

**ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DEL MONTAJE DE  
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA QUE PRESTE SERVICIOS DE ASESORÍA  
EN GESTIÓN DE CALIDAD A LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO  
PARA DAR CUMPLIMIENTO A LO EXPUESTO EN LA NORMA TÉCNICA  
SECTORIAL NTSH 006**

**Ing. NATALY RAMÍREZ MARTÍNEZ  
Adm. CAROLINA RODRÍGUEZ RICO  
Adm. FRANCY SUÁREZ RODRÍGUEZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE  
PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C  
2015**

**ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DEL MONTAJE DE  
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA QUE PRESTE SERVICIOS DE ASESORÍA  
EN GESTIÓN DE CALIDAD A LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO  
PARA DAR CUMPLIMIENTO A LO EXPUESTO EN LA NORMA TÉCNICA  
SECTORIAL NTSH 006**

**Ing. NATALY RAMÍREZ MARTÍNEZ  
Adm. CAROLINA RODRÍGUEZ RICO  
Adm. FRANCY SUÁREZ RODRÍGUEZ**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO**

**Ing. HUGO RENE SARMIENTO ESPINOSA**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE  
PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C  
2015**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ing. HUGO RENE SARMIENTO  
ESPINOSA**

Bogotá 09 de Noviembre de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dios, porque la vida sólo tiene sentido en Él por la fe de una trascendencia a la vida eterna; a mi hermano FRANCISCO JAVIER, quien me animó e impulsó en vida a hacer esta especialización y que hoy desde el cielo sigue siendo mi apoyo y compañía.

NATALY RAMIREZ M.

A mis padres por todo el apoyo, comprensión y confianza que han depositado en mí desde el inicio y a todos aquellos que gracias a sus consejos, ayuda, motivación y amistad me impulsaron para terminar con éxito esta especialización.

CAROLINA RODRÍGUEZ R.

Primeramente a Dios, quien me dio la fuerza para culminar esta etapa, que aunque requirió de muchos esfuerzos siempre confié que con su ayuda y su bondad todo saldría bien.

A mi esposo, por su gran apoyo, comprensión y amor que me motivaron a seguir adelante en los momentos más difíciles.

FRANCY SUAREZ R.

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	11
RESUMEN EJECUTIVO .....	14
INTRODUCCIÓN .....	17
1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO.....	18
1.1 Identificación del Proyecto .....	18
1.2 Propósito del Proyecto.....	18
1.3 Objetivos gerenciales para el Proyecto.....	18
1.4 Acta de constitución del Proyecto .....	18
1.5 Análisis de las partes interesadas ( <i>stakeholders</i> ).....	20
1.5.1 Identificación de <i>stakeholders</i> .....	20
1.5.2 Registro de los <i>stakeholders</i> (necesidades, expectativas y deseos)..	21
1.5.3 Evaluación de la participación de los <i>stakeholders</i> .....	24
1.5.4 Plan de gestión de los <i>stakeholders</i> .....	27
1.6 Requerimientos priorizados de los stakeholders .....	31
1.6.1 Requerimientos del Proyecto .....	31
1.6.2 Requerimientos del producto del Proyecto.....	32
1.6.3 Requerimientos del Negocio .....	33
1.7 Entregables del Proyecto.....	33
1.7.1 Producto.....	34
1.7.2 Subproducto.....	34
1.8 Proceso de producción del producto del proyecto (4Ps) .....	34
2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO- IAEP	36
2.1 Análisis Estratégico .....	36
2.1.1 Análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental)	36
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	41
2.1.3 Análisis DOFA.....	47
2.2 Planteamiento del proyecto .....	49

2.2.1	Antecedentes .....	49
2.2.2	Justificación o razón de ser del Proyecto .....	51
2.2.3	Otros aspectos especiales .....	53
2.2.3.1	Restricciones .....	53
2.2.3.2	Supuestos .....	53
2.2.3.3	Exclusiones.....	53
2.3	Alineación Estratégica del proyecto .....	54
3.	FORMULACIÓN DEL PROYECTO .....	56
3.1.	ESTUDIOS DE MERCADO .....	56
3.1.1.	Hallazgos .....	56
3.1.1.1.	Análisis de Competitividad.....	56
3.1.1.2.	Oferta y demanda actuales y proyectadas. ....	58
3.1.2.	Conclusiones.....	78
3.1.2.1.	Análisis de competitividad .....	78
3.1.2.2.	Análisis de la oferta .....	78
3.1.2.3.	Análisis de demanda .....	78
3.1.3.	Recomendaciones.....	79
3.1.4.	Costos y beneficios .....	83
3.1.4.1	Costos asociados a la estrategia de comercialización .....	83
3.1.4.1.	Beneficios .....	85
3.2.	ESTUDIOS TÉCNICOS .....	86
3.2.1.	Hallazgos. ....	86
3.2.1.1.	Ingeniería y Tecnología .....	86
3.2.1.2.	Capacidad.....	92
3.2.1.3.	Localización del Proyecto .....	94
3.2.1.4.	Requerimientos y distribución de áreas y espacios .....	97
3.2.2.	Conclusiones.....	99
3.2.2.1.	Ingeniería y tecnología .....	99
3.2.2.2.	Capacidad.....	99
3.2.2.3.	Localización del proyecto .....	99

3.2.2.4.	Requerimientos y distribución de áreas y espacios .....	99
3.2.3.	Recomendaciones.....	100
3.2.3.1.	Ingeniería y tecnología .....	100
3.2.3.2.	Capacidad.....	100
3.2.3.3.	Localización del proyecto .....	100
3.2.3.4.	Requerimientos y distribución de áreas y espacios .....	100
3.2.4	Costos y beneficios .....	101
3.3.	ESTUDIOS AMBIENTALES .....	102
3.3.1.	Hallazgos .....	102
3.3.1.1.	Caracterización ambiental .....	102
3.3.1.2.	Demanda de los recursos naturales .....	103
3.3.1.3.	Identificación y valorización de impactos.....	105
3.3.2.	Conclusiones.....	106
3.3.2.1.	Caracterización ambiental .....	106
3.3.2.2.	Demanda de los recursos naturales .....	106
3.3.2.3.	Identificación y valorización de impactos.....	106
3.3.3.	Recomendaciones.....	107
3.3.3.1.	Caracterización ambiental .....	107
3.3.3.2.	Demanda de los recursos naturales .....	107
3.3.3.3.	Identificación y valorización de impactos.....	107
3.4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	108
3.4.1.	Hallazgos .....	108
3.4.1.1.	Plan estratégico.....	108
3.4.1.2.	Estructura organizacional .....	109
3.4.1.3.	Constitución jurídica de la organización .....	111
3.4.1.4.	Integración .....	114
3.4.2.	Conclusiones.....	120
3.4.2.1.	Plan estratégico.....	120
3.4.2.2.	Estructura organizacional .....	121
3.4.2.3.	Constitución legal de la empresa.....	121

3.4.2.4.	Integración .....	122
3.4.3.	Recomendaciones.....	122
3.4.3.1.	Plan estratégico .....	123
3.4.3.2.	Estructura organizacional .....	125
3.4.3.3	Constitución legal de la empresa .....	129
3.4.3.4	Integración .....	130
3.4.4.	Costos y beneficios .....	134
3.5.	ESTUDIOS DE COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO .....	136
3.5.1.	Hallazgos .....	136
3.5.1.1.	Supuestos macroeconómicos básicos utilizados.....	136
3.5.1.2.	Identificación de costos y beneficios.....	138
3.5.1.3.	Cuantificación de las cifras que conforman los estados financieros 139	
3.5.1.4.	Alternativas de Financiación .....	144
3.5.2.	Conclusiones.....	146
3.5.2.1.	Depreciación y amortización.....	147
3.5.2.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G).....	148
3.5.2.3.	Flujo de caja libre.....	149
3.5.2.4.	Balance General.....	150
3.5.3.	Recomendaciones.....	151
4.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	153
4.1	Hallazgos .....	153
4.1.1	Marco de referencia .....	153
4.1.1.1	Definición de alcance, bases y antecedentes .....	153
4.1.1.2	Supuestos, criterios y parámetros .....	154
4.1.2	Flujo de caja financiero .....	156
4.1.2.1	Revisión del flujo de caja del proyecto y sus proyecciones .....	156
4.1.2.2	Estimación de parámetros de evaluación y aplicación de los criterios correspondientes .....	158



4.1.3	Análisis de riesgo e incertidumbre.....	158
4.1.3.1	Análisis de sensibilidad.....	158
4.1.3.2	Análisis de probabilidad.....	160
4.2	Conclusiones .....	161
4.2.1.	Indicadores Financieros .....	161
4.2.2.	Parámetros de evaluación.....	163
4.2.3.	Análisis de riesgo e incertidumbre.....	163
4.3	Recomendaciones .....	164
5.	GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO .....	165
5.1.	Iniciación.....	165
5.2.	Planeación .....	169
5.2.1.	Plan de Gestión de <i>Stakeholders</i> .....	169
5.2.2.	Documentación de requerimientos y matriz de trazabilidad .....	171
5.2.3.	Declaración de alcance .....	174
5.2.3.1.	Objetivos gerenciales para el trabajo de grado.....	174
5.2.3.2.	Descripción del alcance producto del trabajo de grado .....	175
5.2.3.3.	Descripción del alcance del proyecto .....	175
5.2.3.4.	Restricciones .....	175
5.2.3.5.	Supuestos.....	176
5.2.3.6.	Exclusiones.....	176
5.2.4.	WBS del trabajo de grado .....	178
5.2.5.	Línea base de tiempo.....	179
5.2.6.	Línea base de costos .....	182
5.2.7.	Plan de calidad.....	183
5.2.8.	Matriz de comunicaciones.....	183
5.2.9.	Registro de riesgos .....	184
5.3.	Seguimiento y Control.....	185
5.3.1.	Actas e informes de desempeño .....	185
5.3.2.	Control de cambios. ....	186
5.4	Cierre.....	186

CONCLUSIONES GENERALES .....	188
BIBLIOGRAFIA.....	189
ANEXOS.....	191

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de <i>stakeholders</i> .....	20
Tabla 2. Descripción de necesidades, expectativas y deseos de los <i>stakeholders</i> .....	21
Tabla 3. Evaluación de la participación de los <i>stakeholders</i> .....	24
Tabla 4. Participación de los <i>stakeholders</i> .....	27
<b>Tabla 5.</b> Plan de gestión de los <i>stakeholders</i> .....	28
Tabla 6. Requerimientos funcionales del proyecto .....	31
Tabla 7. Requerimientos no funcionales del proyecto .....	32
Tabla 8. Requerimientos funcionales del producto del proyecto.....	32
Tabla 9. Requerimientos no funcionales del producto del proyecto.....	33
Tabla 10. Requerimientos del negocio.....	33
Tabla 11. Proceso de producción del producto del proyecto. ....	34
Tabla 12. Análisis político .....	37
Tabla 13. Análisis económico. ....	37
Tabla 14. Análisis social. ....	39
Tabla 15. Análisis tecnológico.....	39
Tabla 16. Análisis ambiental .....	40
Tabla 17. Amenaza de nuevos competidores .....	42
Tabla 18. Rivalidad entre competidores actuales .....	43
Tabla 19. Poder de negociación de los proveedores .....	44
Tabla 20. Poder de negociación de los compradores .....	45
Tabla 21. Amenaza de productos sustitutos .....	46
Tabla 22. Análisis DOFA –Oportunidades .....	47
Tabla 23. Análisis DOFA –Amenazas .....	48
Tabla 24. Análisis DOFA –Fortalezas .....	48
Tabla 25. Análisis DOFA –Debilidades .....	48
Tabla 26. Análisis DOFA – Estrategias.....	49
Tabla 27. Alineación estratégica del proyecto .....	54
Tabla 28. Oferta actual de consultoría. ....	59
Tabla 29. Estrategia de comercialización- personas.....	61
Tabla 30. Estrategia de comercialización- producto .....	62
Tabla 31. Estrategia de comercialización- publicidad .....	62
Tabla 32. Estrategia de comercialización- precio.....	63
Tabla 33. Estrategia de comercialización- plaza.....	64
Tabla 34. Estrategia de comercialización- promoción.....	64
Tabla 35: Normas técnicas sectoriales para la categoría de alojamiento y hospedajes .....	66

Tabla 36: Categorización de hoteles activos al año 2015.....	70
Tabla 37 Crecimiento demanda de establecimientos de alojamiento y hospedaje	73
Tabla 38. Proyección de la demanda a través de Suavización exponencial.....	74
Tabla 39. Proyección de la demanda a través de regresión lineal.....	75
Tabla 40. Proyección de la demanda a través de regresión logarítmica.....	76
Tabla 41. Coeficientes de correlación.....	76
Tabla 42. Análisis de escenarios .....	77
Tabla 43. Estimación capacidad inicial de mano de obra. ....	93
Tabla 44. Capacidad instalada proyectada .....	93
Tabla 45. Factor de localización .....	95
Tabla 46. Valor promedio canon de arrendamiento USAQUEN .....	96
Tabla 47. Valor promedio canon de arrendamiento CHAPINERO.....	96
Tabla 48. Alternativas de localización.....	96
Tabla 49. Criterios de evaluación de alternativas. ....	97
Tabla 50. Materiales y equipos requeridos. ....	98
Tabla 51. Distribución de personal.....	101
Tabla 52. Identificación de impactos ambientales.....	105
Tabla 53. Características de los tipos de sociedad.....	111
Tabla 54. Identificación de salarios promedio en la industria.....	118
Tabla 55. Prestaciones sociales .....	119
<b>Tabla 56.</b> Seguridad social .....	119
Tabla 57. Aportes parafiscales.....	119
Tabla 58. Actividades necesarias para alcanzar los objetivos por áreas .....	125
Tabla 59. Descripción de cargos.....	128
Tabla 60. Características de contratación.....	132
Tabla 61. Contratación del personal de consultorías .....	133
Tabla 62. Cronograma de ingreso de personal.....	134
Tabla 63: Impuestos tributarios.....	137
Tabla 64: Clasificación de costos y beneficios.....	138
Tabla 65: Gastos de estrategia de comercialización.....	139
Tabla 66: Ingresos derivados del proyecto .....	140
Tabla 67: Inversión en maquinaria y equipo .....	141
Tabla 68: Gastos Administrativos del Proyecto.....	141
Tabla 69: Costos de operación del Proyecto .....	142
Tabla 70: Cálculos del personal requerido.....	142
Tabla 71: Gastos del personal requerido para el Proyecto .....	143
Tabla 72: Gastos de formalización de la empresa .....	143
<b>Tabla 73:</b> Inversión inicial requerida .....	144
<b>Tabla 74:</b> Alternativas de Financiación.....	145

