

Plan de negocios para un Hotel en Puerto López

Daniela Luque Valderrama

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas - Pregrado

Bogotá D.C

2017

Plan de negocios para un Hotel en Puerto López

Daniela Luque Valderrama

Tutor : Edgardo Cayon

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas - Pregrado

Bogotá D.C

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	13
1.1 Misión	13
1.2 Necesidad que satisface	13
1.3 Competencias principales	14
1.4 Equipo Emprendedor	15
2. MODELO DE NEGOCIOS	16
2.1 Propuesta de valor	17
2.2 Clientes	17
2.3 Canales	18
2.4 Relación con el cliente	19
2.5 Ingresos	20
2.6 Recursos Claves	20
2.7 Actividades Claves	20
2.8 Socios	21
2.9 Costos	21
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS	23
3.1 Socioeconómico	23
3.2 Legal y Fiscal	28
3.3 Competidores	30
4. PLAN DE MERCADO	36
4.1 Proyección de venta	36
4.2 Servicio, Ubicación y Sistema de distribución	37
4.3 Publicidad/Promoción	42
4.4 Precio	43
5. PLAN ORGANIZACIONAL Y JURIDICO	45
5.1 Organigrama	45

5.2	Mapa de procesos.....	48
5.3	Tipo de sociedad y Requisitos legales	49
6.	PLAN FINANCIERO	53
6.1	Inversión	53
6.1.1	Activos fijos	54
6.2	Ventas	55
6.3	Estado de Resultados	57
6.5	Balance General y deuda.....	61
6.6	Indicadores	62
6.6.1	Deuda	63
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
	Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.

TABLAS DE FIGURAS

<i>Figura 1. "The Business Model Canvas"</i>	16
<i>Figura 2 "Tabulación Hotel El Portillo"</i>	33
<i>Figura 3. "Tabulación Hotel Luna Roja"</i>	34
<i>Figura 4. "Tabulación Hotel Tío Pepe"</i>	34
<i>Figura 5. "Tabulación Hotel Del Camino"</i>	35
<i>Figura 6. "Organigrama Hotel Puerto López"</i>	45
<i>Figura 7. "Mapa de procesos"</i>	48
<i>Figura 8. "Estructura Administrativa"</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 9. "Grafica de proyección de ventas"</i>	55

TABLAS DE TABLAS

Tabla 1. <i>Proyección Hotel Puerto López</i>	36
Tabla 2. <i>Activos Fijos</i>	53
Tabla 3. <i>Financiamiento de Activos Fijos</i>	53
Tabla 4. <i>Proyección de Venta</i>	55
Tabla 5. <i>Margen de Contribución</i>	56
Tabla 7. <i>Flujo de Caja</i>	59
Tabla 8. <i>Balance y Deuda</i>	61
Tabla 9. <i>Deuda</i>	63

INTRODUCCION

En este proyecto, se hace un primer acercamiento al sector hotelero en Colombia y se profundiza en Puerto López, Meta, donde la idea es poder fomentar la cultura llanera, y poder lograr destinos atractivos que atraigan turistas.

La hipótesis de este ante proyecto: *Los modelos de localización hotelera, deben seguir los pasos necesarios para poder determinar y evaluar factores de ubicación dentro de un universo de empresas comparables las cuales pueden permitir la ubicación ideal que este asociada con una mayor demanda de alojamiento y baja probabilidad de éxito.*

Es por esto, que se hace una investigación sobre las teorías de donde debería ir ubicado un hotel y como la ubicación tiene un gran peso a la hora de saber si el proyecto es exitoso o no. Se hace referencia a los 3 modelos: el empírico, el teórico y los modelos operativos; Donde se busca poder tener un espectro amplio a la hora de decidir la ubicación de un hotel.

Se hace énfasis en el ecoturismo y como Puerto López tiene en su plan de desarrollo crear un impacto positivo para el medio ambiente, es por esto, que se evalúa la posibilidad del ecoturismo para la investigación.

Según Proexport, a Colombia en el año 2013 llegaron 2.222.966 extranjeros, en el año 2014, 2.353.760, extranjeros, evidenciando una variación positiva de 10,69% en el sector, de igual forma en el año 2015, llegaron 2.474.884 extranjeros, lo que refleja una variación positiva de 8,94% respecto al año inmediatamente anterior, y en el año 2012, según los puntos de control del

Das, llegaron 1.582.110 extranjeros, con variación positiva de 7,27%, respecto al año inmediatamente anterior. De 2.474.884 extranjeros, que ingresaron a Colombia en el año 2015, el 63,5% ingreso por el aeropuerto el Dorado y el 36,5% restante, ingresaron por diferentes aeropuertos, como se muestra a continuación:

Para mantener el comportamiento creciente que ha tenido el sector del turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT), ha dado recomendaciones a los 153 países miembros de esta asociación, en las cuales se incluye una economía verde, que da respuesta con eficacia al cambio climático, bajo “Estrategias de economía verde, inversión en infraestructura turística verde y una cultura de turismo verde entre proveedores, consumidores y comunidades.” (Rios, 2010, pág. 16) Por ende, la visión para el turismo en el año 2020, es posicionar la actividad turística, como motor económico del país, generadora de empleo, y redistribuidora de ingresos, ofreciendo turismo cultural, turismo de naturaleza, turismo de aventura, sol y playa, turismo de congresos, y turismo de salud. Previendo una cifra anual de 1.600.000.000 de visitantes internacionales, con gastos superiores a dos US\$2.000.000.000.000 de dólares, triplicando la cifra de seiscientos doce 612.000.000 millones de turistas internacionales registrada en 1997. (Rios, 2010, pág. 10). (Ver Gráfico 3)

El sector de comercio, restaurante y hoteles a partir del año 2012, evidencia un crecimiento sostenido, alcanzando su pico más alto en el III trimestre del año 2013, pasando 8.468.000.000 en el 2014 a \$13.768.000.000 en el 2015, evidenciándose una variación positiva de 62,58%, lo que permite evidenciar la importancia que tiene en el país el sector de comercio, restaurantes y

hoteles. Así, dicho sector, está por encima de sectores económicos, como el de la agricultura, la electricidad, el gas, el agua, el transporte y el de minas y construcción, sin embargo, los sectores predominantes de la economía del país son el sector financiero, el sector de servicios sociales y el de manufactura. En cuanto a la inversión extranjera directa en Colombia en el año 2014, se evidencia que el sector de comercio, restaurantes y hoteles, es el segundo en asignación de recursos por parte del extranjero, con un 17% como se refleja en la gráfico 5:

Es así, como en el comportamiento reflejado por la actividad turística, se pueden observar variables cuantitativas y cualitativas, lo que permite visualizar la dinámica del sector, desde una perspectiva holística, entendiendo su impacto en la economía mundial, en la transformación de las comunidades y en los ecosistemas que involucra, tanto en las tendencias de mercado, que hacen referencia al comportamiento volátil en gustos y preferencias del consumidor, dando acceso a nuevas tendencias, como el turismo sostenible.

La economía colombiana ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años pese a la recesión que se ha presentado en países importantes de Latinoamérica como Brasil y Argentina, para el 2016 el país presentó un crecimiento de 2% del Producto Interno Bruto (PIB) con respecto al año 2015 (DANE,2016). Pese a la desaceleración económica Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ha presentado el rubro Hoteles restaurantes, bares y similares representa el 2.9% del PIB y para el año 2016 este mismo tuvo un crecimiento del 1.6% con respecto al 2015 (DANE, 2016).

El sector hotelero en Colombia, ha crecido a través del tiempo, esto se debe al desarrollo del turismo en el país, y el impacto positivo que tiene el país frente al resto del mundo. En los

últimos años, este sector se ha sido clave en el desarrollo y en la estabilidad económica del país. En la primera década del siglo XXI este sector tuvo un boom que ha llevado a la creación y franquicia de nuevas cadenas hoteleras en el país en los últimos 12 años, Colombia ha tenido avances en el sector hotelero, el número de hoteles que se han instaurado paso de 700 en el 2003 a 900 en el cierre del 2014, gran parte de este crecimiento se debió a la expedición del decreto 2755 el cual exonera de impuestos de renta por 30 años a los hoteles que se construyan antes del 31 de Diciembre del 2017.

Colombia se ha caracterizado por ser un país con estabilidad económica en Latinoamérica y en los últimos setenta años ha tenido un crecimiento económico positivo.

“Las cifras de la infraestructura hotelera son de tal magnitud, que mientras hace 15 años el país contaba con unas pocas cadenas internacionales, hoy tienen presencia prácticamente la mayoría de las más importantes del mundo, y hay varias con proyectos en desarrollo o estudiando planes para su ingreso” (Portafolio, 2016)

“Colombia tiene la oportunidad de mostrarse con todas sus fortalezas a nivel de productos turísticos pero también con su propia realidad.” (Cielo, 2015)

Según el estudio de la Universidad del Rosario “Turbulencia empresarial en Colombia; el caso del sector hotelero” el profesor Hugo Rivera hace referencia que este sector en el 2015 presentaba *“un nivel de turbulencia alto dado por cambios constantes del entorno y las variaciones a nivel macro. Además, en el sector se presenta un comportamiento caracterizado por la rivalidad en las variedades de precio y promoción y, a su vez, por las pasivas decisiones*

gubernamentales que suscitan un nivel complejidad interesante para nuestro estudio” (Rivera, 2015).

Al presentar turbulencia se evidencia que no es un sector en donde la sostenibilidad de las empresas perdure en el tiempo y aún más de las pequeñas empresas ya que debido a su fácil ingreso se tiene un nivel de competitividad elevado, es por eso que para afrontar este problema es necesario incursionar en diversificaciones del turismo como lo es el ecoturismo basado en modelos de ubicación hotelera que permitan obtener información para la toma de decisiones.

Para lograr la consecución de una localización adecuada es necesario emplear un método de ubicación hotelera que tome en cuenta todas las variables que deben ser consideradas. Con esto se lograría un trabajo que permite realizar una inversión adecuada basada en modelos de localización hotelera que resalten las cualidades que se encuentran en el departamento del Meta.

