entidad privada).
- Afiliarlos al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS) y Fondos de Pensiones.
- Afiliarlos a un Fondo de Cesantías.
- Inscribirlos en una Caja de Compensación Familiar.
- Elaborar el Reglamento de Trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social.

De igual forma, se posee la infraestructura, con todas las normas de prevención de riesgos, es decir, botiquín, extintores, señalización y rutas de evacuación. Garantizando la tranquilidad a todos los huéspedes.

4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1. Planificación y programación

4.1.1. Planificación de ventas

Como se explicó en las proyecciones de ventas, las ventas en los próximos meses y años están relacionadas directamente con las ventas de las industrias petroleras y agro, así mismo se prevé que con la construcción de la piscina y sala de juegos, se expanda el mercado objetivo, haciendo del hotel no solo un lugar de alojamiento para los trabajadores de las empresas como ya se explicó con anterioridad, sino también un lugar recreacional para las personas de la región, es por esto que desde la mitad del segundo año se ve una expansión en las ventas mayor que en años anteriores.

A continuación se muestran las proyecciones de ventas de los alojamientos individuales y grupales de los próximos años:

Tabla 12. *Ventas de alojamiento individual*

Mes	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Diciembre	92	215	270
Enero	101	231	275
Febrero	132	243	291
Marzo	155	251	289
Abril	182	263	301
Mayo	210	256	315
Junio	223	267	320
Julio	233	278	317
Agosto	234	289	299

Septiembre	227	267	309
Octubre	224	278	315
Noviembre	215	269	325

Fuente: Cálculos de los autores

Tabla 13. *Ventas de alojamiento grupal*

Mes	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Diciembre	41	82	108
Enero	52	76	115
Febrero	64	78	98
Marzo	71	84	105
Abril	84	90	112
Mayo	89	102	123
Junio	91	104	129
Julio	95	93	135
Agosto	81	102	128
Septiembre	86	94	139
Octubre	81	102	141
Noviembre	85	99	144

Fuente: Cálculos de los autores

Vale la pena aclarar que estas ventas se piensan generar no solo por las inversiones en capital que se le hacen al hotel, sino en la constante publicidad que se le hará en el primer año, para que, de esta manera, no solo la gente de la región sino también las personas que piensen viajar a Puerto Gaitán no solo en plan de negocios sino también en plan turístico, puedan tener información de los servicios del hotel.

4.1.2. Planificación de producción

Los objetivos planteados a continuación hacen parte del plan de desarrollo del hotel para los próximos tres años, el objetivo principal es el de posicionar al hotel como uno de los mejores en la zona.

- En el primer año de servicios el hotel se encargará únicamente en la prestación de servicios y gasto en publicidad, ya que, la inversión primaria se realizó con aportes de los socios y no se planea acceder a un crédito hasta que el hotel genere unas ventas mínimas para mantener su funcionamiento diario.
- Para el segundo año ya se prevé que exista un retorno a la inversión primaria y habiéndola suplido, más las ganancias del primer semestre se construya un parqueadero para mejorar los servicios prestados.
- En el tercer año seguirán las reinversiones en el hotel con el fin de volverlo en un establecimiento de recreación para las familias de la vereda y a futuro del departamento, es por esto que se construirá una Sala de recreación y una piscina con el fin de abrirse a ese mercado familiar.

4.1.2.1. Cronograma

Actividades	Años 1, 2 y 3								
	Dic-14/Mar-15	Abr-15/Jul-15	Ago-15/Nov-15	Dic-15/Mar-16	Abr-16/Jul-16	Ago-16/Nov-16	Dic-16/Mar-17	Abr-17/Jul-17	Ago-17/Nov-17
<i>Funcionamiento del hotel y publicidad</i>									
<i>Construcción de Parqueadero</i>									
<i>Construcción Sala de recreación</i>									
<i>Construcción de piscina</i>									

Fuente: Cálculos de los autores

4.1.3. Planificación de personal

El siguiente cuadro muestra la cantidad de personal con el que opera la empresa actualmente todos fueron contratados en el primer trimestre de funcionamiento de la empresa. El siguiente cuadro muestra los actuales cargos que se desarrollan en el hotel:

Tabla 14. *Planificación de personal*

Cargo
Gerente y director financiero
Directora de ventas
Recepcionista
Oficios Varios
Cocinero

Fuente: elaboración de los autores

Para los próximos años a medida que aumenten los servicios del hotel se planean contratar:

- Director financiero y contable, el cual se encargara de todas las labores de contabilidad de la empresa.
- Tres celadores, para que cada uno trabaje cada ocho horas y se pueda garantizar la seguridad del hotel, las 24 horas del día.
- Tres cocineros, ya que a medida que aumentan los clientes en el hotel, el servicio de restaurante aumentara.
- Cuatro asistentes de aseo, que en la actualidad operan bajo el cargo de ‘oficios varios’, quienes se encargaran del aseo del hotel

4.1.4. Planificación de inversiones

Las inversiones que se han realizado al hotel han sido por los aportes de los socios, es decir no ha habido la necesidad de pedir un crédito para realizar el proyecto.

Así mismo las futuras inversiones en capital fijo se realizarán con las ganancias generadas en el primer año, por lo cual se consideran como aporte de los socios de nuevo, el siguiente cuadro muestra el total de inversiones que se han realizado y que se planifican en años posteriores:

Tabla 15. *Planificación de inversiones*

Concepto	Costo total	Fuente de recursos	Adquiridos en el:
Inversión inicial	\$ 265.245.000	aporte de socios	inicio del proyecto
Infraestructura parqueadero	\$ 20.000.000	aporte de socios	año 2 semestre 2
Infraestructura de piscina y sala de juego	\$ 25.000.000	aporte de socios	año 3 semestre 1

Fuente: Cálculos de los autores

4.2. Sistema de evaluación de resultados

4.2.1. Organización

4.2.1.1. Equipo

Se pretende dar al negocio una estructura sencilla pero sólida, donde el eje del hotel será la organización y el control operacional, en donde están ubicados el departamento administrativo y comercial, ligado a la parte operativa.

Más adelante se presentará la manera como está organizada la empresa, se optó por este organigrama ya que, en un principio el Hotel no es lo suficientemente grande como para tener

gran cantidad de mano de obra, dejando tareas simples que se pueden realizar sin necesidad de contratar a un especialista para el tema.

El Gerente desde el inicio del proyecto ha tenido una constante participación y sentido de pertenencia en el Hotel, ya que de esta manera puede conocer las necesidades del hotel para expandirse y es el encargado de rendirle cuentas y aportes a los contribuyentes de una manera eficaz. Por el momento la directora de ventas está encargada de la parte contable bajo la asesoría de un contador externo a la empresa, dado que no ha sido necesario la contratación de uno, pero está previsto sea el siguiente puesto en abrirse en la empresa ya que por las leyes administrativas hoteleras colombianas, los contadores son los únicos que tienen permiso para llenar ciertos formularios y papeles. En la actualidad se ha contratado un Abogado para los trámites jurídicos del Hotel, también está contemplado contratarse uno propio de la empresa cuando esta adquiera mayor poder de mercado y sus trámites jurídicos sean más complejos; los gastos de estas dos figuras Outsourcing ya están contemplados en la parte contable de ‘otros’ en los gastos anuales.