<b>Tabla 75:</b> Amortización del crédito .....	146
Tabla 76: Depreciación y Amortización de los activos .....	147
Tabla 77: Estado de pérdidas y ganancias .....	148
Tabla 78: Flujo de caja del Proyecto .....	149
Tabla 79: Flujo de Caja del inversionista .....	150
Tabla 80: Balance General .....	151
Tabla 81. Cálculo costo de la deuda .....	154
Tabla 82. Cálculo costo de capital .....	154
Tabla 83. Cálculo Costo Promedio Ponderado de Capital .....	155
Tabla 84. <b>Criterios de evaluación financiera</b> .....	156
Tabla 85: Resumen del Flujo de caja del proyecto .....	156
<b>Tabla 86:</b> Resumen del Flujo de caja del inversionista .....	157
Tabla 87: Parámetros de evaluación .....	158
Tabla 88: Escenario de análisis de sensibilidad de la variación en la participación de mercado .....	159
Tabla 89: Escenario de análisis de sensibilidad de la variación en la participación de mercado .....	159
Tabla 90: Distribución de probabilidad de la demanda atendida .....	160
Tabla 91: Indicadores Financieros .....	162
Tabla 92. Registro de <i>stakeholders</i> del trabajo de grado .....	165
Tabla 93: Resultados Plan de Gestión de <i>Stakeholders</i> .....	169
Tabla 94: Resultados de los requerimientos funcionales .....	171
Tabla 95: Resultados de los requerimientos no funcionales .....	172
Tabla 96: Resultados de los requerimientos de la gerencia .....	173
Tabla 97: Resultados de los requerimientos del negocio .....	174
Tabla 98. Resultados obtenidos de la matriz de comunicaciones .....	183
Tabla 99. Análisis de la gestión de riesgos .....	184
Tabla 100. Solicitudes de cambio .....	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz Poder-Interés. ....	26
Figura 2. Fuerzas de Michael Porter. ....	41
Figura 3. El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, comparación 2013 y 2011 .....	52
Figura 4: Justificación del proyecto .....	53
Figura 5: Tamaño de muestra del sector consultor .....	59
Figura 6: Participación total nacional de ingresos según departamento en el sector hotelero. ....	61
Figura 7: Variación trimestral Producto Interno Bruto .....	68
Figura 8. Mapa de Colombia, donde se resaltan los departamentos con mayor ocupación hotelera. ....	69
Figura 9: Cantidad de hoteles según categorización por habitaciones .....	70
Figura 10: Ingresos reales en hoteles- Diciembre 2014. ....	71
Figura 11: Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje por año. ....	73
Figura 12. Etapas del proceso de consultoría .....	80
Figura 13. Proceso general de la consultoría. ....	87
Figura 14. Proceso de iniciación. ....	88
Figura 15. Proceso de diagnóstico. ....	89
Figura 16. Proceso de planeación. ....	90
Figura 17. Proceso de implementación. ....	91
Figura 18. Ocupación hotelera de la ciudad de Bogotá .....	95
Figura 19. Distribución de áreas y espacios .....	101
Figura 20. Organigrama de la empresa producto del proyecto. ....	127
Figura 21. Criterios para la selección de personal .....	131
Figura 22. Proceso de selección de la empresa producto del proyecto. ....	132
Figura 23. Flujo de Caja Neto del proyecto. ....	157
Figura 24. Flujo de Caja Neto del Inversionista .....	157
Figura 25. Análisis de probabilidad en el VPN .....	161
Figura 26. WBS del Trabajo de Grado. ....	178
Figura 27. Línea base tiempo del trabajo de grado Parte A. ....	179
Figura 28. Línea base tiempo del trabajo de grado Parte B. ....	180
Figura 29. Línea base tiempo del trabajo de grado Parte C .....	181
Figura 30. Línea base de costos del trabajo de grado. ....	182

## GLOSARIO

Para el propósito de este documento, se aplican los siguientes términos y definiciones.

- ✓ ANÁLISIS DOFA: Análisis con el cual se identifican los factores externos (Oportunidades y Amenazas) y los factores internos (Debilidades y Fortalezas) del proyecto; ésta es una herramienta base para la Planeación Estratégica.
- ✓ ANÁLISIS PESTA: Estudio realizado para conocer el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental en el cual se desarrollará el proyecto.
- ✓ ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO: Herramienta de análisis financiero utilizada para determinar los beneficios proporcionados por un proyecto respecto a sus costos.
- ✓ COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia.
- ✓ CONSULTORÍA: Servicio prestado por profesionales o empresas con experiencia o conocimiento en un área específica, que se encargan de asesorar a otras organizaciones.
- ✓ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Entidad encargada “de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia”.
- ✓ EDT/WBS Estructura de Desglose de Trabajo: Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y de más fácil manejo.
- ✓ ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE: Se define como el conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento mediante el contrato de hospedaje.
- ✓ ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD: Corresponde al análisis preliminar de la idea de proyecto, para así poder verificar su viabilidad.
- ✓ REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL (RUE): Es una red nacional de servicios registrales que integra y centraliza el registro mercantil y el registro de proponentes que se administran en las Cámaras de Comercio.

- ✓ **GESTIÓN DE CALIDAD:** Estructura operacional de trabajo, integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales a partir de los cuales una organización administra de manera organizada la calidad de sus procesos, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.
- ✓ **HOTEL:** Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad. Adicionalmente, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.
- ✓ **NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTSH 006:** Esta norma establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje mediante la categorización por estrellas.
- ✓ **ICONTEC:** Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Es un ente multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia.
- ✓ **ISO9001:** Es la Norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para la aplicación interna por las organizaciones.
- ✓ **LECCIONES APRENDIDAS:** Relación histórica de conocimientos adquiridos durante el desarrollo de un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse los diferentes eventos a fin de mejorar el desempeño futuro.
- ✓ **OUTSOURCING:** Hace referencia al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que ejecute funciones propias de la operación a través de un servicio tercerizado.
- ✓ **PLAN SECTORIAL DEL TURISMO:** Documento oficial en el cual se establecen los objetivos estratégicos para mejorar la competitividad del sector del turismo en Colombia.
- ✓ **PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Conjunto de bienes o servicios que compiten en el mismo mercado y satisfacen una misma necesidad.
- ✓ **PROJECT CHÁRTER:** Documento mediante el cual se formaliza la iniciación del proyecto, se define el alcance, los objetivos, los participantes del proyecto y



se designa un Gerente a quien se le da la autoridad necesaria para el desarrollo y ejecución del Proyecto.

- ✓ **STAKEHOLDERS:** individuo, grupo u organización que puede afectar positivamente o negativamente en la ejecución del proyecto, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.
- ✓ **SPONSOR:** Personas, grupos o entidades que se encuentran fuera o dentro de la organización ejecutora del proyecto, además estos proveen los recursos financieros para el desarrollo del proyecto y que es responsable de facilitar su éxito.
- ✓ **MÉTODO CAPM:** Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros. Es una de las herramientas más empleadas en el área financiera que sirve para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo.
- ✓ **SIMULACIÓN MONTECARLO:** Técnica utilizada para la valoración de los proyectos de inversión, que permite introducir el riesgo como factor relevante para determinar la probabilidad de que se genere la rentabilidad esperada, según las variables establecidas en los flujos de efectivo.
- ✓ **RUT:** Registro Único Tributario. Es un documento que emite la Dirección de Impuestos y Aduanas – DIAN, mediante el cual se identifican las actividades económicas a las que se dedican las personas naturales y jurídicas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento presenta el estudio de pre-factibilidad del montaje de una empresa de consultoría que presta servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero, para contribuir al crecimiento y formalización de los pequeños y medianos hoteles en Colombia, a través del cumplimiento de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006, la cual tiene como propósito principal certificar en calidad a los establecimientos y propende por su posible categorización por estrellas.

El trabajo de grado, aborda los siguientes aspectos del proyecto: perfil actual, identificación y alineación estratégica, –IAEP-, estudios correspondientes a la formulación, evaluación financiera y los aspectos esenciales de la gerencia.

El perfil actual del proyecto contiene la identificación, el propósito, los objetivos gerenciales, el acta de constitución, además contempla un claro análisis de las partes interesadas (Identificación, registro, evaluación de la participación y el plan de gestión de los *stakeholders*), requerimientos priorizados tanto del proyecto, como del producto y del negocio y los respectivos entregables.

La identificación y alineación del proyecto abarca un análisis estratégico basado en herramientas como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y el análisis PESTA (aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales) donde se evaluó el entorno turístico y hotelero principalmente , a partir de los cuales se establecen las estrategias de negocio que hagan frente a la situación actual en la que se desenvuelve la empresa y que conllevan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de contribuir al crecimiento y formalización de los pequeños y medianos hoteles en Colombia, a través del desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad. De igual forma se presenta la contribución del proyecto a los objetivos identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, Plan Sectorial del Turismo y Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca.

La formulación del proyecto contiene los estudios correspondientes al análisis de mercados, técnicos, ambientales, administrativos, de costos y beneficios, presupuestos e inversión y financiamiento, los cuales fueron realizados con base en información secundaria. A continuación se menciona una breve descripción de cada uno de los estudios anteriormente mencionados:

- ✓ Estudio de mercados: se realizó el análisis competitivo identificando los factores predominantes y las características del sector, donde se consideraron los aspectos relacionados con la oferta y demanda y se observó un crecimiento sustancial durante los últimos años por aumento de la inversión extranjera y del Producto Interno Bruto en la participación de hoteles, restaurantes, bares y similares, así mismo, se concluye que los

lugares con mayor ocupación hotelera son los departamentos de San Andrés, Cesar, Antioquía, Bogotá, Cartagena y Atlántico. No obstante, se identificó que son pocas las empresas de consultoría que ofrecen sus servicios al sector hotelero para la implementación de la norma técnica NTSH 006, factor que favorece la puesta en marcha de este proyecto.

- ✓ En el estudio técnico se efectuó un análisis de los componentes que intervienen en la función de producción y operación del producto del proyecto, obteniendo que el servicio de consultoría se centra en la asesoría y acompañamiento especializado a las empresas del sector hotelero y contempla el siguiente proceso: acercamiento al cliente (iniciación), diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y cierre. Adicionalmente, se realizó un primer acercamiento para identificar la localización de la empresa, la cual se recomienda que sea en la ciudad de Bogotá, debido al porcentaje de ocupación hotelera que presenta a nivel nacional y se contempla que la mano de obra inicial requerida es limitada y ajustada a la capacidad que la empresa podrá tener, según demanda analizada.
- ✓ En el estudio ambiental se identificó que los posibles impactos ambientales generados en el desarrollo y la elaboración del estudio de pre-factibilidad del montaje de la empresa de consultoría son leves, y específicos y pueden ser mitigados con un plan de atención de impactos ambientales. Cabe señalar que el medio físico que más se ve afectado es el aire.
- ✓ En el estudio administrativo se incluyó la planeación donde se resalta la estrategia general de la compañía, la cual debe estar enfocada en la generación de valor a través de la optimización de las actividades, se planteó la misión, visión, objetivos y valores de la corporación; de igual forma, se detalla la estructura organizacional conformada por tres áreas: comercial, administrativa y de operaciones y las recomendaciones acerca del personal a contratar, tipos de contratación, definición de salarios y otras políticas relacionadas con la parte administrativa de la empresa y la constitución legal de la misma.
- ✓ En el estudio de costos y beneficios, presupuestos inversión y financiamiento se consolida cada una de las inversiones, ventas, costos, gastos y beneficios identificados en los estudios de mercado, técnico, ambiental y administrativo, junto con la definición de los diferentes supuestos que sirven como base para la formulación y proyección de los estados financieros. De igual manera se analizó las posibles fuentes de financiamiento, de las cuales se recomienda optar por el crédito de capital de trabajo con Bancoldex; por último se consolidaron los estados financieros del proyecto tales como: estado de resultados, flujo de caja y balance general, considerados como la base para evaluar la viabilidad del proyecto.

De otra parte, se realizó la evaluación financiera (basada en el flujo de caja) para determinar si el proyecto es financieramente viable y a su vez identificar el impacto que pueden tener las fuentes de financiación. Conforme a lo anterior, se observa que la alternativa seleccionada es viable dado que se obtiene un valor presente neto positivo, lo que quiere decir que se recupera la inversión y se genera un rendimiento adicional de \$ 227.811.283. De igual forma, se obtiene una tasa interna de retorno del 57%, con un resultado mayor que el costo promedio ponderado de capital, el cual es de 7.25% y una relación costo-beneficio (B/C) mayor a uno, resultados que permiten concluir que el proyecto es financieramente viable.

Finalmente, se detalla un capítulo relacionado con los aspectos gerenciales del proyecto, el cual está compuesto de los grupos de procesos –iniciación, planeación, seguimiento y control y cierre, junto con las áreas de conocimiento establecidas en el PMBOK. Para este aspecto, se revisó el cumplimiento de los requerimientos funcionales y no funcionales, los cuales se cumplieron en su totalidad; de igual forma, se realizó el seguimiento y la medición de cada uno de los indicadores propuestos en el plan de calidad del libro de gerencia y se identificó que si bien se presentaron retrasos en las actividades, se cumplieron con los plazos establecidos por la Unidad de Proyectos.

El control de las comunicaciones se realizó de manera formal cumpliendo con lo establecido en el plan de gerencia (actas de reuniones, formatos de solicitudes de cambio, informes de desempeño) y de manera informal, por medio de correos electrónicos y aplicaciones de mensajería de teléfonos inteligentes.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los factores más importantes en la economía mundial, no sólo por el crecimiento que ha tenido en los últimos años, sino por las cadenas productivas que genera. Esta situación de crecimiento también se está presentando en Colombia en la industria turística, especialmente en el sector hotelero y por ello se ha generado la apertura de nuevos hoteles, tanto medianos como pequeños que requieren de asesorías y consultorías para implementar sistemas de gestión de calidad que les permita ser más competitivos.

En Colombia se observa un notable crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) en comercio, restaurantes y hoteles, lo que ha permitido el ingreso de grandes cadenas hoteleras en el país que operan a nivel internacional y que tienen procesos altamente estandarizados y certificados por diferentes entes regulatorios que les permiten ser mucho más competitivos en el mercado, dado su reconocimiento y alto nivel de calidad.

No obstante, los pequeños y medianos hoteles buscan certificarse para hacer de sus negocios establecimientos altamente competitivos, con el fin de mejorar la imagen de los servicios turísticos a nivel país e incrementar la confianza de los turistas, brindando servicios de calidad que conlleven a obtener el respaldo de entidades regulatorias. Para lograr dicho objetivo, los hoteles deben implementar procesos que cumplan con los parámetros descritos en la normatividad vigente para empresas del sector, como lo es la norma técnica sectorial NTSH 006, la cual permite certificar a los establecimientos en calidad, y conlleva a la categorización por estrellas; factor que se ha convertido en uno de los grandes pilares de los hoteles para atraer un mayor número de clientes.

La necesidad que se genera para obtener las certificaciones en gestión de calidad, conlleva a los establecimientos a contratar servicios externos de consultoría con profesionales expertos en el tema, quienes tienen la capacidad de asesorar acerca de la forma en la que deben ser implementados los procesos requeridos para cumplir con los criterios establecidos en cada una de las normas.