La industria del turismo y la hotelería en el Meta se ha caracterizado por ser un destino donde los viajeros pueden disfrutar de la gastronomía, cultura llanera e inigualables paisajes estando a solo 2 horas de la capital del país. Es por esto que pensar en una alternativa para la oferta actual podría traer un impacto socio económico positivo en la zona y desarrollo en las comunidades locales.

“En el departamento del Meta el sector económico predominante es el comercio mayorista y minorista seguido del sector de alojamiento y servicio de comidas. El 62.03% de las unidades productivas se concentran en la capital, Villavicencio. De las 36.363 empresas constituidas

como microempresas según los datos de la Cámara de Comercio de Villavicencio (2015)”.

(Funlam, 2016)

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Misión

La misión de este estudio es poder establecer que tan viable es el proyecto, teniendo en cuenta la ubicación donde haya mínima probabilidad de pérdida. Se espera tener un modelo de negocios totalmente desarrollado como guía básica, para el desarrollo del proyecto, también un entendimiento profundo del sector hotelero y de los competidores. Tener un conocimiento amplio de la zona, y de los hoteles que hay, para poder desarrollar un proyecto rentable con un valor agregado para los clientes.

1.2 Necesidad que satisface

El proyecto hotelero que se propone se basa en la ubicación de un hotel en municipio de Puerto López departamento del Meta que se caracterice por no alterar el equilibrio del medio ambiente y evitar daños a la naturaleza en esta zona. Esto ayudaría a incentivar emprendimientos de un sector que está en auge en Colombia que no se ha desarrollado en su totalidad de manera eficaz debido a los problemas socioeconómicos del país donde la violencia y

la guerra con los grupos alzados en armas y el narcotráfico impedían que el turismo fuera una de las fuentes de desarrollo económico del país.

El turismo y su industria hotelera son herramientas necesarias para promover el desarrollo económico en las regiones, mejorar los ingresos en zonas rurales y urbanas, reducir la brecha de pobreza y en consecuencia reducir los índices de desigualdad que siguen siendo marcados en nuestro país. El sector hotelero es una gran fuente del empleo en el país y se caracteriza por promover este último en las zonas donde se construyen los hoteles.

El desarrollo y la globalización han hecho que los empresarios adapten los negocios a la necesidad de los consumidores, de acuerdo a las costumbres y tradiciones para poder ser exitosos. En el departamento del Meta, se han realizado muy pocos cambios para alcanzar este propósito y poder satisfacer las necesidades del cliente en su totalidad.

1.3 Competencias principales

En el área de Puerto López Meta existen alrededor de 10 hoteles que podrían ser competencia directa con el proyecto debido al tipo de instalaciones, servicios que ofrecen tales como piscina, buenos restaurantes y actividades recreacionales, sin embargo las características del hotel que se plantean en este estudio muestran que es un proyecto ampliamente competitivo para la región el cual está acorde con los servicios que ofrece la competencia.

Después de haber determinado la ciudad, que en este caso se trata del municipio de Puerto López departamento del Meta, debemos elegir el sitio donde vamos a ubicar el hotel. Para lo que será necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia y número de competidores.

Además, debemos valorar otros factores como las posibles respuestas o reacciones de los competidores ante la entrada de un nuevo negocio, así como las estrategias de negocios desarrolladas por los establecimientos de la zona. Es decir, valorar si se compite vía precios o vía diferenciación y comprobar que la estrategia de nuestra empresa encaja y puede hacer frente a estas.

1.4 Equipo Emprendedor

Está compuesto por:

Daniela Luque, estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Universidad del CESA y estudiante en práctica de calidad en Pfizer.

2.1 Propuesta de valor

Consiste en convertirnos en una empresa hotelera altamente competitiva creando una comunidad eco turística, a partir de un hotel eco ambiental, que ofrezca planes eco turísticos sostenibles (Paseos a caballo, visita al obelisco, avistamiento del amanecer llanero, caminatas ecológicas y pesca deportiva entre otros). Operando bajo actividades de preservación de recursos naturales, instalando un sistema de recolección de aguas lluvias, el cual suministre este recurso principalmente en temporada de lluvia, para las necesidades básicas (sanitarios y zona de labores).

2.2 Clientes

Con el fin de establecer el tipo de clientes que se ajustan a las expectativas del hotel se hizo un análisis recorriendo varios municipios aledaños en el departamento del Meta los cuales incluyeron la capital Villavicencio, Acacias, Granada, Castilla la nueva, Restrepo y Cumaral. Además de esto se consultaron las siguientes páginas en las redes sociales sobre la oferta que ofrece la región, Booking.com, Tripadvisor.com, Zapmeta.com y Kayak.com, así mismo se tuvieron en cuenta los comentarios y sugerencias hechos por clientes que han visitado los diferentes hoteles.

Con respecto a la investigación de mercado, se encontró que la oferta turística en la Región no contempla muchos hoteles ecológicos, y en cuanto a la demanda, se especificó el perfil del

segmento objetivo como turistas de todas las regiones del país así como clientes que vienen por negocios a la feria ganadera con un buen nivel de gasto y experiencia como viajeros. En el En el plan de marketing se caracterizó el producto, correspondiente a un hotel eco ambiental con 30 habitaciones, mientras que en el plan operacional, se estudiaron los procesos de reserva, recepción, salida, suministro, limpieza, cocina, y actividades turísticas y complementarias.

2.3 Canales.

Nuestro canal de ventas se hará a través de la utilización de las redes sociales ya que el marketing turístico por medio del internet es uno de los sectores de mayor crecimiento.

Las redes sociales juegan un papel muy importante en la industria del turismo. De acuerdo con el psicólogo (Jones, 2017), en su libro E-mail Marketing establece que el viajero de ocio está buscando una de dos cosas – un escape o nuevas experiencias el viajero de ocio está buscando una de dos cosas – un escape o nuevas experiencias. Lo que hay que hacer es inspirar, educar y motivar a los clientes potenciales para mostrar de lo que se pierden si no hacen reservaciones. Toma en cuenta que el viajero moderno usa las redes sociales para: Buscar a dónde ir de vacaciones, reducir la elección de destinos, buscar tips sobre alojamiento, explorar actividades en un destino de vacaciones determinado, proporcionar comentarios y revisiones sobre su experiencia vacacional, compartir experiencias y fotos con otros viajeros para proporcionar evaluaciones sobre su estancia en un hotel.

Una investigación del cerebro muestra que los ojos humanos son capaces de registrar 36.000 mensajes visuales por hora, y el 80% de la información absorbida por el cerebro es de naturaleza visual. Con más de 2.6 mil millones de fotos compartidas a diario a través de las redes sociales, los usuarios encuentran visuales atractivos que provocan ganas de viajar todo el tiempo. La gente está constantemente descubriendo imágenes de viajes en las redes sociales, los blogs, los micro sitios, tanto intencional como accidentalmente. Utilizar contenido visual en forma de fotos y videos ayuda a alcanzar a los clientes potenciales. (Johns, 2007)

2.4 Relación con el cliente

La relación con el cliente en nuestra empresa hotelera es directa, a la hora de mostrar la propuesta de valor de nuestra empresa y consolidar la relación con los nuevos clientes a través de nuestra área de servicio al cliente. Después de esta primera etapa la relación con el cliente es continua puesto que el deber del hotel es prestar un excelente servicio en todas las actividades y comodidades que ofrece el hotel. Podríamos tener una relación con el cliente adicional si existen quejas o reclamos que debamos escuchar y corregir. Es decir, que la relación con el cliente es básicamente proporcionar al servicio que se presta. La idea sería crear una red de clientes que día a día recomienden nuestro hotel. A sí mismo, crearemos una cuenta en Instagram, con el fin de dar a conocer nuestra marca y nuestro servicio, (CCM, 2017).

2.5 Ingresos.

La principal fuente de ingresos del proyecto esta representa por el servicio de hospedaje. Otra fuente importante es el restaurante el cual contara con un chef especializado ofreciendo amplia variedad de platos típicos como internacionales. Otros ingresos adicionales pueden ser las tarifas que se establezcan para paseos turísticos por los alrededores de la región, el servicio de piscina para personas que no estén alojadas en el hotel, el servicio de bar, así como el alquiler de caballos para travesías eco turísticas, avistamiento de aves exóticas y amaneceres llaneros.

2.6 Recursos Claves

Necesitaremos diferentes recursos claves para desarrollar nuestra empresa:

- Edificación operativa
- Terreno cercano a Puerto López
- Personal capacitado para dar un buen servicio a los huéspedes
- Administrador del hotel
- Personal en el área comercial, mercadeo, compras y servicio al cliente
- Gran inversión económica (3500 millones de pesos en un principio)

2.7 Actividades Claves

- Ubicación del sitio: A través del análisis del terreno
- Construcción del hotel : A través de empresa constructora
- Promoción de la empresa : Redes sociales y página de Internet

- Desarrollo de las estrategias de mercadeo: Plan de mercadeo del producto, haciendo un análisis del mercado y estableciendo las principales estrategias.
- Contratación del personal: entrevistar al personal y medir sus capacidades con el fin de obtener personas eficientes. En un principio la contratación de personas va a ser moderada por cuestión de reducir costos. Por esta razón, debe ser un personal altamente calificado con excelente disposición y pasión.
- Control de calidad: esta será una de las principales actividades que nuestra empresa tendrá en cuenta, desde un principio queremos brindar el mejor servicio posible, teniendo en cuenta y solucionando lo mejor posible cualquier reclamo o inquietud.

2.8 Socios

Para el desarrollo de la empresa, se tendrá un capital propio. Cuyas grandes inversiones serán cubiertas por dos principales socios. Se generaran dos grandes inversiones en un principio, la construcción de la infraestructura del hotel y contratación del personal calificado, por otro lado, la otra gran inversión será la compra del terreno con las facilidades y requisitos necesarios para desarrollar el objeto social de nuestra empresa.