5. ORGANIGRAMA DEL HOTEL EN LA ACTUALIDAD

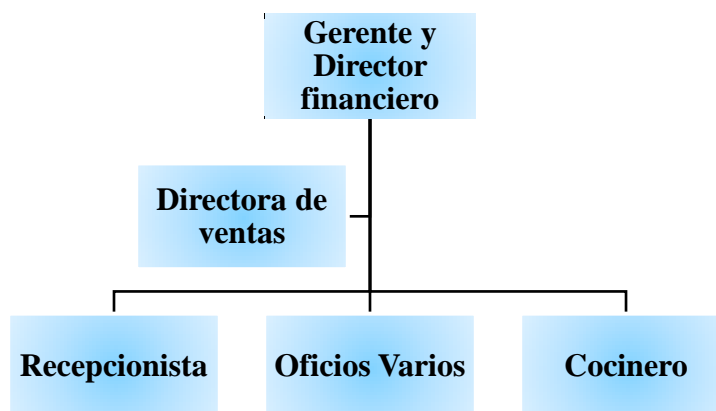


Figura 3. Organigrama del hotel en futuros años

Fuente: elaboración de los autores

5.1. Organización del trabajo

5.1.1. Gerente y director financiero

- **Perfil:** profesional en administración de negocios internacionales o profesional en administración de empresas, hotelería y turismo, con experiencia en el sector mínima de un año.
- **Funciones:** esta persona está encargada de supervisar y controlar el proceso que tiene el proyecto, es decir, vigilar que se lleve de manera adecuada las metas del hotel y supervisar las funciones operativas. Para esto se debe apoyar en su personal como la directora de ventas y la recepcionista.

5.1.2. Directora de ventas

- **Perfil:** profesional en administración de negocios internacionales, con experiencia en el sector mínima de un año.
- **Funciones:** es la persona encargada de cumplir con los objetivos de ventas de la misma, todas las operaciones de marketing y publicidad del hotel para atraer mayor cantidad de clientes.

5.1.3. Director jurídico

- **Perfil:** profesional de abogacía con especialización o experiencia en el sector turístico mínima de dos años. Este servicio se contempla como un outsourcing por el momento.

- **Funciones:** encargado de todo el papeleo jurídico necesario para el funcionamiento del hotel, defensa del hotel frente a posibles demandas, estar al día con los requisitos jurídicos necesarios del momento, etc.

5.1.4. Supervisor

- **Perfil:** tecnólogo en logística con conocimiento en normal de seguridad, salud y riesgo profesionales.
- **Funciones:** coordinar y supervisar funciones operativas, manejo de horario de entrada de empleados, reglamentación y uso de horarios, encargado del inventario de utensilios del hotel, manejo del personal y compra de inventario.
- Es imperativo mencionar que en estos momentos el Hotel no cuenta con este puesto.

5.1.5. Recepcionista

- **Perfil:** tecnóloga en hotelería y turismo, secretaria ejecutiva o contable, con experiencia de un año en el desempeño, atención al cliente, elaboración de informes, manejo de datos, tablas dinámicas, etc.
- **Funciones:** se encargará de recibir a los huéspedes e indicarles todos los detalles, para poder brindarles una estadía acorde a las exigencias del cliente.

5.1.6. Seguridad

- **Perfil:** Bachiller con estudios en formación de seguridad privada o bachiller con experiencia mínima de tres años en el campo.

- **Funciones:** coordinar y supervisar las funciones operativas, el manejo de horario de entrada de empleados, cuidar las instalaciones e insumos del hotel.

5.1.7. Mantenimiento y oficios varios

Perfil: Bachiller con experiencia en mantenimiento en neveras y ductos.

- **Funciones:** Se dedicara a supervisar y realizar todo el trabajo relacionado con el aseo del hotel.

5.18. Cocinero

- **Perfil:** tecnólogo en gastronomía.
- **Funciones:** persona encarga de supervisar los utensilios e instalaciones de la cocina y de cocinar para el restaurante del hotel.

5.2. Gestión de personal

5.2.1. Proceso de selección

Por medio de publicaciones en el periódico, contratación de agencias de empleos y publicaciones en la página de internet, se harán las convocatorias a los cargos de: cocinero, seguridad, recepcionista y mantenimiento.

Posterior a que se tengan las hojas de vida de los posibles candidatos, se revisara en primera instancia si estas hojas de vida son las adecuadas para los cargos en donde se evaluara: experiencia y grado de escolaridad. Cuando se tenga una preselección de estos candidatos, se les realizara una entrevista.

En la entrevista estará presente de manera obligatoria la Directora de ventas y en lo posible el Gerente, los cuales cercioraran si la información suministrada en la hoja de vida es la correcta y tendrán un acercamiento con el candidato para determinar si cumple con los requisitos del cargo.

5.2.2. Formación

Debido a que solo se contrataron personas que tuvieran experiencia en los cargos necesitados para el funcionamiento del proyecto, no hubo necesidad de una capacitación y entreno extenso del personal, ya que, las personas contratadas ya tenían conocimiento de las labores que debían realizar en el hotel. Sin embargo, tanto el Gerente como la Directora de ventas, en los primeros meses de funcionamiento fueron los encargados de realizar un seguimiento y evaluación de calidad de los trabajos que realizaba el resto del personal y supervisaron el cumplimiento de los horarios establecidos en los contratos.

En el caso de que un empleado del Hotel decida renunciar, la Directora de ventas es la encargada de realizar la capacitación del nuevo empleado, así se ha venido realizando durante los años de funcionamiento. Pero, a futuro está planeado contratar una persona encargada de la capacitación de todos los nuevos empleados y de la supervisión de los antiguos para que de esta manera haya siempre una buena prestación de servicios de calidad por parte de los empleados.

5.2.3. Retribución del emprendedor

El sueldo de los empleados y el de los cargos administrativos está determinado por los sueldos que se registran en la región por estos mismos cargos. Se tiene planeado para los cargos administrativos un incentivo del aumento del 20% de sus salarios si cumplen con las proyecciones de ventas de los años venideros, como se explicó en el apartado de proyecciones de ventas, estas ventas serán las que deben superar los cargos administrativos. Mientras que para los empleados de mano de obra no habrá incentivos al cumplimiento de sus labores.

Los beneficios de la empresa, como ya se explicó, serán encaminados a la reinversión en materia de Capital de los próximos años y el retorno de la inversión de la inversión inicial con la que se construyó y puso en funcionamiento el hotel. Los beneficios que se obtengan además del

retorno de la inversión y los gastos mensuales del hotel, serán destinados como ganancias para los socios iniciales.