Conforme a lo anterior, se presenta en este informe los resultados del trabajo de grado del estudio de pre-factibilidad del montaje de una empresa de consultoría que presta servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la norma técnica sectorial NTSH 006, y contiene la descripción del perfil actual del proyecto, identificación y alineación estratégica del proyecto –IAEP-, los estudios correspondientes a la formulación (incluyendo los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para cada estudio), evaluación financiera y los aspectos esenciales de la gerencia.

## 1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO

### 1.1 Identificación del Proyecto

**Nombre:** Montaje de una empresa de consultoría que preste servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.

### 1.2 Propósito del Proyecto

Contribuir al crecimiento y formalización de los pequeños y medianos hoteles en Colombia, a través del desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad que conlleven al cumplimiento de los estándares establecidos por las entidades regulatorias en cuanto a las condiciones del servicio que se debe ofrecer a los huéspedes y la infraestructura con la que deben cumplir este tipo de establecimientos, para obtener y/ o mejorar su categorización por estrellas y alcanzar el sello de calidad turística.

### 1.3 Objetivos gerenciales para el Proyecto

- ✓ Elaborar los estudios a nivel de pre factibilidad para el montaje de la empresa de consultoría, teniendo en cuenta el alcance del proyecto.
- ✓ Realizar el montaje de la empresa teniendo en cuenta el tiempo, alcance y costos definidos en la planeación del proyecto.

### 1.4 Acta de constitución del Proyecto

A continuación se presenta el documento donde se autoriza formalmente la realización del proyecto junto con el nombramiento del Gerente del Proyecto.

**MONTAJE DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA QUE PRESTE SERVICIOS DE  
ASESORÍA EN GESTIÓN DE CALIDAD A LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO  
PARA DAR CUMPLIMIENTO A LO EXPUESTO EN LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL  
NTSH 006**

El sistema de gestión de calidad se ha convertido en los últimos años en un reto para las empresas en todo tipo de industrias, las cuales han tenido que enfrentar grandes cambios a nivel cultural para hacer de sus organizaciones lugares altamente productivos y hacer frente a la implacable competencia tanto a nivel nacional como internacional.

Colombia ha sido uno de los países que ha tenido un notable crecimiento del turismo, adicional a un aumento de la Inversión Extranjera Directa (IED) en Comercio, Restaurantes y Hoteles durante los últimos años, lo que ha hecho que los establecimientos adquieran nuevas estrategias para enfrentar a la competencia que día a día trae consigo nuevos estándares y mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos.

Considerando el creciente interés de la industria por la implementación de sistemas de gestión de calidad, se plantea el montaje de una empresa de consultoría que contribuya al crecimiento y formalización de los pequeños y medianos hoteles en Colombia a través del cumplimiento de en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 y así lograr o mejorar su certificación según la categorización por estrellas. Con el objetivo de contextualizar la actividad académica realizada en el marco de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, se presenta la formulación del proyecto por medio de la elaboración de los estudios relacionados a nivel de pre factibilidad, cuyo entregable final permitirá determinar la viabilidad del montaje de la empresa.

La función de gerencia del trabajo de grado será ejercida por Francy Suárez Rodríguez, quien ha sido formalmente reconocida por el sponsor. La gerente del trabajo de grado deberá administrar el presupuesto y adquirir la responsabilidad de controlar el cumplimiento de alcance, tiempo y costo en el desarrollo del trabajo, así como también tendrá la facultad de hacer uso de los recursos y determinar el cronograma para dar cumplimiento a los entregables en las fechas establecidas por la Unidad de Proyectos.

Se considerará que el proyecto es exitoso si se finaliza y se hace entrega del informe final al sponsor a más tardar el día 09 de noviembre, siendo posteriormente aprobado por el comité establecido de la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería.

  
\_\_\_\_\_  
APROBADO  
Hugo René Sarmiento

  
\_\_\_\_\_  
ACEPTADO  
Francy Suárez Rodríguez

## 1.5 Análisis de las partes interesadas (*stakeholders*)

El análisis de los *stakeholders* se realiza mediante la identificación de las partes con sus respectivos deseos, necesidades y expectativas, junto con la evaluación de participación, la cual permite elaborar el plan de gestión, según el nivel de interés actual y deseado.

### 1.5.1 Identificación de *stakeholders*

A continuación se describen las partes interesadas que fueron identificadas para el proyecto:

**Tabla 1.** Identificación de *stakeholders*.

ID	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
S-01	Sponsor del proyecto	Persona más interesada en lograr que el proyecto se realice y culmine de forma exitosa.
S-02	Gerente del proyecto	Persona responsable de la gerencia del proyecto para alcanzar los objetivos del mismo dentro del tiempo y costo acordados por las partes interesadas.
S-03	Equipo de trabajo	Corresponde al grupo de personas que componen el trabajo de grado, las cuales están a cargo de producir los entregables del proyecto.
S-04	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Industria hotelera en Colombia.
S-05	COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia	Gremio que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano.
S-06	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Órgano de Gobierno de la Administración General del Estado encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones.
S-07	Empresa certificadora	Empresas privadas encargadas de emitir las certificaciones de calidad turística.
S-08	Competidores	Otras empresas de consultoría en calidad que presten servicios en la industria hotelera.
S-09	Cámara de Comercio de Bogotá	Institución que fomenta la creación de empresas y que actúa como



ID	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
		organismo asesor y consultor del Gobierno, encargada de administrar los registros mercantiles de las empresas y sociedades que se crean en la ciudad.
S-10	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	Organización privada que participa en la definición y desarrollo de normas internacionales y regionales.
S-11	Huéspedes	Persona que se aloja de forma temporal en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
S-12	Inversionistas	Las personas que invierten dinero o bienes para la creación, formalización y puesta en marcha la empresa consultora.
S-13	DIAN	La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es la entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias en Colombia y facilita las operaciones de comercio nacional e internacional.

**Fuente:** Los autores

### 1.5.2 Registro de los *stakeholders* (necesidades, expectativas y deseos).

De acuerdo con los *stakeholders* identificados en el numeral anterior se procede a describir las necesidades, expectativas y deseos de cada uno de ellos en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Descripción de necesidades, expectativas y deseos de los *stakeholders*

ID	NOMBRE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-01	Sponsor del proyecto	Lograr la creación de la empresa de consultoría en temas de gestión de calidad para asesorar a los pequeños y medianos hoteles en Colombia.	Establecer la creación de la empresa dentro de los tiempos acordados por la Gerencia y de acuerdo con los recursos otorgados.	Que los hoteles en Colombia, en especial los pequeños y medianos implementen nuevos sistemas de gestión de calidad dentro de sus operaciones para mejorar el nivel de servicio del turismo en el país.

ID	NOMBRE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-02	Gerente del proyecto	Llevar a cabo el proyecto y culminarlo en forma exitosa, es decir, bajo el cumplimiento de sus restricciones: alcance, tiempo, costo y calidad.	Entregar un producto de excelente calidad conforme a los requerimientos establecidos por el cliente. No incurrir en temas de incumplimiento y sobre costo.	Que todos los conocimientos y habilidades gerenciales se apliquen durante las diferentes etapas del proyecto, haciendo el respectivo seguimiento y control para culminar de forma exitosa y alcanzar los objetivos del mismo.
S-03	Equipo de trabajo	Tener disponibilidad de los recursos requeridos para el desarrollo del proyecto y así producir los entregables establecidos en el tiempo estimado por la gerencia.	Contar con el apoyo y ayuda de la gerencia para desarrollar sus actividades y tener un canal abierto de comunicación que conlleve al cumplimiento de los objetivos.	Que el trabajo realizado durante la ejecución del proyecto sea valorado y puedan encontrar un equipo de personas colaborativas y eficientes con un buen ambiente de trabajo.
S-04	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Implementar dentro de sus operaciones procesos de gestión de calidad que les permita mejorar los servicios ofrecidos.	Obtener la certificación de calidad según la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 para adquirir o mejorar su categorización por estrellas.	Que la implementación de los procesos de calidad conlleven a un aumento en la cantidad de huéspedes que visitan sus instalaciones y se vea reflejado en un incremento de los ingresos.
S-05	COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia	Incrementar el número de hoteles certificados en calidad de acuerdo a la norma técnica sectorial, para garantizar un mejor servicio a los huéspedes.	Generar un mayor número de alianzas con los pequeños y medianos hoteles que aún no se encuentran inscritos a la asociación.	Que se apoye los intereses del sector hotelero y turístico en Colombia, fortaleciendo la competitividad y productividad.
S-06	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Mejorar la competitividad y sostenibilidad del turismo en Colombia a través de la implementación de procesos de calidad en las	Incrementar la productividad y competitividad en el sector hotelero.	Que se genere un aumento de los ingresos en el país por medio del turismo.

ID	NOMBRE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
		empresas de la industria.		
S-07	Empresa certificadora	Verificar que los pequeños y medianos hoteles cuenten con los procesos de calidad exigidos para que puedan brindar la certificación.	Incrementar el número de hoteles que implementen procesos de calidad para cumplir con la norma técnica sectorial.	Que se incrementen sus ingresos a través de la emisión de certificados en los pequeños y medianos hoteles de Colombia.
S-08	Competidores	Prestar el servicio de asesoría a los establecimientos turísticos en la implementación de sistemas de gestión de calidad.	Aumentar la participación en los servicios prestados por las empresas consultoras en temas relacionados con la gestión de calidad para el sector turístico.	Que no haya competencia desleal y que se aumente la participación en el mercado.
S-09	Cámara de Comercio de Bogotá	Fomentar la creación de empresas, defender los intereses de los comerciantes e industriales y ser un organismo asesor y consultor del Gobierno.	Ampliar el número de pequeñas y medianas empresas que se encuentren debidamente formalizadas ante los entes regulatorios.	Que se logre una Bogotá-Región próspera con más y mejores empresas.
S-10	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	Que los procesos de normalización emitidos en Colombia para la industria hotelera sean implementados por los establecimientos de alojamiento y hospedaje.	Incrementar la cantidad de pequeños y medianos hoteles certificados de acuerdo a su categorización por estrellas.	
S-11	Huéspedes	Encontrar establecimientos de alojamiento y hospedaje que presten servicios con un alto nivel de calidad a	Obtener un excelente servicio en los hoteles.	Que el costo de hospedaje sea apropiado a la calidad de los servicios prestados por los establecimientos hoteleros.

ID	NOMBRE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
		un precio razonable.		
S-12	Inversionistas	Que la empresa no incurra en pérdidas y se asegure el dinero invertido.	Que la inversión sea reconocida y tenga los rendimientos esperados.	Que la empresa crezca y se mantenga financieramente para tener una mayor retribución.
S-13	DIAN	Garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.	Que la empresa de consultoría realice sus aportes tributarios de manera libre y transparente.	

**Fuente:** Los autores

### 1.5.3 Evaluación de la participación de los *stakeholders*

La evaluación de la participación de los *stakeholders* se realiza con base al modelo poder e interés, pero incluyendo además la flexibilidad de cada uno de ellos, al igual que la clasificación por clase y actitud para tener una clara visión de los mismos.

**Tabla 3.** Evaluación de la participación de los *stakeholders*.

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	CLASE	ACTITUD	PODER			INTERES				Flexibilidad	P+I	ESTRATEGIA GENERICA
				Influe ncia	Control	P	Económi co	Técnic o	Soci al	I			
				60%	40%		50%	30%	20%				
S-01	Sponsor del Proyecto	Interno	Partidario	5	3	4.2	5	5	4	4.8	Media	9	Manejar de cerca
S-02	Gerente del Proyecto	Interno	Líder	5	4	4.6	5	5	4	4.8	Media	9.4	Manejar de cerca

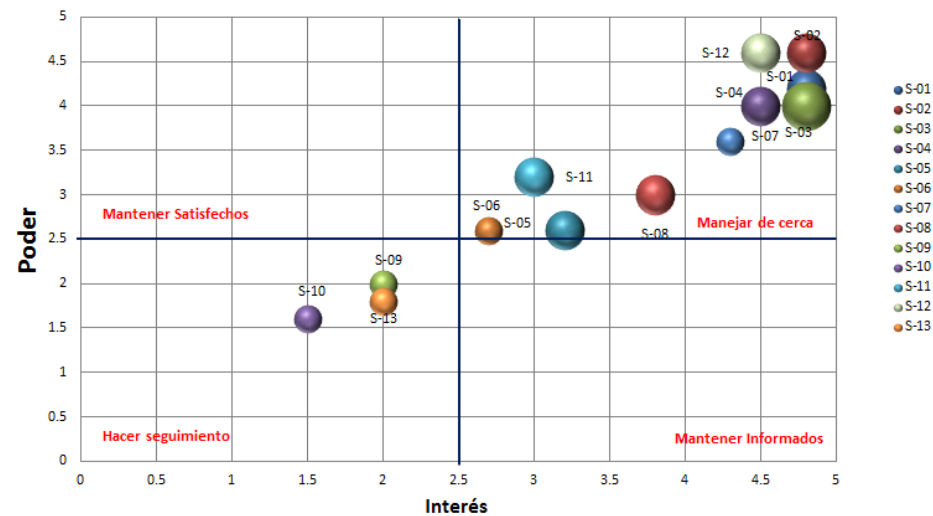
ID	NOMBRE STAKEHOLDER	CLASE	ACTITUD	PODER			INTERES				Flexibilidad	P+I	ESTRATEGIA GENERICA
				Influe ncia	Control	P	Económi co	Técnic o	Soci al	I			
				60%	40%		50%	30%	20%				
S-03	Equipo de trabajo	Interno	Partidario	4	4	4	5	5	4	4.8	Alta	8.8	Manejar de cerca
S-04	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Externo	Neutral	4	4	4	5	4	4	4.5	Media	8.5	Manejar de cerca
S-05	Cotelco: Asociación Hotelera y Turística de Colombia	Externo	Neutral	3	2	2.6	2	4	5	3.2	Media	5.8	Manejar de cerca
S-06	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Externo	Neutral	3	2	2.6	2	3	4	2.7	Baja	5.3	Manejar de cerca
S-07	Empresa certificadora	Externo	Neutral	4	3	3.6	4	5	4	4.3	Baja	7.9	Manejar de cerca
S-08	Competidores	Externo	Inconsciente	3	3	3	4	4	3	3.8	Media	6.8	Manejar de cerca
S-09	Cámara de Comercio de Bogotá	Externo	Neutral	2	2	2	2	2	2	2	Baja	4	Manejar de cerca
S-10	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)	Externo	Neutral	2	1	1.6	1	2	2	0.5	Baja	2.1	Hacer seguimiento
S-11	Huéspedes	Externo	Neutral	4	2	3.2	3	3	3	3	Media	6.2	Manejar de cerca

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	CLASE	ACTITUD	PODER			INTERES				Flexibilidad	P+I	ESTRATEGIA GENERICA
				Influe ncia	Control	P	Económi co	Técnic o	Soci al	I			
				60%	40%		50%	30%	20%				
S-12	Inversionistas	Externo	Partidario	5	4	4.6	5	4	4	4.5	Media	9.1	Manejar de cerca
S-13	DIAN	Externo	Neutral	1	3	1.8	2	2	2	2	Baja	3.8	Hacer seguimiento

**Fuente:** Los autores

La siguiente gráfica –*Matriz poder/interés*– muestra una clasificación y ayuda a formular una estrategia genérica para cada una de las partes interesadas, además incluye la influencia de cada uno de los *stakeholders* del proyecto, representada en el tamaño de la circunferencia.