2.9 Costos

Los costos y gastos fijos del primer año se estiman en 776.000.000 millones de pesos. Se destinan 87.000.000 millones de pesos anuales de mano de obra que incluye mucama y una

persona de mantenimiento, que serán los encargados de realizar la limpieza de los cuartos. Estos contarán con un salario primo que incluye prestaciones y un auxilio de transporte de 77.000 pesos. Adicionalmente, contaremos con dos recepcionistas con un sueldo de 1.000.000 millón de pesos cada uno, un administrador hotelero con un salario de 1.800.000 y jefe de mercado y área comercial con un salario de 1.900.000 millones. Todos estos trabajadores contarán con prestaciones sociales y están directamente relacionados con la operación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS

3.1 Socioeconómico

El hotel proyectado funcionara en el departamento del Meta en el municipio de Puerto López por lo cual es necesario hacer un análisis del entorno competitivo de la región, Al efectuar un análisis detallado de la zona hotelera del municipio de Puerto López vemos que en la actualidad existe una infraestructura acorde con las necesidades y expectativas de los turista, ya que la oferta actual cuenta con más de 30 hoteles que ofrecen diferentes alternativas para todos los gustos y exigencias de los visitantes, como son excelentes piscinas, gastronomía típica de la región, ecoturismo que ofrece paseos a caballo y parques donde se aprecia todo tipo de fauna silvestre típica de la región, bares y discotecas que satisfacen las necesidades de los turistas.

Puerto López cuenta con variados sitios turísticos lo cual es una ventaja comparativa si se piensa en ampliar los servicios hoteleros de la región, tal es el caso del Obelisco que atrae miles de visitantes al año por ser este conocido como el centro geográfico de Colombia. Además la ciudad tiene una feria ganadera cada 15 días la cual atrae a compradores y vendedores del llano. Otro aspecto favorable para la creación de nuevos hoteles es su ubicación a orillas del rio Meta que le ha dado el reconocimiento de la “Capital Fluvial del Departamento”.

Requisitos para la conformación de la empresa

- Establecer los estatutos de la empresa
- Permisos ambientales (Secretaría de planeación municipal)

- Inscripciones de la empresa (Rut, cámara de comercio, seguridad social)
- Constitución de la empresa

Plan Operacional

- Planeación y contratación del personal capacitado
- Planeación del retorno de la inversión a través de las tarifas del producto.
- Planeación y elaboración de las estrategias de mercadeo
- Planeación de la logística y prestación del servicio.

Construcción de la empresa

- Compra y preparación del terreno
- Construcción del hotel y adecuación del mismo.
- Construcción de las instalaciones operativas del hotel.

Durante el año propuesto para este proyecto, se espera completar las primeras 2 fases indicadas anteriormente. Es decir, lograr los permisos otorgados por el Municipio y la inscripción oficial de la empresa a través de la cámara de comercio. Una vez lograda esta etapa, se pretende seguir con las demás fases para ser alcanzadas en el menor tiempo posible.

El principal objetivo de este proyecto de emprendimiento es desarrollar una infraestructura hotelera en Puerto López, Meta, teniendo en cuenta las necesidades del consumidor, modelos actuales de operación y localización en esta región.

Para el desarrollo del objetivo anterior se trabajaron puntos específicos que permitieron entender condiciones y características, a continuación los objetivos específicos:

1. Analizar a profundidad la zona hotelera en Puerto López, Meta y sus alrededores.
- 2- Realizar un Benchmarking mediante el cual se identifiquen las Características de los hoteles que existen actualmente en la zona
- 3- Definir localización del hotel de acuerdo a los modelos existentes.
- 4- Realizar el plan de negocios para un proyecto hotelero en esta zona y ver qué tan viable y rentable sería.
- 5- Establecer el presupuesto del proyecto.
- 6- Determinar el modelo de negocio, teniendo en cuenta la estructura organizacional

3.2 Tendencias de la industria hotelera en sostenibilidad y responsabilidad corporativa

Otro Aspecto importante a tener en cuenta es la tendencia de la industria en lo referente a la sostenibilidad y responsabilidad corporativa. A lo largo de las últimas décadas se ha venido generando una mayor conciencia sobre la construcción de un modelo productivo en el que se impulse un desarrollo sostenible, y así la industria pueda ejercer su actividad económica sin comprometer comprometer los recursos sociales y ambientales de las futuras generaciones.

En Colombia, el sector ha tenido un desarrollo notable desde el 2004, debido, en buena parte, al ingreso de grandes cadenas hoteleras como JW Marriott, Hilton, Sonesta, NH Hoteles o el Hyatt. Según datos estimados por Cotelco, las inversiones en el sector durante el 2010 superaron los US\$ 1.700 millones. En el 2012, el CTC - Centro de Cultura, Trabajo y Cuidado de Inalde

Business School, junto con investigadores de otros 6 países latinoamericanos, realizó un estudio en el sector hotelero de los respectivos lugares, para determinar la relación entre sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y la dirección de talento humano de los hoteles.

Los resultados muestran que si bien existen prácticas y políticas en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, no se encuentran integradas entre sí. Y aunque se asegura que son entendidas como estratégicas, en la realidad no están siendo diseñadas ni implementadas como tales. La investigación cualitativa arroja que las políticas ambientales son las que encabezan la lista de políticas implementadas. En efecto, los hoteles -en su totalidad- han realizado inversiones para la instalación de bombillos led y temporizadores, con el ánimo de generar ahorro de luz y agua. Así mismo, todos cuentan con programas de reciclaje para desechos y se han encargado de involucrar a los clientes en su esquema sostenible (por ejemplo, a los huéspedes que permanecen por más de dos noches se les invita a conservar la misma ropa de cama y toallas durante su estadía). Esta simple situación ha impactado positivamente en el consumo de agua, redundando a su vez en beneficios para el mismo hotel.

En estas políticas de responsabilidad social corporativa el liderazgo no lo lleva la dirección de talento humano, que funciona más como un multiplicador de la cultura de sostenibilidad ambiental. No obstante, las áreas de talento humano, en los hoteles estudiados, tienen una doble vertiente. Por un lado, al interior de las organizaciones, donde el objetivo es el colaborador y su desarrollo personal y profesional, que se materializa en planes de carrera y permite reducir la rotación y asegurar la asimilación de una cultura corporativa específica.

Ahora, en el sector hotelero se estima que entre el 80 % y 90 % del personal es operativo, por lo cual el porcentaje de empleados profesionales es mínimo (en muchos casos ni siquiera han obtenido título de bachiller). De ahí que una de las principales preocupaciones de los hoteles sea facilitar y apoyar esa formación a través de convenios con instituciones educativas y becas. Algunos complementan estas políticas con jornadas de salud para empleados y sus familias, seguros de vida, y otros beneficios que buscan motivar al empleado.

La hotelería en Colombia es una de las industrias que ha dinamizado la economía del país en años recientes. Muestra de ello es que solo dos de los 6 hoteles estudiados cuenta con una operación mayor a tres años en el país. Esto puede explicar (en la mayor parte de los casos) que la integración de las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa a la estrategia de las empresas se encuentre en etapa de desarrollo. Pero es también la oportunidad que tienen los directivos de talento humano para liderar el proceso e incluir a corto plazo estos temas en la agenda estratégica de los hoteles.

Es necesario resaltar que en los aspectos tecnológicos de la región se han hecho avances importantes en la región se están abriendo nuevos caminos para los bionegocios, de manera que existen varias empresas que están adelantando proyectos importantes en temas de alimentación, cosmética y salud. Actualmente se está construyendo la planta El Alcaraván, que construye Bioenergy en Puerto López.

3.3 Legal y Fiscal

El marco legal para ejercer la actividad turística y hotelera está amparado por la constitución política de Colombia. Según lo expresado en la Normatividad Colombiana Constitución política de Colombia 1991 y con la Ley 300 de 1996, del Congreso de la Republica, del 30 de julio de 1996. El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

Principios generales de la industria turística

1. Concertación: las decisiones y actividades del sector serán resultado de acuerdos
2. Coordinación: para lograr el objetivo como sector deberá trabajarse coordinadamente.
3. Descentralización: la actividad turística podrá realizarse desde lo privado y lo público, según sus respectivos ámbitos de acción.
4. Planeación: las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo con el Plan Sectorial de Turismo, el cual formará parte del Plan Nacional de Desarrollo.
5. Protección al Ambiente: El turismo se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente
6. Desarrollo Social: El turismo es una industria que permite la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, actividades que constituyen un derecho social consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política.

7. Libertad de Empresa: El turismo es una industria de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, sujeta a los requisitos establecidos en la ley y en sus normas reglamentarias.

8. Protección al Consumidor: El consumidor será objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas.

9. Fomento: el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional. (Registro Nacional de Turismo, 1996, Artículo 40 Ley 300)

En el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente. Será obligatoria para su funcionamiento, la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los siguientes prestadores de servicios turísticos:

a).Agencias de Viajes y Turismo, Agencias Mayoristas y Operadores de Turismo

b).Establecimientos de alojamientos y hospedaje. (Registro Nacional de Turismo, 2016, Diario Oficial No. 42.845 30)

3.4 Competidores

Tal como se ha planteado anteriormente el servicio a prestarse debe ser de óptima calidad de forma que pueda suplir todas las necesidades de los clientes, por tal motivo se elaboró un estudio de Benchmarking con el fin de establecer la mejor opción de mercadeo frente a la competencia real.

Por definición sabemos que el benchmarking es el proceso a través del cual se hace seguimiento a otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los propios y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a la propia empresa agregándole mejoras.

Benchmarking competitivo: aquél que se aplica con empresas que son competidoras directas; por ejemplo, cuando se toma como referencia las prácticas de la competencia en donde esta nos supera según Soto (2016).

Aplicar el benchmarking implica realizar un continuo seguimiento y evaluación de las empresas competidoras, especialmente las líderes, con el fin de identificar sus mejores aspectos o prácticas; sin embargo, también es posible aplicar el benchmarking para determinados aspectos en los cuales se quiere mejorar.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores se efectuó un análisis detallado sobre los hoteles que llegarían hacer una competencia real ya que estos poseen muchas de las características

ideales para prestar un excelente servicio hotelero en la zona. Cabe destacar que no todos los visitantes van en plan de turismo ya que muchos van por negocios o trabajo. Para este análisis se tuvieron en cuenta los siguientes hoteles: Hotel Lagos De Menegua, Hotel El Potrillo, Hotel Luna Roja, Hotel Tío Pepe y el Hotel Del Camino.