5.2.4. Sueldos

De acuerdo al Decreto 2732 del 2014, se fija un auxilio de transporte para el 2015 en \$74.000, así mismo los aportes de seguridad social quedaran de la siguiente manera:

Tabla 16. *Sueldos*

Aporte	Empleado	Valor
Salud	4%	25.800
Pensión	4%	25.800

Fuente: Cálculos de los autores

Los siguientes sueldos ya tienen presupuestados el pago del auxilio de transporte y los aporte de seguridad social mensuales para cada empleado del hotel:

Tabla 17. Sueldos empleados

Cargo	Sueldo	Cantidad	Presupuesto Mensual
Gerente y director financiero	\$ 1.900.000	1	\$ 1.900.000
Directora de ventas	\$ 1.750.000	1	\$ 1.750.000
Recepcionista	\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000
Oficios Varios	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000
Cocinero	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Total			\$ 8.250.000

Fuente: Cálculos de los autores

6. JURÍDICO – TRIBUTARIO

6.1. Determinación de la forma jurídica

Teniendo en cuenta los distintos tipos de sociedades existentes, se decidió que el tipo de sociedad bajo la cual se rige el hotel es el de una sociedad limitada. Ya que, las compañías de sociedad limitada los socios responden hasta el monto de sus aportes. En los estatutos y dependiendo del aporte, se estipulo para todos los socios la misma responsabilidad (Art 353 del código de comercio), expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidad.

6.1.1. Pasos para la tramitación de la forma jurídica de tu empresa

Existen aspectos específicos relacionados con el estudio legal para la constitución de la empresa, para este caso de acuerdo a las características del negocio que se construyó, los pasos a seguir fueron los siguientes:

Se necesitó del permiso de uso de suelos, el cual fue solicitado en la Ventanilla Única de la Cámara de Comercio de Puerto Gaitán. Luego se necesitó del certificado de sanidad, el cual no tiene ningún costo y lo otorgo el instituto municipal de Salud de la Puerto Gaitán, después de la visita técnica que hicieron al terreno y luego de la visita se necesitó de un certificado de condiciones de seguridad que expide el cuerpo de Bomberos y su valor lo determinados por el funcionario que realizo la visita.

Tabla 18. *Costos de constitución de la sociedad*

Concepto	Valor
Impuesto y estampilla	\$ 77.600
Certificado de existencia	\$ 25.000
Matricula	\$ 141.800
visita de seguridad	\$ 165.000
Certificado de sanidad	\$ 65.700
Registro de escritura publica	\$ 172.300
Total	\$ 647.400

Fuente: Cálculos de los autores

6.2. Aspectos laborales del emprendedor

6.2.1. Seguridad social del emprendedor

Cuando la empresa entro en funcionamiento se necesitaba garantizar la seguridad social de los empleados, para este propósito se necesitó de las entidades promotoras de salud y cajas de compensación familiar hacer los siguientes trámites:

Se inscribió a los empleados antes la Administración de Riesgos Profesionales (ISS o entidad privada), afiliarlos al sistema de seguridad social y de pensiones ante las EPS y Fondos de Pensiones, afiliarlos a Cesantías, luego de esto se les inscribió en una Caja de Compensación Familiar y por último se elaboró un Reglamento de Trabajo el cual fue inscrito en el Ministerio de Protección Social.

6.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

6.3.1 Modalidades contractuales

La empresa dispone de cuatro modalidades de contratación de mano de obra directa para los eventos en los que requiere emplear a las personas, estos son:

- Contrato a término indefinido
- Contrato de trabajo a término fijo entre 1 día y menos de un año
- Contrato de trabajo a término fijo de uno a tres años
- Contrato de trabajo por la duración de la obra

Dados las condiciones que se contemplan para la empresa, se considera que el ‘Contrato a término fijo entre 1 día y menos de un año’ y el ‘Contrato de trabajo a término fijo de uno a tres años’ son los mejores tipos de contratos que se requieren. Debido a que, el plan de inversión y el plan de retorno de la inversión están presupuestados para que se realicen en tres años, por lo que se requiere que la mano de obra dentro del hotel permanezca la mayor cantidad de tiempo posible dentro de este tiempo con el fin de que no se generen más costos en la contratación y

afiliación de seguridad social a nuevos empleados y que los empleados del hotel tengan mayor experiencia en él y con esto puedan brindar el mejor servicio posible.

6.4. Obligaciones tributarias o fiscales

6.4.1. Impuestos

Tabla 19. *Tipos de impuestos*

Concepto	Porcentaje
Impuesto de carácter nacional	
Impuestos de carácter territorial	
Impuesto a la renta	35% a la renta líquida agravada
Impuesto al valor agregado	16% al valor del servicio
Impuesto de industria y comercio	2 a 7 por mil mensual

Fuente: Cálculos de los autores

Para la ejecución del proyecto se tuvo en cuenta el código de comercio colombiano, el estatuto tributario, y el estatuto laboral actualizado. La ley exige también la legalización de un contrato de trabajo con los empleados, donde queda consignado el sueldo a devengar y las prestaciones legales que tienen.

6.5. Permisos, licencias y documentación oficial

6.5.1. Permisos y licencias

Las certificaciones que se necesitaron fueron las expedidas por el ministerio de industria y comercio y de la superintendencia de industria y comercio. La certificación es un proceso mediante el cual, la certificadora, ajena al hotel, asegura que el establecimiento cumple los requisitos necesarios y especificados en la norma (NTSH006). Esta certificación es de carácter voluntario, pero la conformidad de la Resolución número 0657 del 8 de abril de 2005 expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los hoteles que nos e encuentran

debidamente certificados en la norma NTSH006, deben abstenerse de realizar su publicidad por estrellas. Por lo que la certificación se hace para que el hotel de garantía al usuario de un buen servicio.

Según el artículo 49 de la ley 99 de 1993, sostiene que toda ejecución de obra que pueda producir deterioro grave de los recursos naturales renovable o al medio ambiente requerirán de una licencia ambiental.

Según la resolución 655 de 1996. Existen en Colombia tres modalidades de Licencia ambiental:

- Licencia ambiental única
- Licencia ambiental ordinaria
- Licencia ambiental global

La creación del Hotel no requirió de licencia ambiental, puesto que no atenta contra ningún recurso renovable.

6.5.2. Documentación oficial

Para contabilizar los ingresos que percibe el hotel por la prestación de sus servicios es necesario diferenciar las áreas principales para facilitar el reconcomiendo de cada servicio. El hecho de distribuir los ingresos por cada servicio principal facilita la cuantificación por cada rubro sino que permite identificar su importancia respecto al ingreso total. Constituye así un elemento fundamental para la programación presupuestaria para cada ejercicio financiero.