**Figura 1.** Matriz Poder-Interés.



**Fuente:** Los autores

### 1.5.4 Plan de gestión de los *stakeholders*

Para el plan de gestión de los *stakeholders* es necesario identificar su participación actual (A) y (D) deseada teniendo en cuenta si es: inconsciente, opositor, neutral, partidario o líder, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Participación de los *stakeholders*.

Stakeholders	Inconsciente	Opositor	Neutral	Partidario	Líder
Sponsor del Proyecto				A D	
Gerente del Proyecto					A D
Equipo de trabajo				A D	
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)			A →	D	
Cotelco: Asociación Hotelera y Turística de Colombia			A →	D	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo			A →	D	
Empresa certificadora			A →	D	
Competidores	A D				
Cámara de Comercio de Bogotá			A D		
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)			A D		
Huéspedes			A →	D	
Inversionistas				A D	
DIAN			A D		

**Fuente:** Los autores

Enseguida se define la estrategia de gestión y el plan de acción que se quiere implementar para comprometer a cada uno de los *stakeholders* y llevarlos a la participación deseada para el desarrollo del proyecto, así mismo, se incluye el respectivo plan de acción para cada una de las partes.

**Tabla 5.** Plan de gestión de los *stakeholders*.

ID	STAKEHOLDER	POSICIÓN ACTUAL	POSICIÓN DESEADA	ESTRATEGIA GENÉRICA	ESTRATEGIA DE MANEJO	PLAN DE ACCIÓN
S-01	Sponsor del proyecto	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	Mostrar de manera ética y permanente el estado real del proyecto. Evidenciar en forma clara los inconvenientes o bloqueos que se presenten durante el desarrollo del proyecto y los planes para corregirlos.	Entregar informes claros, transparentes y acordes a la realidad del avance del trabajo.
S-02	Gerente del proyecto	Líder	Líder	Manejar de cerca	Mantener informado sobre todos los detalles del proyecto para así poder tomar decisiones para cumplir con los objetivos trazados en él de forma satisfactoria.	Realizar reuniones sistemáticas de seguimiento, emitir los informes pertinentes y mantener disponibles las evidencias.
S-03	Equipo de trabajo	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Articular las funciones de los integrantes del equipo para mantenerlos alineados con las estrategias y el estado actual del proyecto.	Realizar reuniones sistemáticas de seguimiento donde se evidencie el avance en los objetivos propuestos para cada área de la empresa.
S-04	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Mantener cercanía con el fin de conocer las necesidades más recurrentes de los clientes y así lograr un trabajo mutuo donde estas se puedan satisfacer en un alto porcentaje. Involucrarlos activamente con el fin de conocer los procesos diarios del hotel.	Programar reuniones conjuntas donde se dé a conocer el proyecto en cada una de las etapas.



ID	STAKEHOLDER	POSICIÓN ACTUAL	POSICIÓN DESEADA	ESTRATEGIA GENÉRICA	ESTRATEGIA DE MANEJO	PLAN DE ACCIÓN
S-05	COTELCO: Asociación Hotelería y Turística de Colombia	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Establecer vínculo para tener un mayor acercamiento al mercado objetivo, para así ver el panorama general.	Participar en eventos organizados por COTELCO y mantener con ellos una relación positiva.
S-06	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Disponer de información clara y transparente para el Ministerio y realizar presentaciones en caso de ser requerido.	Elaborar informes y tenerlos disponibles.
S-07	Empresa certificadora	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Dar cumplimiento a la normatividad vigente en especial a la Norma Técnica Sectorial NTSH 006	Presentar de manera ordenada los procesos de mejoramiento de calidad con los respectivos soportes
S-08	Competidores	Inconsciente	Inconsciente	Manejar de cerca	Identificar las empresas existentes en el mercado que presten un servicio similar o complementario en sistemas de gestión de calidad para el sector turístico.	Hacer un <i>benchmarking</i> de las empresas competidoras existentes en el mercado con el fin de definir la mejor estrategia a adoptar según la posición de cada una.
S-09	Cámara de Comercio de Bogotá	Neutral	Neutral	Manejar de cerca	Mantener cercanía con la entidad a fin de tomar asesorías y demás capacitaciones ofrecidas para el fortalecimiento de la empresa.	Hacer un cronograma anual donde se evidencie las diferentes capacitaciones ofrecidas que puedan traer beneficio para la empresa y así mismo mantenerla actualizada.
S-10	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Neutral	Neutral	Hacer seguimiento	Hacer seguimiento a las actualizaciones referente a la documentación de calidad emitidas en el sector hotelero.	Identificar los documentos de calidad que apliquen al sector hotelero, investigar (Web u otros) las actualizaciones.

ID	STAKEHOLDER	POSICIÓN ACTUAL	POSICIÓN DESEADA	ESTRATEGIA GENÉRICA	ESTRATEGIA DE MANEJO	PLAN DE ACCIÓN
	(ICONTEC)					
S-11	Huéspedes	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Promover en los huéspedes una conciencia de calidad del servicio.	Incentivar a los hoteles para que organicen y promuevan campañas de concientización en relación con calidad del servicio.
S-12	Inversionistas	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	Mantenerlos informados sobre las actividades de la empresa y los rendimientos financieros que éstos están generando.	Entregar reportes transparentes y acordes a la realidad sobre la rentabilidad del proyecto.
S-13	DIAN	Neutral	Neutral	Hacer seguimiento	Dar cumplimiento en el pago de registros e impuestos	Designar la persona idónea para que se encargue del manejo de los trámites requeridos en las fechas establecidas.

**Fuente:** Los autores

## 1.6 Requerimientos priorizados de los stakeholders

Los requerimientos se identifican de manera clara al dividirlos en requerimientos funcionales y no funcionales del proyecto, del producto y del negocio.

### 1.6.1 Requerimientos del Proyecto

**Tabla 6.** Requerimientos funcionales del proyecto

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DEL PROYECTO		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	STAKEHOLDERS
RFU-01	El informe deberá contener todos los aspectos relacionados con el estudio de pre-factibilidad del montaje de una empresa de consultoría que preste servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la norma técnica sectorial NTSH 006.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto
RFU-02	Evaluación financiera del proyecto, que incluya marco de referencia, flujo de caja financiero y análisis de riesgos e incertidumbre.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas
RFU-03	Documentos para constituir la empresa: se debe contar con los documentos requeridos para la legalización de la empresa tales como el registro de industria y comercio, Nit, Rut, entre otros.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas Establecimientos de alojamiento y hospedaje Cámara y comercio de Bogotá
RFU-04	Determinación de la localización y capacidad de operación.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas
RFU-05	Determinación del servicio y del proceso: definición del servicio que ofrecerá la empresa junto con el proceso necesario para producir el servicio.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas
RFU-06	Determinación requerimientos de personal, físico, mobiliario, equipos -necesarios para poner en marcha la empresa-.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas

**Fuente:** Los autores

**Tabla 7.** Requerimientos no funcionales del proyecto

<b>REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES DEL PROYECTO</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>RNF-01</b>	Estrategia de comercialización en términos de las 6P: producto, precio, plaza, promoción, personas, publicidad.	Gerente del proyecto Equipo de trabajo
<b>RNF-02</b>	Determinación de volumen de la demanda basada en la proyección de la misma y el volumen de clientes que atenderá la compañía en los próximos cinco años.	Gerente del proyecto Equipo de trabajo
<b>RNF-03</b>	Definición de los elementos de una imagen corporativa tales como nombre, slogan, logotipo, entre otras, direccionada al servicio que ofrece la compañía.	Gerente del proyecto Equipo de trabajo
<b>RNF-04</b>	Determinación viabilidad financiera del proyecto incluyendo el análisis de flujo de caja financiero, riesgos e incertidumbres.	Gerente del proyecto Equipo de trabajo inversionistas
<b>RNF-05</b>	Identificar y minimizar los impactos ambientales asociados al proyecto.	Sponsor Inversionistas
<b>RNF-06</b>	Dar cumplimiento a la norma técnica sectorial NTSB 006 y articular con la norma ISO 9001.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Inversionistas Establecimientos de alojamiento y hospedaje ICONTEC

**Fuente:** Los autores

### 1.6.2 Requerimientos del producto del Proyecto

**Tabla 8.** Requerimientos funcionales del producto del proyecto

<b>REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DEL PRODUCTO DEL PROYECTO</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>RFU-01</b>	La empresa consultora se ubicará en un sector que presente facilidades para la operación.	Sponsor del proyecto Inversionistas
<b>RFU-02</b>	La empresa consultora contará con un espacio bien distribuido garantizando el bienestar de los trabajadores.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas

**Fuente:** Los autores

**Tabla 9.** Requerimientos no funcionales del producto del proyecto

<b>REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES DEL PRODUCTO DEL PROYECTO</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>RNF-01</b>	La empresa consultora desarrollará procesos de alta calidad.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas
<b>RNF-02</b>	La empresa consultora promocionará una producción limpia que contribuya al cuidado del medio ambiente en los establecimientos de alojamiento.	Sponsor del proyecto Inversionistas

**Fuente:** Los autores

### 1.6.3 Requerimientos del Negocio

**Tabla 10.** Requerimientos del negocio

<b>REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>RNE-01</b>	La empresa consultora debe generar una rentabilidad mínima del 10% anual.	Sponsor del proyecto Inversionistas
<b>RNE-02</b>	La empresa consultora debe enmarcar los procesos productivos con la normatividad vigente de calidad para el sector hotelero.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto Equipo de trabajo Inversionistas
<b>RNE-03</b>	Determinación plan estratégico: definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.	Sponsor del proyecto Gerente del proyecto

**Fuente:** Los autores

### 1.7 Entregables del Proyecto

Los entregables del proyecto se describen a continuación como productos y subproductos.

### 1.7.1 Producto

El producto del proyecto es la empresa de consultoría que presta servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.

### 1.7.2 Subproducto

Los entregables relacionados al desarrollo del proyecto y que definen la viabilidad del montaje de la empresa son los que se relacionan a continuación:

- ✓ Perfil
- ✓ Identificación y alineación estratégica del proyecto
- ✓ Formulación del proyecto:
  - Estudios de Mercado
  - Estudios Administrativos
  - Estudios Técnicos
  - Estudios Ambientales
  - Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento.
- ✓ Evaluación Financiera del Proyecto

### 1.8 Proceso de producción del producto del proyecto (4Ps)

El trabajo que debe realizarse para cumplir con los entregables especificados anteriormente, se refleja en el proceso mostrado a continuación:

**Tabla 11.** Proceso de producción del producto del proyecto.

ENTREGABLE	ESPECIFICACIÓN	PRUEBA	INTEGRACIÓN	ENTREGA
PERFIL	Identificación del Proyecto	La verificación del cumplimiento de las especificaciones está a cargo del Director del Trabajo de Grado	Se integra con las etapas de Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP), con la Formulación y la Evaluación realizada para estudiar la viabilidad del montaje de la empresa.	Resultado del Perfil.
	Propósito del Proyecto			
	Objetivos gerenciales para el proyecto			
	Acta de Constitución del Proyecto			
	Análisis de las Partes Interesadas			
	Requerimientos priorizados de los stakeholders			
	Entregables del Proyecto			
	Procesos de producción de los productos del proyecto (4 Ps)			

ENTREGABLE	ESPECIFICACIÓN	PRUEBA	INTEGRACIÓN	ENTREGA		
IAEP	Análisis Estratégico del Entorno-PESTA			Resultado de IAEP.		
	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter					
	Análisis DOFA					
	Planteamiento del proyecto					
FORMULACIÓN	Estudios de Mercado					Resultado de los estudios de Formulación.
	Estudios Administrativos					
	Estudios Técnicos					
	Estudios Ambientales					
	Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento					
EVALUACIÓN	Evaluación Financiera			Resultado de la Evaluación Financiera.		

**Fuente:** Los autores

## **2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO- IAEP**

### **Generalidades**

En la Identificación y Alineación Estratégica se busca seleccionar e integrar el proyecto consecuentemente con la estrategia organizacional para analizarlo, alinearlo con ella y asegurar su compromiso para realizarlo.

A continuación se detalla el análisis estratégico, el planteamiento del proyecto y se reafirma la alineación estratégica del mismo, de acuerdo con las estrategias regionales, nacionales o sectoriales.

### **2.1 Análisis Estratégico**

Es la primera actividad que se propone en el proceso de identificación y alineación estratégica. Consiste en analizar el entorno y el sector en el cual está inmersa la empresa producto del proyecto e identificar estrategias organizacionales que surgen a partir del análisis realizado a través de diferentes herramientas de gestión como lo son el análisis PESTA y el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter, esto con el fin de identificar el nivel de competencia dentro de la industria y así determinar las estrategias de negocio que hagan frente a la situación actual en la que desenvuelve la empresa.

De otra parte, se realiza un análisis a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, donde se crean estrategias competitivas que permiten el fortalecimiento de la organización.

#### **2.1.1 Análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental)**

A continuación se identifican y se evalúan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales del sector que rodea la organización para determinar las amenazas y oportunidades que tiene el proyecto.

#### **✓ ANÁLISIS POLÍTICO**

A continuación se muestra el análisis político, a partir del cual se identifican las amenazas y oportunidades que surgen a partir de las normas y regulaciones que emite el Gobierno Nacional.



**Tabla 12.** Análisis político

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Ley de fomento a la cultura del emprendimiento <sup>1</sup>	Tendencia: al aumento. Síntomas: el gobierno ayuda y protege la creación de nuevas empresas.	Oportunidad: el gobierno se interesa por establecer leyes que propician el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades. Adicionalmente, brinda apoyo financiero para el desarrollo sostenible en dichas empresas.
Regulaciones sobre normas técnicas expedidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para las certificaciones de calidad.	Tendencia: al aumento. Síntomas: mayor regulación para el cumplimiento de normas técnicas expedidas por el gobierno para las certificaciones de calidad aplicables en la industria hotelera.	Oportunidad: implementación de servicios que cumplan con los requerimientos de calidad expuestos en la norma técnica sectorial colombiana para que los establecimientos de alojamiento y hospedaje obtengan un incremento de la demanda y mayor reconocimiento a nivel turístico en razón a la alta calidad de los servicios prestados.
Plan Sectorial de Turismo	Tendencia: al aumento. Síntomas: incremento en el turismo responsable.	Oportunidad: desarrollo e implementación de procesos de calidad que contribuyan a un mejoramiento en la prestación de servicios en hoteles.