Hotel Lagos De Menegua: Por su ubicación y servicios que ofrece vemos claramente que el Hotel se ubica como la principal competencia ya que por encontrarse dentro de una hacienda posee hermosos lagos, una reserva natural imperdible, además de contar con cómodas habitaciones, comida excelente, buena piscina además de ofrecer otros atractivos como son paseos a caballo, bicicletas y lago de pesca deportiva. Sin embargo al tomar datos de encuestas realizadas en las redes sociales encontramos que existen algunas falencias con respecto a la infraestructura del hotel pues algunos huéspedes consideran que el hotel se debe remodelar por lo que la relación calidad-precio no es correcta. Igualmente se quejan de que los televisores en las habitaciones son muy pequeños y que los amenities son bastantes pobres solo colocan shampoo y jabón en los baños. Entre los comentarios positivos se destacan la buena atención, personal muy amable, reserva natural muy linda, excelente servicio de piscina y muchas actividades para realizar además de que la comida es bastante buena.

El sondeo de satisfacción por parte de los clientes arrojó el siguiente resultado:

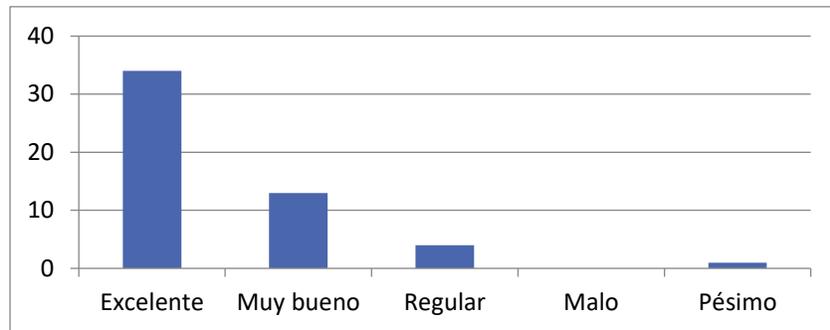


Figura 1 "Tabulación Lagos de Menegua"

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Trip advisor

Hotel El Potrillo. Este hotel posee una ubicación estratégica pues está ubicado dentro de la ciudad lo que lo hace muy conveniente para aquellos visitantes que van a la ciudad por trabajo o negocios. Sin embargo varios de los clientes se quejaron por el ruido excesivo causado por los camiones cisterna y un monta llantas al lado del hotel. Los comentarios son compartidos en cuanto a la atención, el servicio de restaurante y la piscina. La mayoría manifiesta que las habitaciones son cómodas con buena lencería, por otra parte se critica el servicio de restaurante el cual es demorado. Además hay quejas frecuentes sobre el servicio de recepción y la amabilidad del personal.

La encuesta de satisfacción muestra los siguientes resultados:

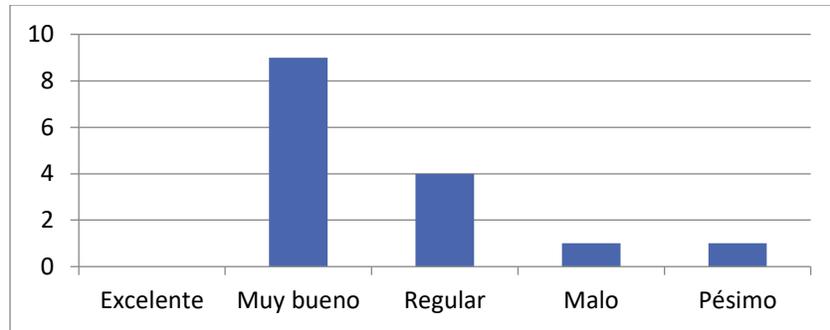


Figura 2 "Tabulación Hotel El Portillo"

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Trip advisor

Hotel Luna Roja. Este hotel se encuentra ubicado en el kilómetro 5 vía puerto Gaitán cuenta con varias cabañas restaurante y piscina. El hotel es conocido por ser allí donde el canta autor Jorge Villamil compuso la canción Luna Roja. Entre sus principales atracciones figuran los paseos ecológicos, la pesca deportiva y las caminatas donde se observan diversos paisajes. Uno de sus principales atractivos es su cercanía al obelisco monumento a la mitad de Colombia el cual queda solo a cinco minutos del lugar.

En general los visitantes manifiestan que el hotel es cómodo y tanto el servicio de restaurante como la atención son bastante buenos.

La calificación de calidad dio los siguientes resultados:

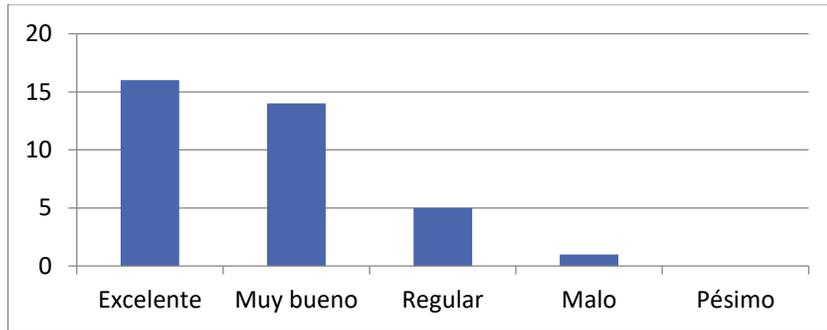


Figura 3. "Tabulación Hotel Luna Roja"

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Trip advisor

Hotel Tío Pepe. Hotel ubicado a una cuadra de la iglesia, cerca de restaurantes, parque principal, lo que lo hace muy conveniente para las personas que van de negocios o por trabajo. El hotel cuenta con piscina, áreas sociales con hermosos jardines, gimnasio, salón de juegos, bar, parqueadero cubierto, es seguro pero lo más importante es tranquilo, hermoso para descansar y estar en familia, sus habitaciones son cómodas y amplias. Buena atención su personal es amable.

La encuesta de satisfacción nos muestra lo siguiente:

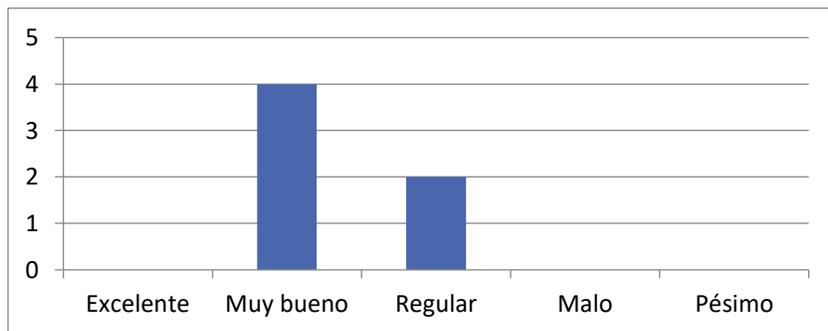


Figura 4. "Tabulación Hotel Tío Pepe"

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Trip advisor

Hotel Del Camino. Es un lugar hermosísimo para descansar, el canto de las aves al amanecer es la mejor alarma para iniciar el día, su atención es excelente y su comida exquisita además maneja muy buenos precios. Un hotel con habitaciones confortables, servicio cálido, muy tranquilo. Se encuentra comida para todos los gustos de la familia. El ambiente al rededor del hotel es muy tranquilo.

El sondeo de satisfacción dio los siguientes resultados:

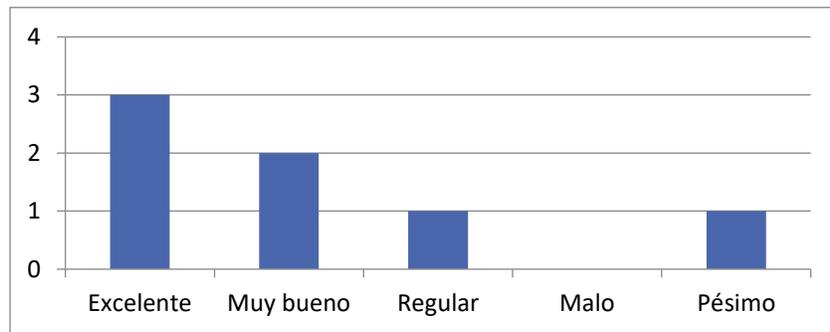


Figura 5. "Tabulación Hotel Del Camino"

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Trip advisor

Después de analizar los resultados anteriores se observa claramente que el área de estudio presenta una fuerte tendencia hacia el turismo ecológico principalmente por los paisajes y la vegetación exuberante que ofrece la región. Además es importante mencionar que el aspecto relacionado con la comodidad de las habitaciones, la amabilidad del personal y la infraestructura son de vital importancia al momento de elegir la mejor opción de escogencia del hotel.

4. PLAN DE MERCADO

4.1 Proyección de venta

Para empezar los estados financieros del Hotel, se tuvo que encontrar el precio promedio cercanos al municipio de Puerto López el cual se realizó por medio del benchmark realizado por el equipo de trabajo, además se tuvo en cuenta el % de ocupación de hoteles de la zona que están bien posicionados y como sería la curva de penetración para alcanzar el porcentaje de ocupación ideal promedio. A continuación, se muestra la proyección de la demanda teniendo en cuenta todas las variables expuestas.

Tabla 1. Proyección Hotel Puerto López

Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Habitaciones	84	84	84	84	84
Días hábiles por habitación año	350	350	350	350	350
% de ocupación	18%	43%	88%	88%	88%
Precio Habitación	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826
Venta	791.251.200	1.936.983.840	4.116.091.200	4.240.654.942	4.367.874.590

Fuente: Elaboración propia (basado en trabajo de campo)

Los ingresos en el primer año serán de 791.251.200 teniendo en cuenta que tendremos el 18% de ocupación a lo largo del primer año ya que es nuestro año de lanzamiento, el precio de **150.000** pesos por habitación en promedio. Los ingresos de los siguientes años crecerán debido nuestra curva de estabilización del porcentaje de ocupación, en donde se alcanzará el 88% en el año tres después de ganar reconocimiento acompañada un aumento en el precio de **3%**. En el quinto año se proyectó tener unos ingresos de 4.367.874.590 de pesos. Con un crecimiento compuesto del 5to año al primer año del **53%**.