El hotel capta la primera información en la llegada del huésped, el cual se conoce como 'Registro de Huéspedes'. Para ello se usan tarjetas que incluyen el nombre, cedula de ciudadanía, procedencia, destino, número de personas y firma del huésped. El alquiler de las habitaciones es el principal ingreso para el hotel. Para facilitar estos registros contables, es importante mantener actualizadas las tarjetas de llegadas de los clientes, anotar y verificar los días de permanencia, ya que, si el huésped decide abandonar el hotel antes de lo estipulado, la información de los bienes

y servicios suministrados al huésped deben estar actualizados para así emitir la cuenta y factura correspondiente.

En las tarjetas de las habitaciones que son llamadas con frecuencia ‘Libro de Habitaciones’ se debe ir anotando el número de personas que han registrado su ingreso por habitación. Para esto es necesario abrir una ficha que facilite el conocimiento de las habitaciones ocupadas y las vacantes existentes cuando los huéspedes terminen su estadía en el hotel.

El Registro de Huéspedes es el libro que se registra en Cámara de Comercio, junto a los ingresos dados por los servicios prestados, además de un libro de contabilidad general de la empresa, donde se tienen todas las facturas generadas para el funcionamiento de la empresa, tales como: cuentas por pagar, depreciaciones, amortizaciones, gastos diferidos, etc. Las cuales tienen un tratamiento de tipo general como en otras actividades. También es necesario el uso de ‘Diarios especializados’ como los de Compras, Ventas, Caja, Bodegas, siendo estos diarios una característica típica de los hoteles, porque permite correlacionar las cuentas con los departamentos respectivos que generan costos en la empresa como: ventas, ingresos y salidas de caja, abastecimiento de alimentos, bebidas y materiales.

6.6. Cobertura de responsabilidades

6.6.1. Seguros⁴

Ya que los servicios que presta el hotel son varios como: alojamiento, servicio de lavandería, servicio telefónico y alimentación, según el Art 5 del decreto 260 de 2001 los pagos o abonos en cuenta por servicios de restaurante, hotel y hospedaje, son sujetos a retención por concepto de otros ingresos a la tarifa del 3,5 por ciento, siempre y cuando el pago o abono en cuenta sea efectuado en forma directa por una persona jurídica, una sociedad de hecho o una entidad o persona natural que tenga la calidad de agente retenedor.

Para años futuros se planea contratar a la ‘Aseguradora solidaria de Colombia’ la cual presta un seguro de responsabilidad hotelera el cual tiene las siguientes especificaciones:

⁴ Los seguros serán comprados a la empresa Mapfre, por sugerencia y orden de los contribuyentes.

6.6.2. Objeto de la Cobertura

La cobertura se circunscribe a los hechos ocurridos a los huéspedes dentro de las instalaciones del hotel durante su estadía. El cual cubre a todos los huéspedes debidamente registrados en el hotel.

Amparos

- Muerte Accidental
- Desmembración e Incapacidad
- Gastos Médicos por accidente
- Pérdidas o daños a bienes de huésped
- Pérdidas o daños en lavandería
- Pérdidas de dineros en la administración del hotel
- Pérdida de dinero en la cajilla de la habitación

Ventajas

- Tarifas diseñadas para amparar a todos los huéspedes por el número de días de permanencia.
- Cobertura para los equipajes y demás pertenencias.
- Acompañamiento desde que se registra el huésped hasta que sale del hotel.

Costos

- Personal de seguridad: 116.750\$
- Empleado no vinculado al servicio de seguridad: 57.000\$
- Huésped adulto: 52.456\$
- Huésped infantil: 87.533\$

6.7. Patentes, marcas y otros tipos de registros

6.7.1. Protección legal

Para la protección legal del hotel, se planea en próximos años contratar los servicios de ‘SELECTION OF HOTELS’ que es una corporación que se encarga de generar reservas, brindar información del hotel y mantener una protección legal sobre la información del hotel. Es por esto que en su página web hay una política de protección de código fuente, diseños gráficos, información y contenidos protegidos por derechos propiedad intelectual e industrial pertenecientes a SELECTION OF HOTELS o, limitando el uso de la información del hotel.

Entre sus cláusulas se especifica que los usuario de ‘SELECTION OF HOTELS’ pueden utilizar el material que aparezca en su página web para su uso personal y privado, siempre que respete todos los derechos de propiedad intelectual, propiedad industrial y demás derechos de propiedad, quedando, por tanto, terminantemente prohibida su reproducción o cualquier otro tipo de utilización con fines comerciales o para incurrir en actividades ilícitas; su distribución, difusión, así como su modificación, alteración, descompilación o almacenamiento para cualquier finalidad.

El costo de la inscripción y protección legal de la información de esta empresa está en 670 € para el 2015. No se sabe el costo de este servicio para los próximos años que se adquirir, pero será superior al del año presente.

6.7.2. Registro de dominio

Ya que la página web será una de las herramientas de publicidad primordial en los próximos años, para que los clientes tengan conocimiento del hotel y sea una vía de comunicación con posibles clientes externos e internos de Puerto Gaitán. Se planea crear una página web que muestre los productos y servicios del hotel, para este objetivo la página debe tener fácil navegabilidad y buena funcionalidad, sumado que sea visualmente atractiva, para lo cual es importante contar con excelentes fotografías. También es necesario que la página tenga un alto grado de optimización para que aparezca posicionada en los primeros lugares en los buscadores y así poder obtener visitas y posibles clientes.

Para el hotel se tiene planeado crear una ‘Página estática’ la cual tendría un diseño personalizado mostrando las áreas del hotel. El contenido de la página es fijo y permanente, sin contener animaciones. El precio de este tipo de páginas oscila entre los \$330.000 y \$800.000 pesos. A medida que se expanda la empresa se planea crear una ‘Pagina animada’ la cual tendría animaciones en Flash, lo cual hace de la página más agradable para el posible cliente, muestra además la información de una forma rápida y eficiente, su precio oscila entre \$710.000 y \$3 millones de pesos.

7. FINANCIERO

7.1. Plan financiero

7.1.1. Inversión total inicial

El hotel surgió como producto de la vasta experiencia a familiar de sus directivos en el sector hotelero. De esta forma la concepción del negocio surgió financiado con los excedentes de rentas que sus propietarios han obtenido en sus otras actividades. De esta manera la financiación del hotel se concibió plenamente con recursos propios.

Tabla 20. *Resumen de inversión y financiación*

Concepto	Recursos Propios		Crédito	Total	
Activos Fijos	\$ 310,245,000	100%	\$ -	\$ 310,245,000	100%
Capital de Trabajo	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Total General	\$310,245,000		\$ -	\$ 310,245,000	
Distribución de la Inversión	100%		0.00%		

Fuente: Cálculos de los autores

Esta cuantía sin embargo no será provista en un solo periodo, pues su composición depende de las inversiones proyectadas a futuro en el segundo y tercer año, con el fin de consolidar prestación de servicio de parqueadero y zona de entretenimientos.