**Fuente:** Los autores

## ✓ ANÁLISIS ECONÓMICO

**Tabla 13.** Análisis económico.

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo del Plan Nacional de Desarrollo	Tendencia: al aumento. Síntomas: nuevos sectores basados en la innovación para aportar al crecimiento de la economía del país a través de la excelencia y mejoramiento de los procesos productivos.	Oportunidad: necesidad del sector hotelero de incorporar procesos basados en la innovación para el crecimiento del turismo en Colombia, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad, contribuyendo a la competitividad del sector, a la generación de empleo y al crecimiento de la industria colombiana.

<sup>1</sup> Ley 1014 de 2006. Ministerio de Comercio industria y turismo.

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Crecimiento del PIB según sector	Tendencia: al aumento. Síntomas: el crecimiento en el primer semestre de 2014 fue 5,4%, que superó al registrado en igual período del 2013 (3,7%). <sup>2</sup>	Oportunidad: crecimiento económico en el sector hotelero, lo que aumenta el número de clientes potenciales.
Tasas de cambio	Síntomas: en América Latina, entre enero y septiembre de 2014, la mayoría de monedas se depreciaron con respecto al dólar, frente al mismo período de 2013. <sup>3</sup> Esta situación siguió presentándose en el transcurso del 2015.	Oportunidad: si bien el peso colombiano se ha depreciado con respecto al dólar, esto implica que para el turista extranjero es más económico visitar este país, lo cual implica un incremento del turismo y a su vez un aumento en el sector hotelero.
Nivel de crecimiento del sector hotelero	Tendencia: aumento. Síntomas: al tercer trimestre de 2014, se registraron 215.233 metros cuadrados de área culminada con destino hotel, lo que representa un incremento de 16,3% frente al mismo período de 2013 (185.099 metros cuadrados). <sup>4</sup>	Oportunidad: el aumento de la cantidad de hoteles construidos en el país, representa una ventaja por cuanto aumenta el mercado objetivo asociado al Proyecto.
Desempleo en el país para el sector de comercio, industria y turismo.	En el trimestre junio-agosto del 2014, por sectores económicos en el entorno nacional, el correspondiente a comercio, hoteles y restaurantes (26,8%), fue el de mayor participación de mano de obra en la economía. <sup>5</sup>	Oportunidad: el crecimiento del sector de comercio, hoteles y restaurantes refleja una mayor oportunidad para el proyecto, toda vez que incrementa el mercado objetivo.

<sup>2</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de gestión 2014 sector comercio, industria y turismo. (p. 10). < [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965)>

<sup>3</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de gestión 2014 sector comercio, industria y turismo. (p. 10). < [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965)>

<sup>4</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Estadísticas de turismo 2014 diciembre 2014. Resumen ejecutivo. (p. 7). < <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>

<sup>5</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de gestión 2014 sector comercio, industria y turismo. (p. 17). < [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=72965)>

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Tasa de desempleo	La tasa de desempleo nacional se ha reducido aproximadamente 1,0 punto porcentual del 2014 al 2015. <sup>6</sup>	Oportunidad: la disminución en la tasa de desempleo genera un incremento de la población con un ingreso, lo cual se refleja en un mayor poder adquisitivo y a su vez más oportunidades para realizar turismo a nivel local.

**Fuente:** Los autores

### ✓ ANÁLISIS SOCIAL

**Tabla 14.** Análisis social.

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Seguridad nacional colombiana	Incremento en las acciones violentas por parte de la guerrilla.	Amenaza: el incremento de los actos violentos generados por grupos al margen de la ley en regiones no desarrolladas impide el crecimiento turístico y consecuentemente disminuye la cantidad de hoteles operando en dichas regiones.
Crecimiento de la población	Según comunicado de prensa emitido por el DANE se prevé que la tasa anual de crecimiento de la población tenga una disminución del 1,09 para el período 2015-2020.	Amenaza: si la tasa de crecimiento de la población disminuye a largo plazo se verá afectado el turismo en el país, toda vez que se baja la cantidad de viajeros locales potenciales.

**Fuente:** Los autores

### ✓ ANÁLISIS TECNOLÓGICO

**Tabla 15.** Análisis tecnológico.

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Accesibilidad a los portales de internet	Constantes cambios tecnológicos y mayor facilidad para obtener acceso a los portales de internet (p.e. tabletas, teléfonos móviles,	Oportunidad: los turistas pueden ingresar de forma rápida a los portales de internet para investigar sobre la calidad de los hoteles que están interesados en visitar. Lo

<sup>6</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Principales indicadores del mercado laboral. Boletín técnico Junio de 2015. <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jun\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_15.pdf)>

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
	entre otros).	anterior, se identificó como una oportunidad para el proyecto, toda vez que el nivel de exigencia de los turistas hacia los hoteles es mayor y pueden hacer uso de los recursos tecnológicos para tener mayor conocimiento acerca de los servicios prestados, lo que genera mayor exigencia por parte de los hoteles.
Innovación tecnológica en el sector hotelero	Debido al crecimiento que ha presentado el sector hotelero durante los últimos años, se observa un cambio en los futuros hoteles, en los que se han implementado otras estrategias que los hacen más competitivos (p.e. cuartos inteligentes, reservas móviles, sistemas biométricos, entre otros).	Oportunidad: la implementación tecnológica en los hoteles permitirá prestar servicios de mejor calidad a los huéspedes, lo cual facilita la implementación de los procesos establecidos en la norma técnica sectorial NTS 006 y el proceso de certificación del establecimiento.

**Fuente:** Los autores

### ✓ ANÁLISIS AMBIENTAL

**Tabla 16.** Análisis ambiental

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
Impacto en el cambio ambiental y agotamiento de los recursos naturales	En razón al mal uso de los recursos naturales y al abuso que se ha generado durante varias generaciones, se han producido grandes daños en el medio ambiente que impactan en la disponibilidad de recursos para el futuro.	Oportunidad: si bien los procesos de calidad que se implementen dentro de los establecimientos de alojamiento deben cumplir con los requerimientos establecidos en la norma técnica, estos pueden ser implementados a través de buenas prácticas en cuanto al manejo de recursos para reducir el impacto ambiental, así como también se podrá dictar capacitaciones para generar mayor conciencia y responsabilidad.
Áreas verdes en los hoteles	Los hoteles que tengan áreas verdes como parte de sus	Oportunidad: como parte de los planes de gestión de calidad que

Factores	Tendencia/ Síntomas	Oportunidad o Amenaza
	instalaciones deberán mantenerlas limpias y garantizar el buen estado de las mismas.	se diseñaran para los hoteles, se incluirán los factores ambientales como parte del valor agregado entregado a los clientes, con el fin de generar mayor conciencia por los dueños de los hoteles y sus empleados.

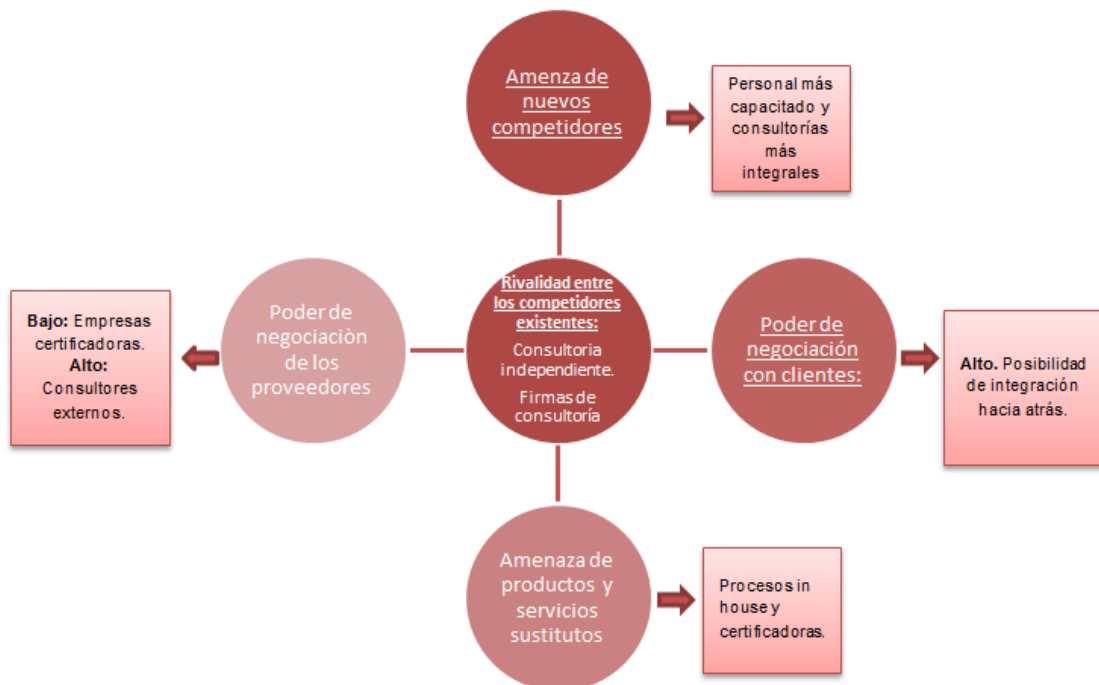
**Fuente:** Los autores

### 2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las fuerzas de Porter tiene como objetivo estudiar todas las variables que provienen del sector directo de la empresa y que tienen influencia directa en su actividad.

Para el proyecto que se plantea en el presente documento, se identificó que la industria en la cual se desarrollará el análisis corresponde a los servicios de consultoría en temas de gestión de calidad, en la cual se examinarán las variables que pueden llegar a influir en el entorno donde se encuentra el proyecto y así determinar las posibles amenazas y/o oportunidades para la ejecución del mismo, junto con el planteamiento de las estrategias que permiten hacer frente a dichas situaciones.

**Figura 2.** Fuerzas de Michael Porter.



**Fuente:** Los autores

✓ **Amenaza de nuevos competidores:**

Los temas en gestión de calidad se han convertido en uno de los grandes pilares que llevan a las empresas a tener un alto nivel competitivo en todas las industrias.

La necesidad por mejorar los productos y servicios ofrecidos se ha incrementado, debido a los altos niveles de exigencia que tienen hoy en día los consumidores, quienes esperan encontrar más calidad de los servicios adquiridos, en algunas ocasiones a un mismo costo.

Esta situación ha generado mayores oportunidades para las empresas del sector de consultoría, lo que conlleva al incremento en la creación de empresas de este tipo, o incluso, a que las organizaciones por sí mismas implementen capacitaciones en gestión de calidad para los funcionarios internos y así mejorar sus procesos de acuerdo con sus necesidades.

En la Tabla # 17 se evalúa la amenaza de nuevos competidores en términos de siete factores clave.

**Tabla 17.** Amenaza de nuevos competidores

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Economías de escala</b>	Grandes			X			Pequeñas
<b>Diferenciación de producto</b>	Baja					X	Alto
<b>Requerimientos de capital</b>	Altos				X		Bajos
<b>Costos de cambio</b>	Altos			X			Bajos
<b>Acceso de canales de distribución</b>	Restringido			X			Amplio
<b>Desventaja de costos indep. de la escala</b>	Bajas			X			Altas
<b>Política de gobierno</b>	Bajas				X		Altas

**Fuente:** Los autores

Teniendo en cuenta el incremento de las empresas hoteleras que buscan obtener certificados de calidad para mejorar sus servicios y ser más reconocidos en el

sector, se observa que dichos establecimientos han empezado a incorporar personal dentro de sus operaciones que tengan la formación académica y profesional para mantener vigentes los sistemas de gestión de calidad, ya que son procesos continuos que requieren un trabajo constante para mantener los certificados obtenidos y la calidad en sus servicios.

✓ **Rivalidad entre competidores actuales:**

El mercado de la consultoría en gestión de calidad se ha convertido en un mercado altamente competitivo en razón a la cantidad de personas naturales o independientes que prestan sus servicios a costos más bajos de los que se pueden encontrar a través de una empresa de consultoría.

En la siguiente tabla se evalúa el grado de rivalidad entre los competidores actuales.

**Tabla 18.** Rivalidad entre competidores actuales

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Economías de escala</b>	Grandes			X			Pequeñas
<b>Diferenciación de producto</b>	Baja		X				Alto
<b>Requerimientos de capital</b>	Altos					X	Bajos
<b>Costos de cambio</b>	Altos				X		Bajos
<b>Acceso de canales de distribución</b>	Restringido			X			Amplio
<b>Desventaja de costos indep. de la escala</b>	Bajas			X			Altas
<b>Política de gobierno</b>	Bajas				X		Altas

**Fuente:** Los autores

Se identificó que uno de los competidores más fuertes para el proyecto son las personas naturales que prestan servicios de consultoría de forma particular, toda vez que prestan servicios en establecimientos pequeños, los cuales tienen una

alta participación en la industria y por lo tanto, sería una de las competencias directas más difíciles de atacar.

Adicional a la competencia de consultores independientes, se identificó de igual forma la existencia de grandes y pequeñas firmas de consultoría, las cuales prestan sus servicios según el tamaño y especialidad, lo cual genera para sus compradores una oferta amplia de servicios y un alto poder de negociación.

✓ **Poder de negociación de los proveedores:**

Se realizó un análisis de proveedores y se identificó que para la empresa objeto del proyecto se tienen dos tipos de proveedores. Los primeros, se relacionan con los consultores externos especializados que se pueden requerir dentro de los procesos de asesoría realizados en los hoteles. De otra parte, se identificó que las empresas certificadoras pueden también jugar un rol de proveedor, toda vez que se requerirá de sus servicios para completar el proceso de certificación en los hoteles.

A continuación se relaciona la tabla con el análisis realizado para el poder de negociación con los proveedores.

**Tabla 19.** Poder de negociación de los proveedores

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Número de proveedores importantes</b>	Bajo		X				Alto
<b>Nula o escasa competencia con productos sustitutos</b>	Alta			X			Escasa
<b>Importancia de la empresa para el proveedor</b>	Baja			X			Alta
<b>Importancia del insumo</b>	Baja				X		Alta
<b>Integración hacia adelante</b>	Baja			X			Alta

**Fuente:** Los autores

En relación a los consultores externos, se considera que el poder de negociación puede ser alto, en razón a la cantidad de consultores que se presentan en el mercado en temas de calidad; sin embargo, en aquellos casos donde se requieran consultores en temas especializados, se observa que este poder de negociación



podría variar dependiendo el tipo de especialidad que se requiera. Así por ejemplo, para el tema de consultoría ambiental y sostenible se pueden encontrar en el mercado pocos consultores, razón por la cual el poder de negociación de la empresa puede llegar a ser mayor.

De otra parte, se observó que en lo concerniente a las empresas certificadoras, el poder de negociación es bajo, teniendo en cuenta que existen pocas empresas acreditadas en el mercado para generar este tipo de certificados en normas técnicas sectoriales.

✓ **Poder de negociación de los compradores:**

En el sector hotelero se identificó que el poder de negociación de los compradores puede ser alto, en razón a que los compradores podrían integrarse hacia atrás fácilmente y empezar a generar sus propias estrategias para implementar los parámetros establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH006.