4.2 Servicio, Ubicación y Sistema de distribución

El hotel esta idealizado para ser de tipo Eco turista debido a que esta es una actividad que combina la pasión por el viaje con la preocupación por el ambiente. Los expertos que han tratado el tema sugieren como objetivos del ecoturismo la sostenibilidad, la conservación y la participación de la comunidad local. Su crecimiento desde los años 80 se debe a los beneficios económicos que provee el turismo en la naturaleza. Este incentivo económico, quizás más que sus principios, ha dado origen a la expansión de este tipo de actividad “ecológica”. (Vanegas, 2006)

Colombia es un país famoso por sus riquezas naturales, por su biodiversidad en fauna y flora, es el segundo país con mayor diversidad biológica, gracias a la posición geográfica el país cuenta con variedad de climas y ecosistemas. El ecoturismo es una forma de mostrarle al viajero toda la

riqueza natural que existe, con el fin de proteger estos lugares, defenderlos de malos usos y trabajar por la preservación con ayuda de los entes territoriales.

El municipio de Puerto López expone en su plan de desarrollo el interés que tiene por desarrollar proyectos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente, con el fin de mejorar el concepto de sostenibilidad del mismo para optimizar la calidad de vida de la comunidad. CORMACARENA cuenta con instrumentos como el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Plan de Descontaminación Hídrica con Definición de Objetivos de Calidad y la Extracción del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos(Plan de desarrollo, 2010). Proyectos que ayudan a impulsar el ecoturismo en la región y que evidencian el interés que se le presta a este tipo de iniciativas en la zona para preservar el medio ambiente.

Una inversión exitosa depende en gran medida de los factores de ubicación(Kin y Okomoto, 2006) debido a que una ubicación ideal está asociada con mayor demanda de alojamiento y menor probabilidad de fracaso, hace que el análisis para localizar estratégicamente un hotel ayude a identificar factores determinantes para la ubicación perfecta, en donde entender previamente acerca de cómo será el acceso de los huéspedes, la competencia que existe en la zona, así como comprender cuando existen excesos en la demanda o equilibrios de mercado serán factores determinantes.

Los enfoques mencionados anteriormente son esenciales para llevar a cabo una inversión rentable ya que una estrategia incorrecta de ubicación puede ser muy difícil de corregir ya que

los hoteles son inversiones fijas que se dan a largo plazo en donde el retorno del dinero invertido no se obtiene en los primeros años a partir del tiempo en que se entra en operación.

Según el estudio de Yang Yang (2013) en donde se realiza una comparación de los modelos de ubicación divididos en tres categorías principales los cuales son modelos teóricos, empíricos y operacionales, por tal motivo la ubicación del hotel se va a basar en cada una de estas tres categorías, pero principalmente en la teórica, ya que existen distintos enfoques que son determinantes para realizar una inversión de este tipo.

A continuación se explican las tres categorías y la contribución aplicable para la localización del hotel en el llano colombiano:

Modelos teóricos se explican desde el fundamento teórico de la ubicación espacial de elección de un hotel en donde estas disciplinas son usadas para explicar las diferentes perspectivas de la localización de un hotel. Los modelos teóricos se basan en cuatro tipos que a su vez son basados en sus antecedentes y disciplinas los cuales son: modelo de ciudad, modelo mono céntrico, modelo de aglomeración y el modelo multidimensional.

Para efectos de esta tesis se ha decidido utilizar el modelo multidimensional debido al tipo de hotel que se va a construir, en este no solo se habla de considerar la ubicación geográfica sino de posicionar el producto o servicio que se ira a ofrecer, que para efectos de este análisis es un hotel que está basado en el ecoturismo que brinda la zona del Meta.

La diferenciación que se tenga con respecto a los hoteles que existen actualmente se evalúa en tres dimensiones; distancia geográfica del nuevo hotel frente a la competencia, el precio con

respecto a la distancia que exista, el tamaño del hotel y las habitaciones con respecto a la distancia que se tenga desde nuestra ubicación. Variables que fueron identificadas gracias a estudio de campo que se realizó en la zona a construir el hotel.

El resultado de este estudio demostró que los nuevos hoteles se inclinan a localizarse cerca a otros que tienen precios distintos con tamaños y servicios similares, para efectos de este proyecto se van a tener en cuenta la diferenciación que va a tener en cuanto al precio y al tamaño con respecto al de la competencia debido a que la localización no va a ser establecida por aglomeración sino que al ser un nuevo concepto de hotel en la zona de ecoturismo se debe buscar diferenciación de la marca y de la ubicación.

En el momento de determinar la localización concreta del hotel, dentro de la ciudad y el terreno escogido, visualizamos las siguientes variables que se deben tener en cuenta:

- Número de parqueaderos, visibilidad, arquitectura agradable y una buena iluminación ya que todos van a determinar la capacidad de atraer la atención hacia el hotel.
- Costo del terreno, superficie y estructura del establecimiento, costo de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio, y comunicaciones, infraestructuras, anchura de la calzada y acera, las condiciones del suelo, si es zona rural, etc.
- Estado de las carreteras y las distintas vías de acceso.
- Legislación urbanística.
- Número de competidores en las cercanías. Cuantos más competidores haya en la zona, más dura será la competencia y más bajos serán los márgenes.

Para el caso concreto de este proyecto se recomienda que el hotel se ubique en un área campestre cerca de ciudad ya que hemos visto que uno de los principales atractivos turísticos de Puerto López son sus espectaculares amaneceres y la gran variedad de paisajes y actividades que ofrece la región. Por otro lado esta región del Meta se ha caracterizado por atraer la inversión nacional e internacional, en donde empresarios como Luis Carlos Sarmiento Angulo, Alejandro Santo Domingo y Jaime Liévano tienen inversiones en la zona de naturaleza agropecuaria con proyectos de alcance internacional, de igual forma compañías como Ecopetrol y su subsidiaria Bioenergy S. A. proyectan construir una planta para producir etanol con caña de azúcar, para lo cual se planea sembrar 12.000 hectáreas de caña entre Puerto López y Puerto Gaitán.(plan de desarrollo, 2010). Esto da confianza para invertir en la región debido a que el desarrollo económico que se está presentando en la región impulsa a los nuevos negocios que satisfagan las nuevas necesidades que se generan por el crecimiento de la zona.

Colombia es un país famoso por sus riquezas naturales, por su biodiversidad en fauna y flora, es el segundo país con mayor diversidad biológica, gracias a la posición geográfica el país cuenta con variedad de climas y ecosistemas. El ecoturismo es una forma de mostrarle al viajero toda la riqueza natural que existe, con el fin de proteger estos lugares, defenderlos de malos usos y trabajar por la preservación con ayuda de los entes territoriales.

Con el ecoturismo se crea la oportunidad de vivir experiencias únicas e inolvidables y trabajar fuertemente para que esto continúe intacto, en Puerto López y en el Meta la industria minero energética ha deteriorado de manera considerable el medio ambiente, sin embargo a pesar de que la riqueza de este departamento es inmensa se adelantan trabajos de reforestación en lagos, caños

y lagunas con especies nativas y forestales. Al igual que la activación de la estación piscícola. La gestión ambiental es el ejercicio consciente y permanente de administrar los recursos del municipio y de orientar los procesos culturales al logro de la sostenibilidad, a la construcción de valores y actitudes amigables con el medio ambiente y a revertir los efectos del deterioro y la contaminación sobre la calidad de vida y la actividad económica.

Para concluir es importante resaltar que el municipio de Puerto López evidencia claramente el compromiso que tiene no solo por recuperar sino por fomentar actividades o proyectos que impacten positivamente el medio ambiente ya que esto a su vez traerá un beneficio económico para la región.

Además el sector hotelero no ha sabido acoplarse a las necesidades de los consumidores, en Puerto López, la mayoría de los hoteles no deslumbran ni llaman la atención de nuevos turistas y empresarios, por lo que un nuevo concepto de hotel, localizado en una zona donde se pueda exponer el ecoturismo de la región y que a su vez cuente con la metodología pertinente de acuerdo a las teorías mencionadas anteriormente puede acoplarse a las necesidades de una zona que se encuentra en auge y que requiere de este tipo de inversiones.

4.3 Publicidad/Promoción

La principal fuente de publicidad del hotel se hará a través de las redes sociales las cuales juegan un papel muy importante en la industria del turismo La localización geográfica del hotel en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico.

Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa.

A la hora de elegir la ubicación concreta del sitio donde se va a ubicar, debemos tener en cuenta la superficie, su distribución en planta, su costo y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, así como posibilidades de una futura ampliación para que de esta forma también crezca la promoción.

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario realizar un estudio detallado de algunos factores, entre los que destacan:

- La proximidad al mercado y a los clientes, la distancia a las áreas de influencia tales como zonas comerciales, la densidad de la población, la pirámide de población por edades, el nivel de renta de los clientes así como el nivel de formación o educación.
- Dotación de servicios e industrial de la zona, suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de hotel que se vaya a implantar.
- Las posibilidades de acceso a las materias primas, cercanía de los proveedores ya que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento derivados del transporte.
- La tasa de desempleo, disponibilidad de mano de obra calificada, así como las posibilidades de subcontratación.
- Las ayudas económicas y fiscales, las subvenciones, así como incentivos de la Administración para la para la creación de empresas en el municipio.

4.4 Precio

Para el análisis de precio se realizó un benchmark en los competidores de los alrededores al departamento municipio de Puerto López ya que por su cercanía hace sentido realizar esta comparación, una habitación cuesta por noche en la zona alrededor de 160000 la noche, Por lo que se pudo investigar gracias a la visita de campo, sin embargo hemos decidido a un -6% de

descuento con respecto al precio promedio del mercado. Por lo que utilizamos este para realizar nuestro modelo financiero 150000 la noche.