7.1.2. Estructura de financiamiento

Los aportes de recursos se constituyen plenamente en recursos propios por lo que el financiamiento se compone de una sola fuente.

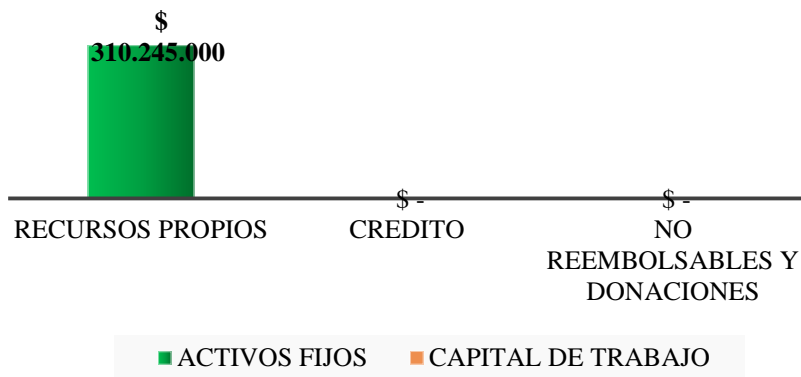


Figura 4. Composición de la Inversión

Fuente: Cálculos de los autores

Por su parte estos recursos se distribuirán en los tres años, según las inversiones planeadas en el año dos y tres.

Tabla 21. Inversiones En activos fijos

Periodo de inversión	Total	
	Aportes	Crédito
Terrenos		-
Edificios	45,000,000	-
Maquinas		-
Equipos	265,245,000	-
Total	310,245,000	

Fuente: Cálculos de los autores

Las inversiones en edificios se realizarán en el segundo año con la constitución de la zona de parqueadero. Actividad que destinará como proyección 20 millones de pesos. Por su parte los restantes \$25.000.000 se destinarán al tercer año, con la constitución de la zona de

entretenimiento (piscina y sala de juegos), cumpliendo así con la meta de consolidar al hotel en un nuevo nicho de mercado, como es el turístico.

7.1.3. Presupuesto de ingresos

La actividad de la empresa proyecta tener un flujo de caja continuo y creciente gracias, al fortalecimiento del mismo en la región. Por esta razón el presupuesto de ingresos y gastos que posee la empresa, está en función de su proyección de ventas y gastos fijos y variables.

Tabla 22. *Ingresos*

Concepto	2015	2016	2017
Ventas de contado	196,940,000	280,114,200	370,436,976
Total ingresos operativos	196,940,000	280,114,200	370,436,976
Egresos operativos			
Materia prima	12,722,400	16,769,970	21,337,124
Gastos de venta	16,149,080	22,969,364	30,375,832
Mano de obra variable			
Mano de obra directa fija	55,200,000	57,960,000	60,858,000
Otros costos de producción	13,200,000	13,860,000	13,860,000
Gastos administrativos	48,280,000	49,084,000	50,298,200
Total egresos operativos	145,551,480	160,643,334	176,729,156
Flujo neto operativo	\$ 51,388,520	\$ 119,470,866	\$ 193,707,820

Fuente: Cálculos de los autores, datos en millones de pesos

En síntesis para el segundo año, las ventas crecerán en un 42.23% y los costos de ventas se incrementarán en un 6.92%. De igual forma los gastos administrativos se incrementan en un 1.67%. Por su parte para el tercer año se prevé un aumento de los costos de ventas en un 6.11%, efecto que se contrarrestará con el incremento en venta del 32.24%.

Hay que recordar que el escenario inicial de la empresa se mantiene en ventas con el 100% de contado. Sin embargo, no se descartan futuras alianzas que generen acuerdos diferidos a 30, 60 o 90 días para su pago.

Tabla 23. *Origen de las distintas fuentes de financiación*

Concepto	Valor(\$)
Con recursos propios:	\$ 0
Con subvenciones o donaciones :	\$ 0
Con recursos propios:	\$ 0
Con subvenciones o donaciones :	\$ 0

Fuente: Cálculos de los autores

7.1.4. Costos indirectos

Los costos indirectos del Hotel son aquellos que pueden atribuirse directamente a una producción o servicio, como por ejemplo el salario del director del Hotel o la depreciación del edificio; los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del Hotel de acuerdo con una base que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye. Como ya se expuso en secciones anteriores los costos fijos indirectos o inherentes al hotel son:

Tabla 24. *Costos indirectos*

Tipo de costo	Mensual	Anual
Mano de obra	\$4,600,000	\$55,200,000
Costos de producción	\$1,100,000	\$13,200,000
Gastos administrativos	\$4,023,333	\$48,280,000
Depreciación	\$ 4,420,750	\$53,049,000
Total	\$9,723,333	\$169,729,000

Fuente: Cálculos de los autores

La composición de los costos fijos indirectos está dada por:

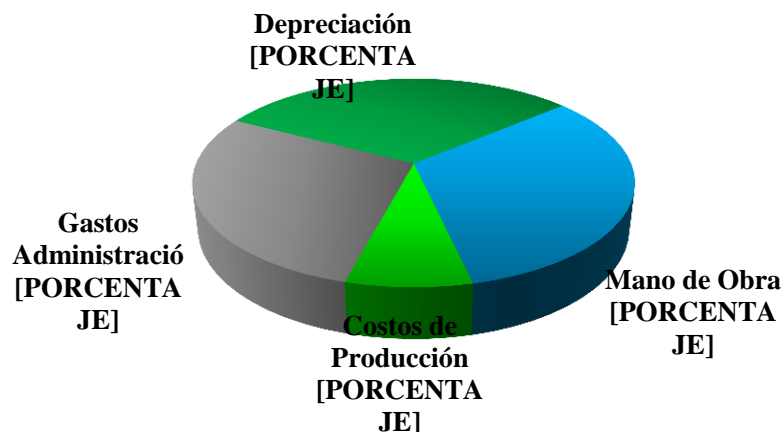


Figura 5. Composición de los costos fijos
Fuente: Cálculos de los autores

7.1.5. Utilidades y política de su distribución

Tabla 25. Utilidades y política de su distribución

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	196,940,000	280,114,200	370,436,976
Total costo de ventas	133,411,400	142,638,970	151,354,124
Utilidad bruta (ventas - costo de ventas)	63,528,600	137,475,230	219,082,853
Utilidad operacional (utilidad bruta- g.f.)	-900,480	65,421,866	138,408,820
Utilidad antes de impuestos (u.o. - otr g.)	-900,480	65,421,866	138,408,820
Impuestos	0	0	11,418,728
Utilidad neta	(\$ 900,48)	\$ 65,421,866	\$ 126,990,093

Fuente: Cálculos de los autores

Como ya se ha mostrado el proyecto posee una inversión de \$265, 245,000. De esta forma en el primer año de operación las proyecciones de utilidad bruta arrojó en el primer año un valor de 133.41 millones, el cual para el segundo año aumenta a 142.63 MM, creciendo así para el tercero en 151.354 MM. Sin embargo, dada la estructura de costos y gastos, el proyecto al cierre de presente año espera tener una utilidad neta cercana a cero, reportando una pérdida de utilidad de tan solo \$900.000, un valor despreciable, en la medida que ante las dificultades que

existe de posicionar al hotel de manera inmediata. Logra resultados bastante optimistas. Por su parte para los siguientes años la consolidación del hotel general utilidades netas de 65.42 millones y 126.99 respectivamente.