Lo anterior, se presenta por que la empresa está inicialmente pensada solo para procesos de consultoría y si bien incluye un acompañamiento a los hoteles, no emite la certificación final, lo que puede afectar el poder de decisión que tomen los compradores al seleccionar servicios en el mercado más integrales como lo pueden llegar a ser las empresas certificadoras o incluso los hoteles en sí mediante la incorporación de procesos *in house*.

En la tabla que se muestra a continuación se detalla el análisis realizado acerca del grado de poder de negociación de los compradores en términos de su concentración en el sector, el volumen de compras y su capacidad de integración hacia atrás.

**Tabla 20.** Poder de negociación de los compradores

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Concentración del sector	Alto				X		Bajo
Volumen de compras	Alto				X		Bajo
Exclusividad del producto	Alta				X		Baja
Capacidad de integración hacia atrás	Alta	X					Baja

**Fuente:** Los autores

Adicionalmente, se identificó que el poder de negociación es alto, también por la similitud de servicios ofrecidos en la industria y la cantidad de información total

que existe sobre la demanda, precios de mercado reales, e incluso los costos del proveedor lo cual, por lo general, les proporciona mayor ventaja negociadora que puede forzar a la baja de precios, exigencias de mayor calidad o de múltiples servicios.

✓ **Amenaza de productos sustitutos:**

A continuación se analiza la amenaza de productos sustitutos, la cual está representada por la facilidad con la que los compradores pueden sustituir el servicio ofrecido por la empresa objeto del proyecto.

**Tabla 21.** Amenaza de productos sustitutos

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Precio relativo de los sustitutos</b>	Alto				X		Bajo
<b>Relación precio/calidad</b>	Bajo			X			Alto
<b>Disponibilidad de sustitutos cercanos</b>	Baja				X		Alta
<b>Coste o facilidad de cambio del comprador</b>	Bajo			X			Alto
<b>Preferencia del cliente hacia el sustituto</b>	Baja				X		Alta

**Fuente:** Los autores

Teniendo en cuenta la diversidad de hoteles que se encuentran en Colombia, se identificó la existencia de dos productos sustitutos; el primero, gira entorno a aquellos hoteles que toman la opción de implementar los procesos de calidad a través de recursos propios, es decir, las personas dueñas de los establecimientos buscan por sus propios medios implementar los criterios que se establecen en las normas técnicas para posteriormente contratar una empresa que los certifique.

Usualmente, este tipo de servicio sustituto puede ser tomado por los hoteles pequeños que no cuentan con el recurso económico para contratar servicios de consultoría adicionales.

De otra parte, se identificó que otro de los servicios sustitutos pueden ser directamente las empresas certificadoras, toda vez que la empresa objeto del

proyecto jugaría un papel de intermediación entre el hotel y la empresa que certifica, más no emite directamente dicha certificación.

Actualmente, las empresas certificadoras están incluyendo dentro de sus servicios el proceso de asesoría para guiar a los establecimientos en los planes de gestión que deben implementar para la obtención de las certificaciones. Esto hace que los hoteles interesados en certificarse tengan esta opción como una de las más viables, teniendo en cuenta que al hacer la consultoría directamente con este tipo de empresas tienen una probabilidad mayor de obtener en forma más rápida las certificaciones. A continuación se mencionan las principales certificadoras que se encontraban acreditadas a junio del 2013, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>7</sup>:

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC.
- Bureau Veritas.
- SGS.
- Cotecna.
- Acert S.A. Compañía Andina de Inspección y Certificación S.A.

### 2.1.3 Análisis DOFA

Dentro de este análisis se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del presente proyecto; a partir de las cuales se generaron las estrategias competitivas para fortalecer el mismo.

#### ✓ Oportunidades

**Tabla 22.** Análisis DOFA –Oportunidades

Ref.	Descripción
O1	Un plan de desarrollo que impulsa y protege la creación de nuevas empresas.
O2	Tendencia por mejorar la calidad de los servicios turísticos.
O3	Incremento del turismo en Colombia.
O4	Aumento de la inversión extranjera directa en el sector.

**Fuente:** Los autores

---

<sup>7</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Calidad: Proceso decisivo para la competitividad del turismo colombiano.

✓ **Amenazas**

**Tabla 23.** Análisis DOFA –Amenazas

Ref.	Descripción
A1	Existencia de un mercado altamente competitivo en consultoría de gestión de calidad.
A2	Existencia de servicios sustitutos. (procesos in house, certificadoras)
A3	Incremento de actos violentos por grupos armados al margen de la ley.

**Fuente:** Los autores

✓ **Fortalezas**

**Tabla 24.** Análisis DOFA –Fortalezas

Ref.	Descripción
F1	Servicio especializado enfocado en un sector específico.
F2	Servicio flexible que se puede ajustar a las necesidades del cliente.
F3	Equipo de trabajo multidisciplinario

**Fuente:** Los autores

✓ **Debilidades**

**Tabla 25.** Análisis DOFA –Debilidades

Ref.	Descripción
D1	Falta de conocimiento y experiencia profesional en el rubro de la consultoría en gestión de calidad.
D2	Desconocimiento en el mercado.
D3	No se cuenta con un capital de trabajo alto.

**Fuente:** Los autores

Teniendo en cuenta las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas identificadas anteriormente, se relacionan a continuación las estrategias que la empresa debe implementar como parte de sus estrategias gerenciales.

**Tabla 26.** Análisis DOFA – Estrategias

<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	<p>Creación de una empresa enfocada en la gestión de la calidad del servicio turístico.</p>	<p>Aprovechar la ayuda y programas del gobierno para impulsar la empresa.</p> <p><b>Alianzas estratégicas:</b> Generar alianzas con agremiaciones del sector hotelero como Cotelco y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo con el fin de mostrar mayor credibilidad en el trabajo ofrecido.</p>
	<p><b>Desarrollo de producto:</b> Generar un servicio especializado que apunte al cumplimiento de la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.</p> <p><b>Alianzas estratégicas:</b> Realizar alianzas con empresas certificadoras, con el fin de asegurar que los servicios que se llevan a cabo permitirán la obtención del certificado de calidad turística para los establecimientos de alojamiento y hospedaje.</p>	<p>Desarrollar mecanismos para la aplicación correcta y exacta de los requerimientos normativos, que lleven al cumplimiento de un servicio eficaz.</p>

**Fuente:** Los autores

## 2.2 Planteamiento del proyecto

A continuación se detallan los aspectos relacionados con los antecedentes del proyecto, justificación, alineación estratégica y otros aspectos especiales como lo son los supuestos, las restricciones y las exclusiones a tener en cuenta dentro del planteamiento del mismo.

### 2.2.1 Antecedentes

Sistema de Gestión de Calidad es un término que se ha venido tratando desde décadas anteriores, pasando por diferentes filosofías, enfoques y conceptos; comenzando en una época artesanal, donde el concepto era hacer las cosas bien

independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello<sup>8</sup>; pasando por acontecimientos de índole histórico, donde se reflejaba mayormente un aseguramiento en la calidad del producto y hasta la actualidad, enmarcado en un concepto de mejora continua de la calidad total; pero en todos manteniéndose la misma finalidad, la satisfacción del cliente.

La calidad como concepto, bien se puede ver aplicado, tanto en empresas de servicio, como en empresas industriales, es decir, no importa la actividad que cada una de estas desempeña; y se puede ver enmarcado fácilmente en el servicio turístico, donde es uno de los aspectos más importantes en la satisfacción de las necesidades de los clientes. El sector turismo ha venido adquiriendo creciente importancia a nivel mundial por el impacto que éste tiene en la economía de los países, registrando un mayor dinamismo, inversión extranjera e ingresos a la cuenta de Balanza de pagos.

Es por esto, que en Colombia surge la Ley 300 de 1996<sup>9</sup>, por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones tales como la importancia y los principios de la industria turística, pero trayendo a relevancia el artículo 69: Del fomento de la calidad en el sector turismo, donde se promueve la creación de unidades sectoriales con cada uno de los subsectores turísticos; así mismo, el artículo 70 referente a las certificadoras de calidad turística.

Dando cumplimiento a lo establecido en estos artículos, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, define tales entidades sectoriales con la respectiva entidad regulatoria, y dentro de la directrices fijadas se establece que estas Unidades Sectoriales de Normalización (USN) tienen como función la preparación de normas propias de un sector, dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas, al proceso de adopción y publicación de la NTC, ante el Organismo Nacional de Normalización<sup>10</sup>.

Es así, como se elaboraron diversas Normas Técnicas Sectoriales para los diferentes prestadores de servicios turísticos en estandarización de procesos y sellos de calidad para el desarrollo óptimo del turismo, bajo la premisa de generar una cultura de excelencia que permita posicionar a Colombia en los mercados turísticos como un destino de calidad diferenciado y competitivo.<sup>11</sup> Entre estas se

---

<sup>8</sup> Revista de la Universidad de la Salle, EL CONCEPTO DE CALIDAD: Historia, evolución e importancia para la competitividad, 2009, pág. 89

<sup>9</sup> LEY 300 DE 1996, (Julio 26). "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones" <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>>

<sup>10</sup> ICONTEC Internacional, Unidades Sectoriales de Normalización (USN) <<http://www.icontec.org/index.php/es/unidades-sectoriales-de-normalizacion-usn>>

<sup>11</sup> <sup>15</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana: NTSH 006 "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Requisitos, 2009.

trae a relevancia la NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”; establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas.<sup>12</sup>

Información derivada del Registro Nacional de Turismo, con datos provisionales hasta el año 2012, muestra que solamente 201 alojamientos turísticos cuentan con una certificación de calidad turística, eso evidencia el alto porcentaje de hoteles que no cuentan con un certificado y el rezago en los estándares de la oferta hotelera nacional que no permite evaluar el grado de desarrollo de la misma, a pesar de que se cuenta con las respectivas normas técnicas. Esto hace que no se fomente una cultura de excelencia y exigencia de la calidad, que es la principal estrategia del Plan Sectorial de Turismo, derivándose en un nivel bajo de competitividad frente a mercados internacionales donde Colombia se encuentra en una posición muy baja.

Por lo anterior, se considera importante tomar acciones para implementar Sistemas de Gestión de Calidad en los establecimientos de alojamiento y hospedaje pero enmarcados en las características de calidad en los servicios y la infraestructura específicamente y así poder garantizar una adecuada relación entre el valor pagado y la calidad recibida, toda vez que estos se convierten en un elemento estratégico para crear ventajas frente a la creciente presencia de competidores en los mercados turísticos.

### **2.2.2 Justificación o razón de ser del Proyecto**

Existen en Colombia una gran cantidad de pequeños y medianos hoteles que requieren de la implementación de nuevas estrategias que les permita asegurar que los servicios prestados cumplen con todos los requerimientos de calidad exigidos por las entidades regulatorias, para que de esta forma puedan obtener la certificación de calidad de acuerdo a su categorización por estrellas.

Es así, que se decide brindar un servicio de asesoría y consultoría a los prestadores de servicios turísticos para la implementación de planes de excelencia turística y certificación, que no sólo sea un beneficio para las entidades dado que se obtiene el aval de portar un sello que acredite que se cumple con los requisitos establecidos, sino que sea sinónimo de acciones para impulsar la competitividad turística del país, por cuanto se establece que la calidad es un elemento fundamental si se quiere ser un destino turístico competitivo.

Actualmente, se percibe un panorama desalentador en lo que concierne la debilidad competitiva que tiene Colombia en diversos factores que hacen parte del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICVT) expuesto por el Foro Económico Mundial<sup>13</sup>, donde está inmerso en todo sentido el concepto de calidad como punto clave de diferenciación, pero en el cual el país aún tiene falencias; por lo tanto, es necesario aprovechar al máximo los mecanismos provistos por la Ley para mejorar la calidad de los servicios turísticos y así ayudar al crecimiento y fortalecimiento de esta industria.

**Figura 3.** El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, comparación 2013 y 2011

País	2013		2011
	Clasificación/140	Puntaje	Clasificación/139
Ucrania	76	3.98	85
Albania	77	3.97	71
Azerbaiyán	78	3.97	83
Armenia	79	3.96	90
Vietnam	80	3.95	80
Ecuador	81	3.93	87
Filipinas	82	3.93	94
Trinidad y Tobago	83	3.93	79
Colombia	84	3.90	77
Egipto	85	3.88	75
República Dominicana	86	3.88	72

**Fuente:** El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo.2013

En la Figura 4, se presenta la razón de ser del proyecto:

<sup>13</sup> World Economic Forum. Insight Report. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013



**Figura 4:** Justificación del proyecto



**Fuente:** Los Autores

## 2.2.3 Otros aspectos especiales

### 2.2.3.1 Restricciones

- ✓ La fecha límite para la entrega del informe deberá ser el 23 de noviembre del 2015.
- ✓ El presupuesto estimado para los estudios de pre factibilidad del montaje de la empresa no deben sobrepasar los \$ 22.944.000.
- ✓ Limitante de tiempo para realizar las diligencias necesarias y adquirir los documentos para la formalización de la empresa.
- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente para la creación de empresas.

### 2.2.3.2 Supuestos

- ✓ Se encontrará toda la información secundaria requerida en el proyecto para la elaboración del estudio de pre-factibilidad.
- ✓ El sector hotelero tendrá un crecimiento durante los próximos años.
- ✓ La demanda turística en el país se incrementará.
- ✓ La norma a la cual hace referencia el proyecto estará vigente por lo menos durante los próximos 5 años.

### 2.2.3.3 Exclusiones

- ✓ No está incluida la ejecución y puesta en operación del producto del proyecto.
- ✓ No se entregan documentos referentes a la operación de la empresa.

### 2.3 Alineación Estratégica del proyecto

Debido a que el proyecto no está ligado a una empresa u organización formalmente creada que lo respalde, éste debe estar alineado a una estrategia regional, nacional y sectorial; a continuación se resume la contribución del proyecto a estos objetivos identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, Plan Sectorial del Turismo y Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca.

**Tabla 27.** Alineación estratégica del proyecto

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
<b>Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018</b>	Atraer Inversión Extranjera Directa (IED) en las regiones de menor desarrollo del país.	Los pequeños y medianos hoteles de las regiones con menor desarrollo en Colombia tendrán la oportunidad de mejorar sus servicios e incrementar el capital invertido dentro de sus operaciones.
<b>Plan Sectorial del Turismo 2014-2018</b>	Promover la certificación de prestadores de servicios turísticos y de destinos, con el apoyo de las Unidades Sectoriales de Normalización. <sup>14</sup>	Contribuir al incremento de la cantidad de hoteles con certificación de calidad que aplican y cumplen la normatividad vigente.
<b>Plan Sectorial del Turismo 2014-2018</b>	Perfeccionar la calidad turística en destinos y en empresas, así como la seguridad integral en los destinos y en la prestación de los servicios turísticos. <sup>15</sup>	Incrementar la cantidad de turistas satisfechos que visitan los pequeños y medianos hoteles, los cuales brindan servicios con un alto nivel de calidad.
<b>Plan Sectorial del Turismo 2014-2018</b>	Mejorar la gestión de venta de los destinos y productos turísticos del país. <sup>16</sup>	Hoteles con un mayor nivel de calidad que incrementa el índice de satisfacción de los turistas, lo que produce un incremento en las ventas de dicha industria.
<b>Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca</b>	Fomentar la cultura de la excelencia y de la exigencia de la calidad en la	Incremento de pequeños y medianos hoteles que cuentan con las exigencias

<sup>14</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan Sectorial del Turismo 2014-2018. Objetivos sobre Calidad, Seguridad y productividad empresarial, pág. 45.