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y JURIDICO

5.1 Organigrama

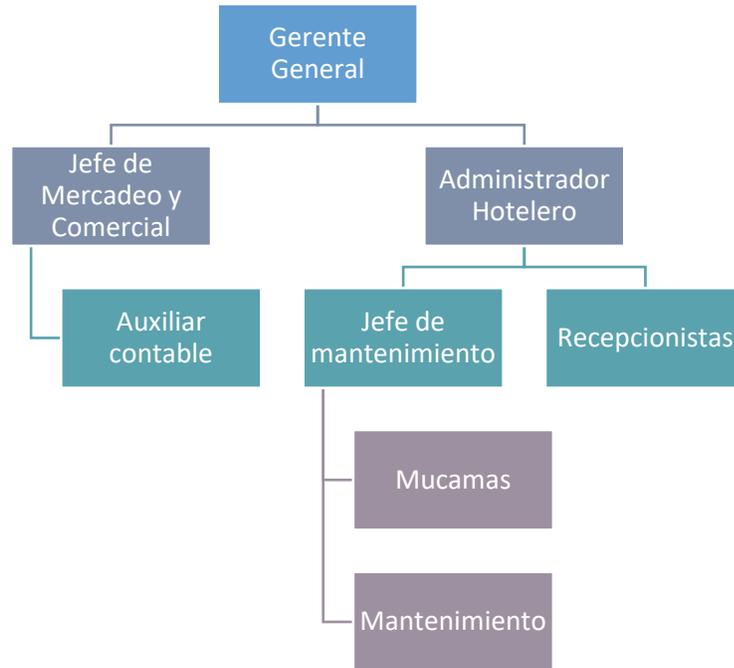


Figura 6. "Organigrama Hotel Puerto López"

Fuente: Elaboración propia.

- Gerente General: Persona estará encargada de las relaciones públicas de la empresa, es la imagen del hotel ante la sociedad, este se reúne con los socios clave para realizar las respectivas negociaciones. Dentro de sus funciones está desarrollar los objetivos anuales de la compañía y sus respectivas evaluaciones del performance de la empresa. El Gerente General será el encargado de llevar al hotel a otro nivel y generar valor a sus accionistas.
- Jefe comercial y mercadeo: Encargado de diseñar e implementar el plan de mercadeo diseñado al principio de año en conjunto con el Gerente General, dentro de sus funciones esta hacer la planificación y elaboración del plan de mercadeo para promocionar el hotel e implementarla en el transcurso del año. De igual forma es encargado de hacer las proyecciones de venta y evento a realizar además de la búsqueda de potenciales clientes o plataformas electrónicas con los cuales deberá lograr acuerdos comerciales que mejoren el servicio prestado.
- Administrador hotelero: Encargado de asegurar la operación del hotel, es necesario que este conozca el personal que tiene disponibles para trabajar y que establezca relaciones fuertes con su subordinados y el personal del hotel, esta figura es encargada de manejar de una forma efectiva el servicio al cliente con el fin de garantizar que la empresa pueda cumplir con su propuesta de valor satisfactoriamente.
- Jefe de mantenimiento: Esta persona estará encargada de brindarle apoyo en las labores operativas a durante la operación, encargada además de que el hotel se encuentre en óptimas condiciones para prestar un servicio de calidad.
- Recepcionista: Este proporciona todo tipo de asistencia e información al cliente del hotel, al igual esta encargado de realizar check in y check out, proporcionar las cuentas de la habitación los clientes y recibir pagos por los servicios prestados.

- **Auxiliar contable:** Ejecuta los os asientos contables de la empresa y efectúa los análisis y conciliaciones de las cuentas modificadas o no, tales como los de gastos generales, gastos de ventas, costos. De igual forma se encarga de exponer todo los registros contables ante el jefe de mercadeo y realizar la declaración de renta.
- **Mucamas:** Encargadas de que cada habitación esté limpia y aseada para que sea del agrado de los huéspedes, que todo esté limpio y en su sitio para que el cliente se sienta como en un lugar agradable en su periodo de estadía.
- **Mantenimiento:** Es la persona encargada de garantizar el mantenimiento de los servicios a pleno rendimiento, esta persona tiene que ejecutar los planes de mantenimiento, la compra de materiales que se necesiten y su conocimiento para utilizarlos, es responsabilidad de esta persona que las instalaciones del hotel se encuentren en excelentes condiciones.

5.2 Mapa de procesos

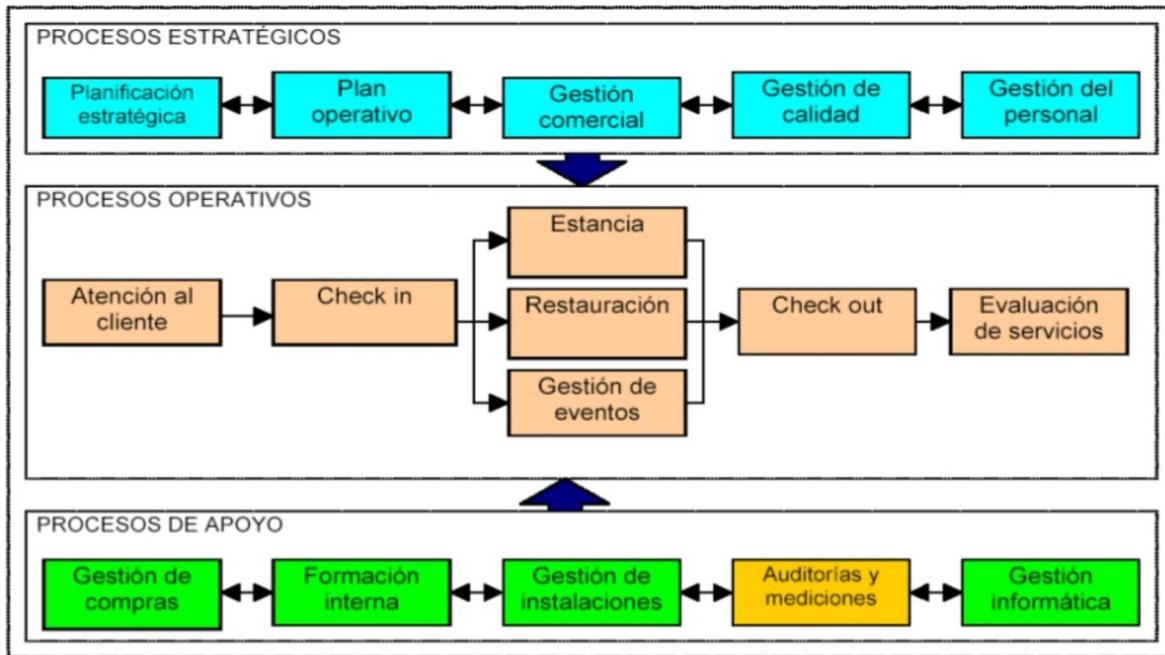


Figura 7. "Mapa de procesos"

Fuente: Elaboración propia.

Es todo lo referido a los procesos responsable de analizar las diferentes variables de lo requerido para llevar a cabo la operación del servicio hotelero. Conociendo los recursos limitados propios y las diferentes posibilidades se crean las guías para seguir el plan de la manera adecuada y así dar respuesta a cualquier eventualidad y a las necesidades reconocidas. Por medio de este diagrama de procesos se describe como es el flujo de cada uno de los procesos de control que buscara direccionar y dirigir todo lo concerniente a razón social de la empresa.

El proceso estratégicos abarcara las eventualidades y factores del presupuesto, formas de hacer las cosas y procesos a llevar acabo en las etapas de la cadena de valor anterior y posterior a la prestación del servicio, además se establecen en estos procesos por los cuales la empresa

genera ganancias gracias a obtención de clientes y desarrollo de nuevos negocios por lo que es uno de los procesos más importantes de la empresa ya que requiere la habilidad de exponer y resaltar ante el público todos los beneficios y atributos que tiene el hotel. Los procesos operativos y de control hacen posible que el hotel funcione a diario, ya que uno es el encargado de supervisar al otro, ya que la operación tiene que tener un control y estar regido bajo ciertos parámetros y métricas que permitan evaluar el desempeño de la operación. Por último los procesos de apoyos ayudan a la gestión de actividades claves que dan apoyo a los procesos estratégicos y operativos como son la gestión de compras y de instalaciones para conservar temas de infraestructura para la buena imagen del hotel, al igual que las auditorias y mediciones que permiten identificar si los distintos procesos de la empresa se están realizando de la forma adecuada.

5.3 Tipo de sociedad y Requisitos legales

Se construirá una sociedad por acciones simplificada mediante un documento privado autenticado (artículo 5to ley 1258 de 2008, parágrafo 1), en donde el documento privado deberá tener:

- Nombre, documento de identidad y el domicilio de los accionistas:
 1. Daniela Luque (1020779152) Bogotá, Colombia.

- Razón social:

Hotel Puerto López SAS

- Domicilio principal:

Puerto López, Meta, Colombia

- Termino de duración:
Indefinido
- Actividades principales: Comercializar productos innovadores con diseños tecnológicos que son amigables con el medio ambiente.
- Capital social: El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
- Clausula compromisoria - Modelo:
"Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto porun árbitro.... que decidirán enderecho..... designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en el para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada."

Pasos para la creación de la SAS:

1. Se matriculará la sociedad en la cámara de comercio de la Cra. 5 # 7-34. Puerto López, Meta, Colombia.

2. Se cancelará el valor de los derechos de inscripción por el documento de constitución y por la matrícula mercantil de la sociedad.
3. Diligenciar el formulario adicional de registro para fines tributarios, con el propósito de tramitar el Número de Identificación Tributaria NIT.
4. La inscripción del documento de constitución causa, adicionalmente, un impuesto de registro a favor del departamento de Cundinamarca, en una tarifa del 0,7% sobre el valor del capital suscrito.
5. Se debe inscribirnos en el RUT, diligenciando el formulario en la página [http://bochica.dian.gov.co/ WebRut/](http://bochica.dian.gov.co/WebRut/)
6. Una vez constituida la sociedad se debe Inscribir los libros de actas y de contabilidad exigidos para una SAS.
7. Dirigirnos a la DIAN para obtener la resolución de facturación.