De esta manera, desde el segundo año, se generarán utilidades. Sin embargo, se ha decidido que estas utilidades no serán repartidas hasta después del quinto año, cuando el proyecto esto en pleno funcionamiento y haya recuperado a partir del cuarto año la inversión inicial.

7.1.6. Impuestos

La empresa al constituirse en régimen común se adoptará a las condiciones de ley que estipula que, a partir del tercer año, la empresa se verá obligada a pagar el 25% del total de la tasa de impuesto de renta, es decir, el 8,25% de la renta. De esta forma los impuestos a pagar en los tres primeros años será:

Tabla 26. *Impuestos*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad antes de impuestos (u.o. - otr g.)	-900,48	65,421,866	138,408,820
Impuestos	0	0	11,418,728
Utilidad neta	(\$ 900,48)	\$ 65,421,866	\$ 126,990,093

Fuente: Cálculos de los autores

7.2. Sistema de cobros y pagos

7.2.1. Sistema de cobros

La empresa en un primer momento se registrará bajo un esquema de cobros del 100% de contado en sus ventas. Sin embargo no se descartan futuras alianzas y acuerdos con las empresas de la región, generando oportunidades de pago diferidos a 30, 60 o 90 días.

7.2.2. Sistema de pagos

Similar al sistema de cobros, nuestros proveedores recibirán el pago de manera inmediata. Sin embargo, para el segundo año, es muy probable, ante el crecimiento del negocio, generar esquemas de pagos a los proveedores de 30, 60 o 90 días, que permitan aumentar el flujo de caja, para actividades de inversión e imprevistos.

Dado que la empresa tiende a crecer se tiene previsto inversiones en materia de construcción y adquisición de servicios, como asesorías arquitectónicas, estudio de suelos, renta de maquinaria, etc. El sistema de pagos estará previsto de la siguiente manera:

- Pago a 30 días: Costos desde 0 a 10 millones.
- Pago a 60 días: Costos desde 10 millones a 25 millones.
- Pago a 90 días: Costos superiores a los 25 millones.

Como ya se mencionó este sistema de pagos está predispuesto para tener un mayor flujo de caja y tener el tiempo para preparar los papeles necesarios para estas inversiones, ya que deben ser aprobados por los contribuyentes y se necesita de tiempo para poder convocarlos y tener la aprobación de ellos.

7.3. Resumen de los datos financieros más relevantes

7.3.1. Proyecciones contables

Tabla 27. *Unidades y políticas de su distribución*

Productos	Ventas anuales	Unidades anuales	Ventas mensuales	Unidades mensuales
Alojamiento individual	123,221,326	2,24	10,268,444	186.70
Alojamiento grupal	74,813,666	935	6,234,472	77.93
Total ventas anuales	\$198,034,992		\$ 16,502,916	

Fuente: Cálculos de los autores

7.3.1. Punto de equilibrio

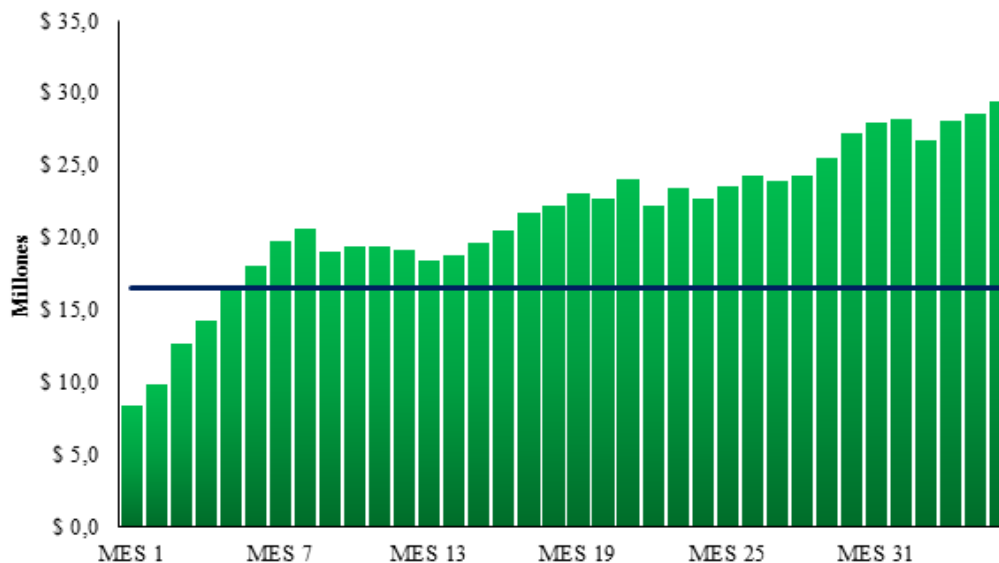


Figura 6. Punto de equilibrio vs ventas horizonte del proyecto

Fuente: elaboración y cálculos de los autores

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se determinó que la organización requiere vender \$198, 034,992 al año para no perder ni ganar dinero. De esta forma se identificó que mensualmente se necesitaran en promedio ventas de 16.5 millones. De esta forma el análisis de la empresa y sus proyecciones el hotel garantiza que a partir del segundo año alcanza el punto de equilibrio. Siendo en el primer año un comportamiento inherente al posicionamiento del hotel.

7.4. Flujo de caja

Tabla 28. Ventas año 1

Periodo	Valor (\$)	Porcentaje (%)
Dic-14	8,340,000	4.23%

Ene-15	9,875,000	5.01%
Feb-15	12,620,000	6.41%
Mar-15	14,205,000	7.21%
Abr-15	16,730,000	8.49%
May-15	18,030,000	9.16%
Jun-15	19,705,000	10.01%
Jul-15	20,655,000	10.49%
Ago-15	18,950,000	9.62%
Sep-15	19,365,000	9.83%
Oct-15	19,360,000	9.83%
Nov-15	19,105,000	9.70%