<sup>15</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan Sectorial del Turismo 2014-2018. Objetivos sobre Calidad, Seguridad y productividad empresarial, pág. 45.

<sup>16</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan Sectorial del Turismo 2014-2018. Objetivos sobre Promoción del turismo interno, pág. 52.

Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
	prestación de servicios turísticos tanto en la oferta como en la demanda. <sup>17</sup>	de calidad establecidas por los entes regulatorios.

**Fuente:** Los autores

---

<sup>17</sup>Ministerio de Comercio, industria y Turismo. Plan de Desarrollo Turístico Cundinamarca. Capítulo 1 diagnostico Pág. 49

### **3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

La formulación del proyecto se presenta cuando los *stakeholders* están de acuerdo en las alternativas analizadas y en la alternativa seleccionada. En el presente capítulo se detalla el trabajo realizado en los estudios correspondientes a Mercados, Técnicos, Ambientales, Administrativos, de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento; de igual forma, se presentan los hallazgos obtenidos como resultado del proceso de investigación que conllevan a determinar si el proyecto propuesto es viable y las estrategias que surgen a partir del análisis realizado.

#### **3.1. ESTUDIOS DE MERCADO**

##### **Generalidades**

Como parte del estudio de prefactibilidad del montaje de una empresa, se requiere elaborar un Estudio de Mercado, el cual permita conocer y entender la industria en la que se desarrollarán las actividades objeto de la empresa, así como también identificar la estructura del mercado, el estado de la oferta y la demanda, las necesidades de los clientes potenciales y su poder adquisitivo.

A continuación se realiza el análisis competitivo donde se identificaron los factores predominantes que permitieron conocer el comportamiento y las características del sector. De igual forma, se realizó un estudio de la oferta y la demanda, junto con las proyecciones acerca del mercado objetivo que se tomaron para la formulación del proyecto durante el horizonte establecido.

Adicionalmente, se realiza un análisis de las estrategias de comercialización y el análisis de costos y beneficios asociados a los estudios de mercado.

##### **3.1.1. Hallazgos**

En esta sección se presentan los hallazgos más relevantes encontrados al analizar la información secundaria pertinente para plantear el estudio de competitividad y la estrategia de comercialización del producto del proyecto en cuestión.

##### **3.1.1.1. Análisis de Competitividad**

En el análisis de competitividad se analizan los factores que generan mayor impacto en el sector para establecer qué tan atractivo es el segmento de mercado de la consultoría en gestión de calidad. Para este análisis, se tomó como base los resultados obtenidos en la alineación estratégica del proyecto, donde se identificaron los principales aspectos del entorno a través del PESTA, análisis de

las cinco fuerzas de Porter y el DOFA (Ver numeral 2.1 Análisis Estratégico, del presente documento).

A continuación, se describen los hallazgos encontrados en cada uno de los factores estudiados en el sector:

✓ **Rivalidad entre competidores actuales**

Se presentan algunas de las firmas consultoras encontradas en el mercado colombiano, las cuales prestan servicios de asesoría en gestión de calidad para el sector hotelero enmarcadas en la Norma NTSH 006, específicamente:

- Cotelco
- MAC Consultores Ingeniería e Interventoría Ltda.
- Ms consultores
- Centro de Consultoría del Norte CECNORTE
- Giro Consulting
- Dinámica Hotelera y Turística S.A.S

✓ **Servicios sustitutos**

Entre los servicios sustitutos se enmarcan los ofrecidos por las compañías certificadoras, las cuales en ocasiones no sólo prestan el servicio de certificación, sino también el acompañamiento para la búsqueda del mismo. De las empresas evaluadas, se encontró que solo la compañía Acert s.a. presta esos servicios.

- **ACERT S.A.**: tiene como misión la prestación de servicios de evaluación de conformidad para apoyar a los sectores comercial, industrial, gubernamental, telecomunicaciones y manufacturero del país en la generación de confianza y el cumplimiento de los requisitos.

ACERT S.A. está acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación y tiene vigente un convenio con el ministerio para el uso de la marca de calidad turística.

Ofrece servicios para hoteles en Categorización por estrellas, donde evalúa el estado de conformidad de la infraestructura del hotel, así como los servicios que posee, y dependiendo de cuántos sean conformes otorga las estrellas.

✓ **Poder de negociación de los compradores:**

Se identificó que los clientes pueden optar por una integración hacia atrás, por cuanto se contempla la adopción de estrategias que les permite aplicar la norma por medios propios, a través de procesos *in house*, los cuales están orientados a mejorar internamente la organización por medio de la implementación de capacitaciones y cursos ofrecidos en el mercado, como los siguientes:

- Cursos de formación base en los sistemas de gestión de calidad
- Cursos *on-line* sobre Normas Sectoriales de Gestión de Calidad
- Libros en formación de administración hotelera
- Diplomado - Aplicación eficiente de los procesos claves de negocio en pequeños hoteles

✓ **Poder de negociación de los proveedores:**

La empresa puede requerir los servicios de profesionales especializados en temáticas del sector turístico requeridos dentro del proceso de consultoría, los cuales serán ofrecidos para cubrir las necesidades de los clientes y cumplir con todos los requerimientos que estipula la norma, proveedores tales como:

- Empresas de capacitación de personal hotelero
- Asesorías en implementación del Plan de Saneamiento Básico
- Sistemas de manejo de datos

**3.1.1.2. Oferta y demanda actuales y proyectadas.**

**3.1.1.2.1. Análisis de la oferta**

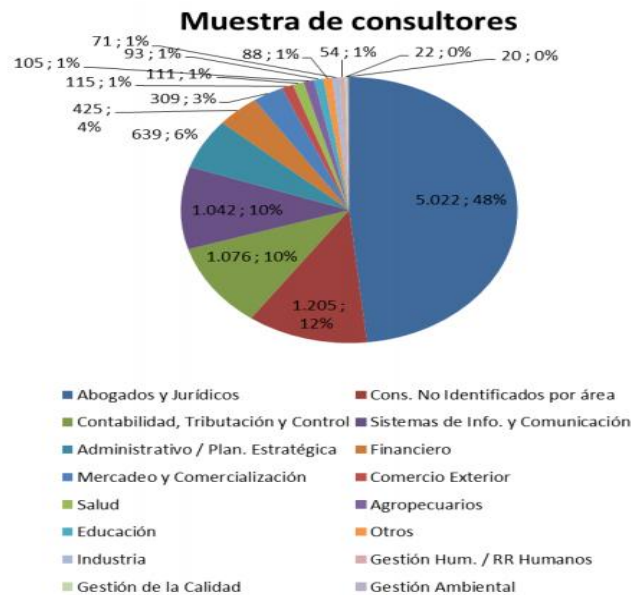
✓ **Estructura del mercado**

Teniendo en cuenta la oferta, se encontró que la estructura de mercado referente a los servicios de consultoría especializada en el sector hotelero colombiano en términos de calidad y que hace énfasis especial en la aplicación de la norma NTSH 006, es un mercado con características de Oligopolio, ya que existen más de dos oferentes con influencia en el mercado colombiano, mercado principalmente en la zona caribe y andina.

✓ **Participación en el mercado**

El sector de consultoría es un sector de servicios muy amplio que contempla diversos campos de acción entre los que se encuentran empresas especializadas en el área contable y gerencial, ingeniería, logística, comunicación, entre muchas otras. Según el estudio de caracterización de consultoría realizado por el SENA en el año 2006 se evidencia que la población más importante de consultores en ese año se encuentra en la sub industria jurídica, seguida de área sin identificar y después por contabilidad, tributación y control, respectivamente, como se muestra en la Figura 5.

**Figura 5:** Tamaño de muestra del sector consultor



**Fuente:** "Estudio de caracterización de consultoría 2006" SENA

Para este caso la información relevante para el estudio es la participación de las consultorías en el ámbito de Gestión de Calidad, donde se enmarca la oferta de servicios similares a estudiar. En dicho informe se puede observar una participación casi nula respecto a las otras muestras, específicamente un total de 22 empresas y un porcentaje de participación en el mercado del 0%.

Dado que estos son datos de hace nueve años y no se encontró con exactitud cuál fue la muestra de empresas analizadas en ese instante, se tomaron como parte del análisis las principales firmas encontradas en los motores de búsqueda que cumplieran con las características de servicios similares a las planteadas para el proyecto en cuestión. Cabe aclarar que se realizó una búsqueda a nivel nacional, sin hacer énfasis en ninguna ciudad específica. A continuación se describen brevemente cada una de estas empresas:

**Tabla 28.** Oferta actual de consultoría.

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<b>COTELCO</b>	COTELCO es la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, que brinda apoyo y soporte a los inversionistas y empresarios hoteleros para fortalecer su crecimiento, la competitividad y el posicionamiento dentro del sector turístico y hotelero con modelos innovadores de gestión empresarial.
<b>MAC Consultores Ingeniería e</b>	Empresa que presta servicios de construcción, gerencia de proyectos, consultoría relacionada con las infraestructuras, el urbanismo y el medio ambiente en el sector de la ingeniería

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<b>Interventoría Ltda.</b>	civil y la arquitectura, y asesoría en implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental y gestión de seguridad y salud ocupacional.
<b>Ms consultores</b>	MS Consultores es una organización dedicada a fortalecer la competitividad y la productividad de las empresas, a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y administración de soluciones y/o herramientas de gestión.
<b>Centro de Consultoría del Norte CECNORTE</b>	Empresa que presta servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica, capacitación, entrenamiento, formación y educación en sistemas integrales de gestión en la Costa Caribe.
<b>Giro Consulting</b>	Empresa que brinda servicios de asesoría, auditoría, <i>outsourcing</i> , dirección de proyectos, entre otros, en diferentes sectores, enfatizándose en los sistemas de gestión.
<b>Dinámica hotelera y turística s.a.s</b>	Es una organización que ofrece soluciones integrales para la industria de la hospitalidad, desde la formación de personal operativo, hasta la administración y operación de establecimientos hoteleros, consultorías y asesorías especializadas entre otros.

**Fuente:** Los Autores

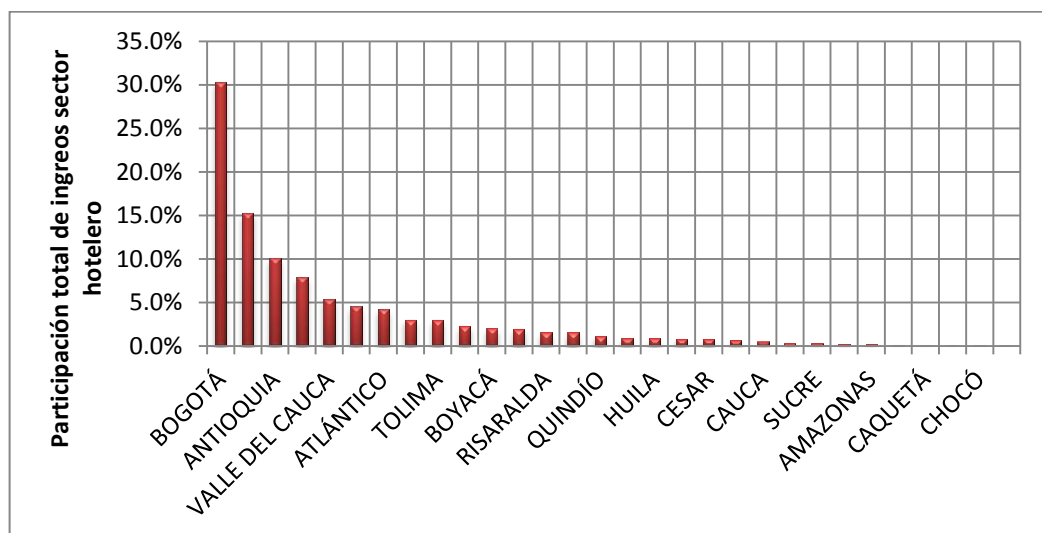
#### ✓ **Localización respecto al área de consumo**

Se observaron los lugares en donde tienen presencia las empresas oferentes analizadas y se encontró que en su mayoría son en zonas de clima templado y cálido, como la Zona Caribe, Valle del Cauca y Antioquia, sin dejar de lado a Bogotá; el resultado es consistente con los departamentos que presentan mayor participación del sector hotelero, siendo éste, el sector donde se enmarcan los clientes potenciales de las empresas oferentes. En la figura No. 56. se observa la distribución de ingresos obtenidos por los establecimientos de alojamiento y hospedaje durante el año 2012, información que fue encontrada en la Encuesta Nacional de Hoteles realizada por el DANE, la cual se llevó a cabo para una muestra de 2.872 establecimientos, donde se ratifica que las áreas de mayor influencia son las anteriormente mencionadas.

Sin embargo, es de aclarar que actualmente existe una mayor necesidad de los esquemas de gestión de calidad, lo cual está generando un crecimiento en los lugares que requieren de este tipo de servicios y puede generar expansión en dichas empresas.



**Figura 6:** Participación total nacional de ingresos según departamento en el sector hotelero.



**Fuente:** DANE- Encuesta Nacional de Hoteles 2012

✓ **Estrategia de comercialización (6p) de la oferta actual**

A continuación se presentan los resultados del estudio realizado sobre la estrategia de comercialización de las empresas analizadas.

**Tabla 29.** Estrategia de comercialización- personas

PERSONAS	
EMPRESA	CLIENTES
<b>COTELCO</b>	Empresas del sector turístico y hotelero en Colombia.
<b>MAC Consultores Ingeniería e Interventoría Ltda.</b>	Empresas públicas y privadas de los sectores, eléctrico, industrial, transporte, construcción, educativo, turístico, entre otros; especialmente en la Región Caribe.
<b>Ms consultores</b>	Empresas privadas, fundaciones, universidades, fondo de turismo.
<b>Centro de Consultoría del Norte CECNORTE</b>	Empresas privadas especialmente del sector turístico como hoteles y centros recreacionales de la Región Caribe.
<b>Giro Consulting</b>	Empresas en Bogotá, Cali, Huila, Tolima y Caquetá, en los sectores alimentos, educación, estado, servicios, transporte, turismo, entre otros.
<b>Dinámica hotelera y turística s.a.s</b>	Empresas del sector privado y público, en el departamento de Antioquia, pero en su mayoría establecimientos hoteleros.