5.3.1 Figura jurídica que adoptará la empresa

La forma jurídica que adoptará la empresa es la Sociedad por Acciones simplificadas, última forma de constitución de empresas en Colombia, que sacó de vigencia a las sociedades unipersonales. Esta modalidad de sociedad consiste en brindar a los emprendedores la simplificación de trámites, y la posibilidad de comenzar un emprendimiento con menos capital. Esta sociedad puede estar conformada por una sola persona y la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, es decir, que no se compromete su patrimonio personal.

Se escogió este tipo de sociedad para nuestro emprendimiento porque tiene muchos beneficios como que no necesita revisor fiscal, pueden ser personas naturales o jurídicas, los socios pueden implementar las reglas que van a regir a la empresa, se puede crear mediante un documento privado, las acciones pueden ser de distintas clases y series, no se requiere establecer una duración determinada, el objeto social puede ser indeterminado, el pago de capital puede

diferirse hasta por dos años, y tiene mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales.

La conformación de una Sociedad por Acciones simplificadas, se realiza por medio de un documento privado autenticado por los socios y debe inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. El primer paso es redactar el contrato que debe incluir nombre, documento de identidad y domicilio de los socios; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

El Segundo paso es autenticar las firmas de los socios. El tercer paso es inscribir el documento privado en la Cámara de Comercio. Además, deben diligenciarse unos formularios del RUE, el del RUT, y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y derechos de inscripción. Las limitaciones de esta sociedad consisten en que no se puede negociar en el Mercado público, las acciones emitidas por una SAS no se pueden inscribir en el registro nacional de valores y emisores de bolsa. La otra limitación principal es que las Sociedades por Acciones Simplificadas no pueden ser utilizadas para los casos en los que la ley exige un tipo específico de sociedad, sin embargo esto no es un requisito para nuestra empresa.

6. PLAN FINANCIERO

6.1 Inversión

Tabla 2. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	APORTES	CRÉDITO	TOTAL
TERRENOS	\$750.000.000	\$0	\$750.000.000
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$162.900.000	\$70.000.000	\$232.900.000
MUEBLES Y ENSERES	\$0	\$614.295.000	\$614.295.000
COMPUTAD. PRODUC.	\$10.000.000	\$0	\$10.000.000
TOTAL	\$922.900.000	\$684.295.000	\$1.607.195.000

Fuente: Elaboración propia

Para la constitución del hotel, tendremos una inversión total de \$1.607.195.000 de pesos, los cuáles financiaremos en un 57% con los recursos propios proporcionados por los accionistas y un préstamo a con una entidad bancaria del 42,58%. Esta inversión se realizará a comienzo del proyecto, debido a que se trata de la construcción de toda la infraestructura que se necesita para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Tabla 3. Financiamiento de Activos Fijos

FINANCIAMIENTO	RECURSOS PROPIOS	CREDITO	TOTAL
ACTIVOS FIJOS	100%	100%	\$1.607.195.000
TOTAL GENERAL	\$922.900.000	\$684.295.000	\$1.607.195.000
INVERSIÓN	57%	43%	100%

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Activos fijos

Los activos fijos en los que se invertirá para construir la infraestructura necesaria para operar son:

- Terreno: Se comprará un terreno de aproximadamente 1 hectáreas, con base a toda la investigación realizada con las teorías de ubicación y el benchmark realizado, el precio estimado de 750.000.000 millones de pesos. Esta inversión, se comprará con el capital de los socios.
- Construcciones y edificaciones: Se construirán las habitaciones y el lobby del hotel, cabe recordar que no es un hotel lujoso sino de tipo eco-turista por lo que lujos en los materiales de construcción no serán contemplados, el costo aproximado es de 232.900.000 millones de pesos, este valor será asumido en un 70% por los socios y el 30% restante a través del crédito.
- En cuanto a los activos que servirán para amoblar el hotel se tienen contemplados 640.000.000 millones de pesos, en los cuales se contemplan la compra de camas, escritorios, mesas de noche, armarios, sillas y mesas entre otros, los cuales serán depreciados a 10 años. La compra de esos activos se harán a crédito.
- Finalmente, se comprarán 5 computadores para las oficinas de 2 millones de pesos cada uno, y se tendrá en cuenta una depreciación a 5 años.

6.2 Ventas

Las ventas comenzarán en el mes de enero de 2018. En el primer año se espera vender 1.582.502.400 de pesos. La mayor venta se tendrá en el mes 11 de la proyección por un valor de 237.375.360 de pesos.

Tabla 4. Proyección de Venta

PERIODO	\$ VENTAS	PROM.MES	C% ANUAL
AÑO 1	\$791.251.200	\$65.937.600	-
AÑO 2	\$1.936.983.840	\$161.415.320	145%
AÑO 3	\$4.116.091.200	\$343.007.600	113%

Fuente: Elaboración propia

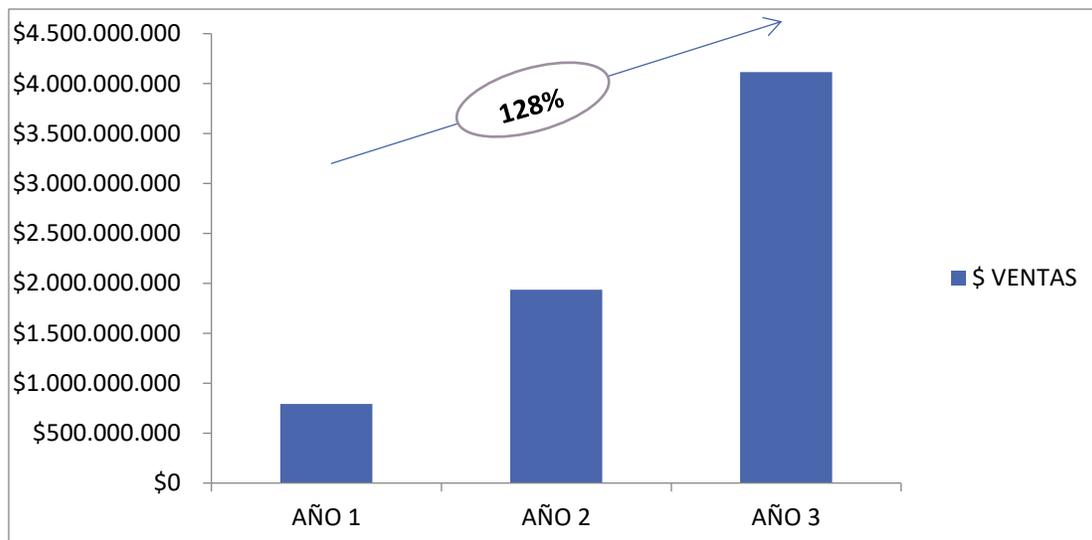


Figura 8. "Grafica de proyección de ventas"

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo año se presupuesta incrementar las ventas en un 145%, alcanzando ventas promedio mensuales de 161.415.613 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por 4 mil millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 113% con respecto al año 2, el crecimiento compuesto de los 3 años es de 128%.

Tabla 5. Margen de Contribución

PRODUCTOS	COSTO SERVICIO	TOTAL COSTOS
Servicio de alojamiento	36.000	36.000
MARGEN DE CONTRIBUCION	CONTRIBUCIÓN VENTAS	TOTAL
114.000	100,00%	76,00%

Fuente: Elaboración propia

El margen de contribución de la empresa es del 76%, lo cual se interpreta así: Por cada peso que venda la empresa se obtiene 76 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa con el fin de generar utilidad. Tenemos un costo por habitación de 36.000 pesos y un precio de 148.732 pesos.

6.3 Estado de Resultados

Tabla 6. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	791.251.200	1.936.983.840	4.116.091.200
INV. INICIAL	26.375.040	26.375.040	26.375.040
+ COMPRAS	316.500.480	774.793.536	1.646.436.480
- INVENTARIO FINAL	26.375.040	26.375.040	26.375.040
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	316.500.480	774.793.536	1.646.436.480
+ MANO DE OBRA FIJA	87.694.483	87.694.483	89.071.114
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	125.700.000	125.700.000	125.700.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	148.649.000	149.482.334	149.482.334
TOTAL COSTO DE VENTAS	678.543.963	1.137.670.352	2.010.689.928
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	112.707.238	799.313.488	2.105.401.273
GASTOS ADMINISTRATIVOS	97.957.800	97.957.800	99.442.800
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	14.749.438	701.355.688	2.005.958.473
- GASTOS FINANCIEROS	93.373.850	77.715.811	59.612.345
- GASTOS PREOPERATIVOS	5.000.000	5.000.000	5.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-83.624.413	618.639.877	1.941.346.128
IMPUESTOS	0	309.319.939	1.456.009.596
UTILIDAD NETA	-\$83.624.413	309.319.939	485.336.532

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados en el primer año muestra una pérdida por 83 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 14% anual. La rentabilidad operacional es del 2% anual. Pese a la pérdida del primer año, en los siguientes dos años proyectados se puede detectar un panorama optimista debido a la recuperación de la utilidad por dos razones, las ventas aumentan en un 145% y los gastos financieros se reducen. En el tercer año, empezaríamos a generar ventas de aproximadamente 4.116.091.200 millones de pesos, con un crecimiento a doble dígito y rentabilidad antes de impuestos de 47%.