Fuente: Cálculos de los autores

7.4.1. Proyecciones flujos de caja primer año

Tabla 29. *Proyecciones flujos de caja primer año*

Flujo de fondos mensual	Total ingresos operativos	Total egresos operativos	Flujo neto operativo	Flujo neto	+ Saldo inicial	Saldo final acumulado
Preoper.	0	760	-760	(\$ 760,00)		(\$ 760,00)
Mes 1	8,340,000	10,912,613	-2,572,613	\$ -2,572,613	(\$ 760,00)	-\$ 3,332,613
Mes 2	9,875,000	11,114,483	-1,239,483	\$ -1,239,483	-\$ 3,332,613	-\$ 4,572,097
Mes 3	12,620,000	11,502,973	1,117,027	\$ 1,117,027	-\$ 4,572,097	-\$ 3,455,070
Mes 4	14,205,000	11,746,943	2,458,057	\$ 2,458,057	-\$ 3,455,070	(\$ 997,01)
Mes 5	16,730,000	12,105,993	4,624,007	\$ 4,624,007	(\$ 997,01)	\$ 3,626,993
Mes 6	18,030,000	12,337,993	5,692,007	\$ 5,692,007	\$ 3,626,993	\$ 9,319,000
Mes 7	19,705,000	12,532,343	7,172,657	\$ 7,172,657	\$ 9,319,000	\$ 16,491,657
Mes 8	20,655,000	12,663,443	7,991,557	\$ 7,991,557	\$ 16,491,657	\$ 24,483,213
Mes 9	18,950,000	12,474,233	6,475,767	\$ 6,475,767	\$ 24,483,213	\$ 30,958,980
Mes 10	19,365,000	12,500,663	6,864,337	\$ 6,864,337	\$ 30,958,980	\$ 37,823,317
Mes 11	19,360,000	12,469,853	6,890,147	\$ 6,890,147	\$ 37,823,317	\$ 44,713,463
Mes 12	19,105,000	12,429,943	6,675,057	\$ 6,675,057	\$ 44,713,463	\$ 51,388,520

Fuente: Cálculos de los autores

7.4.2. Estado de resultado

Tabla 30. *Estado de resultado*

<i>Concepto</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
	<i>valor</i>	<i>valor</i>	<i>valor</i>
Ventas	\$ 196,940,000	\$ 280,114,200	\$ 370,436,976
Total costo de ventas	\$ 133,411,400	\$ 142,638,970	\$ 151,354,124
Utilidad bruta (ventas - costo de ventas)	\$ 63,528,600	\$ 137,475,230	\$ 219,082,853
Gastos administrativos	\$ 48,280,000	\$ 49,084,000	\$ 50,298,200
Gastos de ventas	\$ 16,149,080	\$ 22,969,364	\$ 30,375,832
Utilidad operacional (utilidad bruta- g.f.)	(\$ 900,48)	\$ 65,421,866	\$ 138,408,820
Utilidad antes de impuestos (u.o. - otr g.)	(\$ 900,48)	\$ 65,421,866	\$ 138,408,820
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 11,418,728
Utilidad neta	(\$ 900,48)	\$ 65,421,866	\$ 126,990,093
Flujo de efectivo	\$ 51,388,520	\$ 119,470,866	\$ 193,707,820
Inversiones	\$ 265,245,000	\$ 20,000,000	\$ 25,000,000
Rendimiento sobre la inversión	-0.34%	18.70%	24.75%
Rendimiento sobre el patrimonio	-0.34%	18.70%	25.31%
Rentabilidad sobre los ingresos	-0.46%	23.36%	34.28%
Nivel de endeudamiento inicial	0.00%		
Punto de equilibrio anual	\$ 198,034,992		
Recuperación de la inversión	en el año 4		
TIR	14.46%		
VAN	\$ 25,743,641		
Tasa de interés de oportunidad	10.00%		

Fuente: Cálculos de los autores

7.4.3. Balance general proyectado

Tabla 31. *Balance general proyectado*

<i>Concepto</i>	<i>Inicial</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Activo				
Caja	-760	51,388,520	170,859,386	364,567,206
Cuentas por cobrar	0	0	0	0
Inventarios	760	760	760	760
Total activo corriente	0	52,148,520	171,619,386	365,327,206
Activos sin depreciación	265,245,000	265,245,000	285,245,000	310,245,000

Depreciación		53,049,000	107,098,000	162,397,000
Total activo fijo neto	265,245,000	212,196,000	178,147,000	147,848,000
Otros activos	0	0	0	0
Total activos	265,245,000	264,344,520	349,766,386	513,175,206
Pasivo				
Cuentas por pagar		0	0	0
Prestamos	0	0	0	0
Impuestos por pagar		0	0	11,418,728
Prestaciones sociales				
Total pasivo	0	0	0	11,418,728
Patrimonio				
Capital	265,245,000	265,245,000	285,245,000	310,245,000
Utilidades retenidas		0	-900,48	64,521,386
Utilidades del ejercicio		-900,48	65,421,866	126,990,093
Total patrimonio	265,245,000	264,344,520	349,766,386	501,756,478
Total pasivo y patrimonio	265,245,000	264,344,520	349,766,386	513,175,206

Fuente: Cálculos de los autores

Con base a los estados financieros, se puede concluir la viabilidad que tiene el proyecto. Esto gracias a las utilidades netas que proyecta tener en el segundo y tercer año. De igual forma la tasa de interés de retorno (TIR) se calculó en 14.46% promedio anual, hecho por el cual comparado con la tasa de interés de oportunidad de los dueños, se puede garantizar mayor eficiencia.

Por su parte el Valor presente neto, el cual se proyecta en \$25, 743,641, es decir, el hotel proyecta 26 millones adicionales a invertir. Finalmente el periodo de recuperación proyectado de la inversión, se determinó en 4 años, por lo cual, la visión de largo plazo del hotel, permite demostrar un periodo de retorno prudente y favorable.

8. VALORACIÓN

8.1 Análisis de puntos fuertes y débiles

8.1.1. Puntos fuertes

El Hotel Bosques de Araguaneý, tiene como mayor eje suplir las necesidades de un nicho de mercado muy importante en la región de puerto Gaitán, la fuerza laboral que requiere desplazamiento a esta zona, en sus labores de minería, gracias a la fuerte oferta de rentas mineras que las grandes empresas del país sitúan en la región. De igual forma este proyecto surge como pilar de desarrollo para la vereda la Cristalina, con lo cual la consolidación en el crecimiento del municipio es un hecho.

De igual forma, el hotel proyecta ser líder en la transformación de la región, hacia sectores más diversificados como es el turismo. Hecho por el cual los proyectos de inversión en el segundo y tercer año en el hotel, realizaran esta meta.

La publicidad que se implementa y se realizara en los próximos meses y años es de vital importancia ya que de esta manera se piensa obtener mayores clientes.

Las alianzas que se planean realizar con las empresas objetivo serán el fuerte de las estrategias de ventas de la empresa, ya que se busca dar un buen servicio con el fin de que el Hotel sea la empresa de confianza de los influenciadores.

8.1.2. Puntos débiles

Hay que reconocer la periferia en que se sitúa el hotel, razón por la cual su expansión se dificulta. De igual forma el abastecimiento de provisiones e inventarios posee un factor con costos altos. Sin embargo, el flujo laboral y el tamaño del mercado, permiten mantener las expectativas de crecimiento y consolidación del negocio.

El poco tiempo que lleva el Hotel en el mercado hotelero local, ya que, las influenciadores llevan más de 20 años, desde ese momento ya ha habido variedad de hoteles que tienen un nombre en la región y con los influenciadores.

Los directivos de la empresa no viven en Puerto Gaitán o sus cercanías, lo cual dificulta la administración del Hotel por parte de las Directivas.

El poco sentido de pertenencia de los empleados, hace que sus prestaciones laborales no excedan los 4 meses, lo cual es un problema, ya que, es necesario contratar nuevos empleados constantemente, además de los costos transaccionales que esto genera, hay una pérdida de tiempo donde el Hotel se ve perjudicado.

8.1.3. Oportunidades

Una de las mayores oportunidades que posee el hotel es el restablecimiento de altos flujos de inversión en el sector minero, a raíz de una recuperación en los precios del petróleo. Esta normalización, promoverá la actividad minera en el país sintiendo de esta forma, los efectos en los flujos de personas en el municipio y por ende en la vereda.

Por otro lado, la masificación y los avances en la infraestructura de las carreteras de la región, proyecto acorde con los avances que el gobierno está realizando en el país, abrirá la puerta y facilitará el proceso de masificación del nicho de mercado al sector turismo.

Alianzas no solo con las empresas planificadoras, sino con las medianas empresas y el ente estatal-publico, se piensa establecer estas estrategias también con la alcaldía municipal, debido a que está constantemente contrata distinto asesores para su funcionamiento.

Aunque en los últimos años dada la baja de petróleo no se ha realizado el Festival de verano del municipio, se prevé que en años venideros se vuelva a realizar y tenga la misma o mayor asistencia que en años pasados, a lo cual se tiene planeado para este evento turístico generar alianzas con distintas empresas privadas y públicas para que los viajeros adquieran los servicios del Hotel.

8.1.4. Estrategia de desarrollo del proyecto

Uno de los pilares del Hotel Bosques de Araguañey es su política de alta calidad y liderazgo. Por esta razón, las debilidades de la zona geográfica, y la inestabilidad que vive el sector, han promovido la política agresiva de intensificar la publicidad del hotel en sus alrededores. Al igual que comenzar a contactar las futuras alianzas y acuerdos con las grandes empresas de la región, garantizando superar las etapas de fluctuación que vive el sector minero y que afecta directamente al hotel.

Por otra parte, los proyectos de inversión en zonas de parqueadero y entretenimiento, son la estrategia bandera que impulsaran al hotel a llegar al nicho de mercado que va en crecimiento, el turismo. De esta forma en el tercer año, el proyecto garantiza la implementación de una zona de entretenimiento con los más altos estándares de calidad.

Adquirir los mismos servicios que adquieren las influenciadoras en materia de cemento y/o servicios de construcción, para que los costos disminuyan al tiempo que las influenciadoras prestan sus servicios en el municipio al Detal, adquirir estos bienes y servicios a precios bajos generará menos costos para el Hotel.

El lote seguido al Hotel es una casa familiar, a medida que crezca el hotel se planea negociar este territorio con la familia para así aumentar el área del Hotel y aumentar sus instalaciones, pero esto está previsto después de los primeros tres años del proyecto. Se planea aumentar la cantidad de habitaciones y estudiando el mercado la posibilidad de prestar habitaciones con mejores lujos para los trabajadores con mayores ingresos, pero esto depende de las demandas que se vean en los próximos años por parte de los huéspedes.

8.1.5. Aspectos de sostenibilidad y riesgos

El compromiso del gobierno por fortalecer el sector minero, como locomotora para el crecimiento del país, es el eje central de sostenibilidad que el hotel posee, al identificar el gran apoyo al sector. Por esta razón en el municipio se ha visto la cohesión que se ha buscado con la política nacional, por lo cual, el apoyo con el que cuenta el hotel, es un valor agregado y externalidad positiva. Sin embargo, hay que mantener prudencia en, la volatilidad en la que puede incurrir el flujo de clientes, al encontrarse ligado a un mercado muy segmentado. De esta

manera, las estrategias de diversificación de los servicios, se tornan vitales para la reducción de este riesgo, para la continuidad del hotel.

9. RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio de mercados, para saber que empresas están interesadas en ingresar al sector para presentarles la oferta de servicios que tiene el hotel.

2. Con los usuarios del hotel realizar encuestas para detectar las oportunidades de mejores que se tiene, para que de este modo se puedan implementar planes de acción.

3. Estar en constante comunicación con la junta de acción comunal para saber que compañías se encuentran interesadas en llegar al sector.

10. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis realizados a través de la elaboración del trabajo, se evidencia las siguientes conclusiones.

1. Gran potencial en el mercado actual, debido a su demanda constante de los servicios de alojamiento y alimentación.
2. El Hotel Bosques de Araguañey posee un valor agregado respecto a sus competidores, ya que posee unas instalaciones amplias, cómodas y nuevas.
3. El precio de ingreso en el mercado es muy atractivo, lo cual le permitirá ofrecer a sus clientes un alojamiento diferenciado respecto a sus competidores.
4. El Hotel Bosques de Araguañey ofrece un producto de alta calidad e innovador con un claro objetivo, el bienestar, tranquilidad y comodidad de nuestros clientes.
5. Queremos ofrecer a nuestro clientes un excelente servicio en su estadía es por esto que nuestros colaboradores serán capacitados continuamente para poder asegurar un óptimo servicio al clientes. Así mismo nos preocuparemos por el bienestar de nuestros trabajadores, creando un buen ambiente de trabajo y ayudándoles en sus peticiones y requerimientos en la medida de lo posible.
6. En cuanto a al índice de ocupación hotelera de la zona se ha de añadir que es muy bajo, lo cual no nos preocupa mucho ya que pensamos que tenemos una gran diferenciación entre nuestros competidores.

7. Queremos incentivar nuestro servicio de alojamiento mediante acciones de promoción y publicidad adecuada sabemos que no tendremos mucha dificultad, ya que el valor agregado en nuestro servicio es muy alto.

8. Tras el análisis financiero del Hotel Bosques de Araguaney llegamos a las conclusiones que es un hotel rentable, que puede generar grandes retornos. Para ello se ha planteado que el mejor modo de dirección sería por objetivos, llegados a ellos de una manera consensuada con todos los empleados que aportarían su opinión y experiencia.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Portafolio (2015). Cayó la inversión extranjera en Colombia un 25 %. Sección Economía.

Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cayo-inversion-extranjera-colombia-25-32612>

Procolombia (2014). Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia a 2014.

Recuperado de: <http://es.slideshare.net/pasante/reporte-trimestral-de-inversin-extranjera-directa-en-colombia>

Revista Semana (2011). La explosión de Puerto Gaitán. [WEB] Disponible en:

<http://www.semana.com/nacion/articulo/la-explosion-puerto-gaitan/245490-3>