6.4 Flujo de Caja

Tabla 6. *Flujo de Caja*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	791.251.200	1.936.983.840	4.116.091.200
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	791.251.200	1.936.983.840	4.116.091.200
EGRESOS OPERATIVOS			
SERVICIO	316.500.480	774.793.536	1.646.436.480
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	87.694.483	87.694.483	89.071.114
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	125.700.000	125.700.000	125.700.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	97.957.800	97.957.800	99.442.800
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	627.852.763	1.086.145.819	1.960.650.394
FLUJO NETO OPERATIVO	163.398.438	850.838.022	2.155.440.806
INGRESOS NO OPERATIVOS			
ACTIVOS FIJOS	922.900.000		
ACTIVOS FIJOS	684.295.000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	1.607.195.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS	25.000.000		
AMORTIZACIONES	100.258.218	115.916.257	134.019.724
GASTOS FINANCIEROS	93.373.850	77.715.811	59.612.345
IMPUESTOS	0	0	309.319.939
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	1.607.195.000	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	1.800.827.068	193.632.068	502.952.007
FLUJO NETO NO OPERATIVO	-\$193.632.068	-\$193.632.068	-\$502.952.007
FLUJO NETO	-\$30.233.630	657.205.954	1.652.488.800
+ SALDO INICIAL	-\$51.375.040	-\$81.608.671	575.597.284
SALDO FINAL ACUMULADO	-\$81.608.670	575.597.283	2.228.086.083

Fuente: Elaboración propia

El proyecto requiere una inversión de \$1.607.195.000 millones de pesos. Para el primer año de operación arroja un flujo de efectivo de \$-30.233.660 millones de pesos. Para el segundo año el flujo neto es de \$657.205.954 millones de pesos y para el tercer año es de 1.652.488.800 millones de pesos. La tasa interna de retorno (TIR) la cual es del 12,5%, es decir que el proyecto arroja una rentabilidad del 12,5% anual, la tasa interbancaria efectiva para 2017 es de 5.03% según el banco de la república, sin embargo para este ejercicio vamos a tomar una tasa del 11% contemplando la posibilidad de realizar con el capital distintos tipos de inversiones, esto significa que el interés equivalente sobre el capital generado por el proyecto es superior al interés mínimo aceptable.

Los egresos no operativos del proyecto que tiene que ver con todos los gastos en los que se está incurriendo previos a que la operación entre en vigor debido al tiempo que toma construir el hotel, en el año inicial estamos contemplando estos costos en los que se debe incurrir debido a lo que dura la construcción.

El valor presente neto, para su cálculo se debió tener en cuenta la tasa de descuento o la tasa de interés la cual es del 11%. El valor arrojado del cálculo es de \$204.000.000 es decir que el proyecto adiciona este valor al invertir los recursos en este proyecto que renta el 12,5% anual y no el 11,1%. Por lo anterior el proyecto es rentable.

La viabilidad financiera, es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Este se calculó con el estado de resultados, sumando las utilidades y retando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$1.607.195.000 pesos, como la suma de las utilidades de los tres últimos años es inferior a esta cifra, el proyecto requiere más de tres años para recuperar la inversión total.

6.5 Balance General y deuda

Tabla 7. Balance y Deuda

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	-51.375.040	-81.608.671	575.597.284	2.228.086.083
INVENTARIOS	26.375.040	26.375.040	26.375.040	26.375.040
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-25.000.000	-55.233.631	601.972.324	2.254.461.123
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	1.597.195.000	1.607.195.000	1.607.195.000	1.607.195.000
DEPRECIACION	-	148.649.000	298.131.334	447.613.667
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1.597.195.000	1.458.546.000	1.309.063.667	1.159.581.334
OTROS ACTIVOS	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000
TOTAL ACTIVOS	1.597.195.000	1.423.312.370	1.926.035.990	3.424.042.457
PASIVO				
PRESTAMOS	684.295.000	584.036.783	468.120.526	334.100.802
IMPUESTOS POR PAGAR		0	309.319.939	1.456.009.596
TOTAL PASIVO	684.295.000	584.036.783	777.440.464	1.790.110.398
PATRIMONIO				
CAPITAL	912.900.000	922.900.000	922.900.000	922.900.000
UTILIDADES RETENIDAS	-	-	83.624.413	225.695.526
UTILIDADES DEL EJERCICIO	-	- 83.624.413	309.319.939	485.336.532
TOTAL PATRIMONIO	912.900.000	839.275.588	1.148.595.526	1.633.932.058
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.597.195.000	1.423.312.370	1.926.035.990	3.424.042.456

Fuente: Elaboración propia

6.6 Indicadores

El balance general proyectado analiza principalmente dos indicadores. La razón de liquidez es el primero de ellos. Este indicador mide la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre más liquidez haya más capacidad de respuesta tendrá la empresa frente a cualquier eventualidad. Se debe tener en cuenta la facilidad de los activos corrientes de convertirse en liquidez y también se deben tener en cuenta las fechas de vencimiento de las obligaciones que se tengan en el pasivo la empresa tiene 1 peso de activo líquido, es decir que alcanzaría a respaldar los pasivos.

El segundo indicador determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones con terceros en un corto y largo plazo. El nivel de endeudamiento es importante para conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede obtener un indicador alto de endeudamiento, siempre y cuando sea a largo plazo. A finales del primer año, el 41,03% de los activos están respaldados con los recursos de los acreedores.

La empresa arroja un nivel de endeudamiento del 60%, el cual es un endeudamiento que se puede manejar. Entre más grande es el porcentaje de endeudamiento menor capacidad de endeudamiento tiene la empresa y viceversa. En la siguiente gráfica se muestra el nivel de endeudamiento de los siguientes tres años. Como podemos ver cada año disminuye y por lo tanto le permite a la empresa tener una mayor capacidad de endeudamiento.

6.6.1 Deuda

Se contrajo una deuda total por \$684.295.000 millones, la cual se planeó pagar a 5 años, con una tasa de interés de 14,6%. En la siguiente tabla se muestra, las cuotas que se pagan anualmente por \$193.632.068 millones de pesos. Adicionalmente, se pueden observar el total de intereses de cada año y finalmente el saldo al año tres, que es de 334.100.802\$. Con base en la utilidad que se mostró en los cuadros anteriores la empresa se intentará pagar la deuda lo antes posible, efectuando pagos de mayor monto con el fin de reducir el gasto en interés.

Tabla 8. Deuda

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO	584.036.783	468.120.526	334.100.802
AMORTIZACION	100.258.218	115.916.257	134.019.724
INTERES	93.373.850	77.715.811	59.612.345
TOTAL PAGO DEUDA	193.632.068	193.632.068	193.632.068

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar una inversión de \$1.607.195.000 millones de pesos, de los cuales el 43% será financiado a través de una entidad bancaria y el 57% restante por aporte de los socios.
2. La rentabilidad bruta de nuestro servicio hotelero es del 76%, lo cual quiere decir que por cada peso que venda la empresa se obtiene 76 centavos para cubrir los costos y gastos fijos.
3. El retorno de la inversión solo se empieza a ver ganancias a partir del año 2 en donde el resultado del ejercicio muestra \$309.319.938, recuperándose de una pérdida en el primer año de \$-83.624.413. En cuanto a la rentabilidad operacional se establece en el 1.86% anual, el panorama después de la recuperación en el segundo año es positivo gracias al aumento en ventas y reducción de gastos financieros.
4. La TIR del proyecto 12.5% es superior a la tasa de interés utilizada para realizar el cálculo del valor presente neto por lo que se puede concluir que es proyecto rentable, ya que el interés equivalente sobre el capital generado es superior al mínimo aceptado.
5. La empresa tiene capacidad de respaldar los pasivos y los pagos a corto plazo gracias a la liquidez que genera su operación comercial. La (PRI) es superior a 3 años, periodo en el cual la resta de las utilidades y la inversión se obtiene un valor distinto a cero y su nivel de endeudamiento es 60% en el largo plazo una vez la PRI haya superado su punto de equilibrio.
6. En un futuro lejano, se espera generar ingresos diversificando nuestra empresa construyendo un acueducto que le brindará agua potable a los municipios cercanos, ayudando a abastecer la demanda de agua potable de los habitantes de esta región.
7. La empresa buscara su crecimiento por medio de ampliación en el número de habitaciones al igual que ir implementando servicios de alimentación y turismo entre otras actividades que la logren posicionar en un hotel 5 estrellas.

Referencias

- América Economía. (2011) La inversión hotelera vive un boom en América Latina. Consultado en <http://especiales.americaeconomia.com> el 1º de abril de 2011.
- CCM. (2013) Gestión de relaciones con el cliente. Recuperado: 12 de octubre 2017 desde <http://es.ccm.net/contents/197-gestion-de-relaciones-con-el-cliente-crm>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016). Producto interno bruto - cuarto trimestre. Recuperado: 28 de marzo de 2017 desde www.dane.gov.co.
- Guanming, H. (2008) Distribution of Economic Benefits from Ecotourism: A Case Study of Wolong Nature Reserve for Giant Pandas in China. Springer Science+Business Media, LLC.
- Lee, John. (2007) El ojo y el cerebro. Publicado en Revista Creces, Junio 1997.
- Ministerio de Industria y turismo (2010). "Plan maestro de turismo del departamento del Meta" Recuperado: 10 de marzo 2017 desde http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66410&name=PLAN_MAESTRO_DE_TURISMO_DEL_DEPARTAMENTO_DEL_META_2010_-_copia.pdf&prefijo=file
- Rivera, Hugo (2011). "Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero". Recuperado: 12 de abril 2017 desde <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3345/Fasc%C3%ADculo102.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soto, Beatriz. (2016). "Tipos de Benchmarking Tipos de benchmarking - Gestion.Org" Recuperado: 12 de Octubre 2017 desde <https://www.gestion.org/marketing/marketing>
- Such Devesa. (2017) María Jesús et al. "Turismo Y Crecimiento Económico: Un Análisis Empírico De Colombia". Recuperado: 28 de marzo 2017 desde www.Scielo.org
- Tafurth, Mónica (2017). "Oportunidades Innovadoras En Empresa Del Sector Hotelero En Villavicencio". Recuperado: 10 de octubre 2017 desde <http://funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/2159/1664>

Vanega, Gloria (2006). “Ecoturismo Instrumento de desarrollo Sostenible” . Recuperado: 12 de
Abril 2017 desde
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/149/1/EcoturismoInstrumentoDesarr>
olloDr. John Lee

Yang, Y. & Hao, L. & Rob, L. (2013) Theoretical, empirical, and operational models in hotel
location research. *International Journal of Hospitality Management*.