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 30.** Estrategia de comercialización- producto

PRODUCTO	
EMPRESA	SERVICIO
<b>COTELCO</b>	Servicios en calidad y consultoría para hoteles, implementación de normas y nuevos estándares a nivel nacional que conducen a obtener el sello de calidad turística por parte de los prestadores de servicios turísticos.
<b>MAC Consultores Ingeniería e Interventoría Ltda.</b>	Consultoría en calidad y asesoría técnica en: diagnósticos de calidad, implementación de sistemas de la calidad ISO 9001: 2008, programas de mejoramiento de sistemas de calidad y documentación del sistema de calidad.
<b>Ms consultores</b>	Servicios en calidad turística: HOTELES NTSH 006 - Categorización de Estrellas para Hoteles NTC 5133 - Sello Ambiental Colombiano para Hoteles NTS TS 002 - Turismo Sostenible para Hoteles
<b>Centro de Consultoría del Norte CECNORTE</b>	Sistemas para la gestión de calidad: asesoría para la implementación de normas sectoriales: NTSH-006, BASC, EUREGAP, NGS, RAIN FOREST, etc.
<b>Giro Consulting</b>	En el sector hotelero ofrece la implementación de algunas normas específicas para el sector e igualmente los sistemas de gestión. NTS TS 003 Agencias de Viaje NTSH 006 Hotelera NTS USNA 008 Restaurantes
<b>Dinámica hotelera y turística s.a.s</b>	Consultorías y asesorías especializadas en implementación de la NTSH-006

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 31.** Estrategia de comercialización- publicidad

PUBLICIDAD							
EMPRESA	PÁGINA WEB						OTROS
<b>COTELCO</b>	<a href="http://www.cotelco.org/#">http://www.cotelco.org/#</a>	X	X	X	X	X	Isuu.com, Boletines mensuales, Brochure Corporativo Revista de COTELCO
<b>MAC Consultores Ingeniería e Interventoría Ltda.</b>	<a href="http://www.maccalidad.com/">http://www.maccalidad.com/</a>		X			X	Presentación Multimedia Mac Consultores

PUBLICIDAD							
EMPRESA	PÁGINA WEB						OTROS
Ms consultores	<a href="http://msconsultores.com.co/">http://msconsultores.com.co/</a>		X	X			Posts con información de interés
Centro de Consultoría del Norte CECNORTE	<a href="http://cecnorte.com/index.html">http://cecnorte.com/index.html</a>		X	X			Noticias de interés
Giro Consulting	<a href="http://www.giroconsulting.com/">http://www.giroconsulting.com/</a>						Foro
Dinámica hotelera y turística s.a.s	<a href="http://www.dinamicaht.com/">http://www.dinamicaht.com/</a>		X	X			

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 32.** Estrategia de comercialización- precio

PRECIO	
EMPRESA	
Todas	<p>De acuerdo con el análisis realizado en las diferentes empresas, se identificó que el precio de la hora de consultoría puede variar de acuerdo con el tipo de servicio o asesoría requerida por el cliente, ya que éste se encuentra directamente ligado con el alcance, recursos requeridos, tiempo destinado y nivel de experiencia del profesional.</p> <p>Se realizó un análisis en las principales firmas de consultoría y auditoría, siendo éstas: KPMG, Deloitte, PwC y EY, con el objetivo de tener un marco de referencia en cuanto al precio por hora de consultor. A este respecto, se observó que una de las firmas con precios más altos en el mercado fue PwC, ya que según lo informado por Francy Suárez (Consultor Junior de PwC) se pueden presentar los siguientes rangos de precios por nivel profesional. (Tener en cuenta que esto es una aproximación, toda vez que no fue posible determinar el precio con exactitud de las empresas relacionadas en el análisis de la oferta).</p> <p>Asistente: entre \$100,000 y \$150,000*            Consultor Junior: entre \$150,000 y \$230,000*            Consultor Senior: entre \$230,000 y \$280,000*            Gerente: entre \$300,000 y \$380,000*</p> <p>*Los rangos se dan como consecuencia principalmente del nivel salarial que pueda existir entre los diferentes niveles profesionales</p>

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 33.** Estrategia de comercialización- plaza

PLAZA	
EMPRESA	
Todas	Teniendo en cuenta que el tipo de servicio prestado por las empresas relacionadas en el análisis se encuentra relacionado con servicios de valor añadido, se identificó que este tipo de compañías realiza sus ventas a través de un contacto directo con los clientes, renunciando a los medios a "distancia" u organismos intermedios.

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 34.** Estrategia de comercialización- promoción.

PROMOCIÓN	
EMPRESA	
COTELCO	Alianzas comerciales: Expocotelco, feria de proveedores Tarjeta COTELCO: Descuentos especiales sobre tarifas corporativas a los hoteles aliados
MAC Consultores Ingeniería e Interventoría Ltda.	No se identificó ningún tipo de promoción ofrecida por esta empresa.
Ms consultores	Empresa afiliada a ICONTEC Internacional y Cámara de Comercio y es miembro activo de la mesa de normalización de consultoría del SENA
Centro de Consultoría del Norte CECNORTE	No se identificó ningún tipo de promoción ofrecida por esta empresa.
Giro Consulting	No se identificó ningún tipo de promoción ofrecida por esta empresa.
Dinámica hotelera y turística s.a.s	No se identificó ningún tipo de promoción ofrecida por esta empresa.

**Fuente:** Los Autores

### ✓ Factores coyunturales

Los factores coyunturales en el sector consultor están enmarcados en las siguientes temáticas:

- *Competitividad Salarial:* por un lado, se evidencian rangos de pago superiores en otros sectores de la economía para los profesionales que utilizan el sector de la consultoría, lo que aumenta el riesgo de atracción de estos talentos, y por otro lado, en las entidades contratantes se estiman

costos por debajo de las tablas tarifarias que determina la resolución, lo que dificulta la contratación de profesionales de alto desempeño<sup>18</sup>.

- *Ingreso de competencia extranjera*: interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano.
- *Emprendimientos innovadores*: cada vez se presencian proyectos con factor innovador en el ambiente de negocios colombiano, esto trae oportunidades para la consultoría porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimiento para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios.<sup>19</sup>
- *Necesidades del mercado*: la economía en general se ve impulsada por la necesidad de las empresas de mejorar su posición interna y el interés por entrar al mercado local<sup>20</sup>, lo que genera un impulso en el sector consultor, toda vez que estas empresas pueden requerir servicios externos para mejorar sus procesos.

### 3.1.1.2.2. Análisis de la demanda

#### ✓ Estructura del mercado:

Teniendo en cuenta que la demanda objeto del proyecto está relacionada con la industria hotelera, se identificó que la estructura corresponde a un mercado competitivo, en razón a que actualmente existen muchos posibles demandantes que están en búsqueda de implementar nuevos procesos y tecnología que le permitan alinear su actividad económica con todas las normas técnicas exigidas por el gobierno para obtener certificados de calidad y así ofrecer un mejor servicio a los turistas.

De igual forma, se identificó que la asociación Hotelera y Turística en Colombia (COTELCO) ha establecido una caracterización a nivel nacional para la industria hotelera, la cual permite la comparación entre regiones y la generación de informes. Dicha caracterización está dada por el número de habitaciones que tiene el hotel y se asigna en los siguientes rangos establecidos:

- Menos de 50 habitaciones.
- Entre 51 y 100 habitaciones.
- Entre 101 y 150 habitaciones.
- Entre 151 y 200 habitaciones.
- Más de 201 habitaciones.

---

<sup>18</sup> BENCHMARKING DE SALARIOS. Tarifas De Consultoría y Cálculo Factor Multiplicador Del Sector. Price Waterhouse Coopers, Cámara Colombiana de la Infraestructura. Página 26

<sup>19</sup> Revista Dinero Online, Consultoría ,Crecimiento continuo. Fecha de publicación: 5/15/2014

<sup>20</sup> Revista Dinero Online, Consultoría ,Crecimiento continuo | Fecha de publicación: 5/15/2014

Conforme a lo anterior, se realiza el análisis de la demanda teniendo como característica fundamental el número de habitaciones por hotel, con el fin de determinar el mercado objetivo que la empresa pretende atender.

✓ **Descripción de la demanda de productos similares, sustitutos y/o complementarios:**

**Servicios complementarios:**

Se identificaron como servicios complementarios, todos aquellos que están relacionados con la inclusión de otras normas técnicas sectoriales para la categoría de alojamientos y hospedaje, así como también la certificación de la norma NTSH 006. En la tabla 34 se detallan las normas técnicas relacionadas.

**Tabla 35:** Normas técnicas sectoriales para la categoría de alojamiento y hospedajes

<b>Norma técnica</b>	<b>Objeto</b>
ISO 9001	Sistemas de gestión de la calidad
ISO 14001	Sistemas de gestión medioambiental
NTS-TS 001-1.	Destinos turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad.
NTSH 001.	Establecimientos de alojamiento y Hospedaje. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio.
NTSH 002.	Establecimientos de alojamiento y Hospedaje. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio.
NTSH 003.	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.
NTSH 004.	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos.
NTSH 005.	Establecimientos de alojamiento y Hospedaje. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento.

**Fuente:** Cartilla “La calidad turística en los países de la alianza del Pacífico”

✓ **Composición demográfica de los clientes**

De acuerdo con información obtenida por Confecámaras- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, durante el primer trimestre del 2014 la

creación de empresas en el país mostró un comportamiento positivo, al crecer un 28.7% frente al igual período del 2013. De esta forma, durante el mismo año se registraron un total de 86,980 empresas mientras que en el 2013 el número de empresas creadas fue de 67,564.<sup>21</sup>

Adicionalmente, se observó que según informe emitido por Confecámaras, los sectores que tuvieron un mayor crecimiento en la creación de empresas en el primer trimestre del 2014 fueron el comercio al por mayor y al por menor con el 40% del total, seguido de los servicios de alojamiento y de alimentación con el 12%, las industrias manufactureras con el 10%, las actividades profesionales, científicas y técnicas con el 6,2% y la construcción con el 5,8%.

De igual forma, la industria hotelera en Colombia se ha caracterizado por tener un marcado crecimiento durante los últimos años que ha dado paso a la consolidación de nuevos estándares y procesos para abrir el mercado a nivel internacional, razón por la que actualmente en Colombia han ingresado grandes cadenas de hoteles que le apuestan al turismo como lo son el Grupo Gilinski, la Firma Four Season Hoteles & Resorts, cadena Canadiense de hoteles de lujo, NH Hotel Group, Holiday Inn, entre otras.

Conforme a información obtenida del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se identificó que el ingreso de estas nuevas cadenas hoteleras produjo un incremento en el porcentaje de inversión extranjera en relación a años anteriores con una variación de 5.9% entre 2014 y 2015<sup>22</sup>. Dichas inversiones traen consigo la implementación de buenas prácticas de calidad y desarrollo que han sido realizadas en otros países para generar un mercado más competitivo y que trae un mayor nivel de exigencia por parte de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, quienes pueden llegar a estar interesados en ser parte de estas grandes cadenas hoteleras que tienen presencia a nivel mundial.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el informe de turismo de junio del 2015 “En el I Trimestre de 2015, el Producto Interno Bruto creció en 2,8% respecto al mismo periodo en 2014. En este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: Hoteles restaurantes, bares y similares con 5,9% y construcción con 4,9%. Las ramas que presentaron variación negativa fueron: industrias manufactureras con -2,1% y explotación de minas y canteras con -0,1%.”<sup>23</sup>. En la figura 7, se detalla la variación anual entre el primer trimestre del 2014 frente al 2015.

---

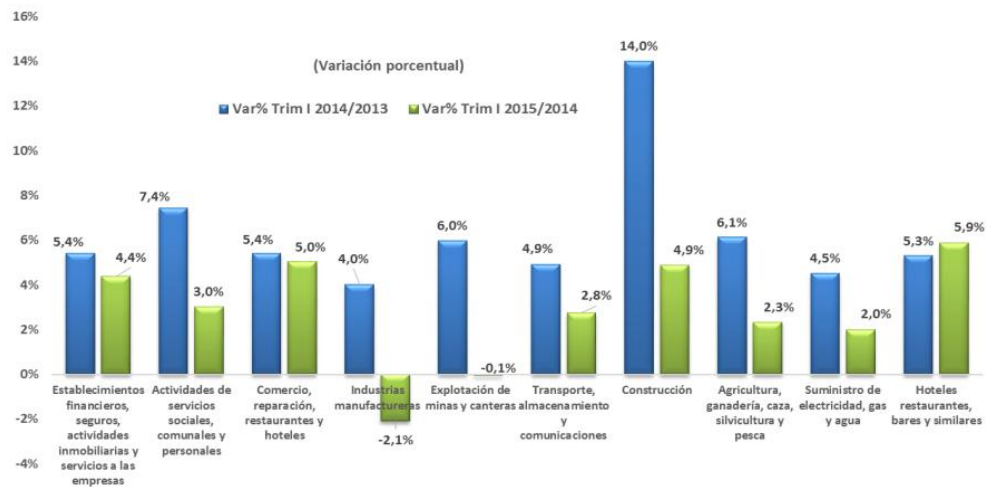
<sup>21</sup> Condeferación Colombiana de Cámaras de Comercio. Noticias.

<<http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>>

<sup>22</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe Turismo enero 2015. Oficina de Estudios Económicos.

<sup>23</sup> Mincomercio Industria y Turismo. Informe Nacional del Turismo Junio 2015. Departamento Nacional de Planeación. Cálculos OEEE-MCIT.

**Figura 7:** Variación trimestral Producto Interno Bruto



**Fuente:** Informe de Turismo. Junio 2015

En relación al mercado laboral, se observó que en el período de abril a junio del 2015 el sector con la mayor ocupación hotelera fue el de comercio, restaurantes y hoteles con un 27%.

### ✓ Ubicación Geográfica

Para efectos del estudio realizado en el presente documento se consultó el Registro Nacional del Turismo, donde se identificaron un total de 52 ciudades de diferentes departamentos. Conforme a lo anterior, se procedió a realizar un análisis de cada departamento para identificar los sectores con mayor ocupación hotelera, ya que es en estos lugares donde puede existir un crecimiento potencial para atender la demanda de turistas y consecuentemente un incremento en la creación de hoteles.

De acuerdo con el informe de turismo emitido para junio del 2015, “según cifras de Cotelco, los departamentos con mayor ocupación hotelera en enero–junio 2015 fueron: San Andrés con 77,9%, Cesar 59,4%, Antioquia con 59,1%, Bogotá 55,8%, Cartagena y Atlántico con 54,3%. El porcentaje de ocupación para el total de la muestra fue 52,8%, aumentando 1,7 puntos porcentuales frente a la cifra registrada en el mismo periodo de 2014 (51,1%)”<sup>24</sup>. Esta información proviene de 385 encuestas elaboradas por COTELCO a sus afiliados.

<sup>24</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe Turismo enero 2015. Oficina de Estudios Económicos.



A continuación se observa el mapa de Colombia, donde se resaltan los 5 departamentos con mayor porcentaje de ocupación hotelera, según el Registro nacional del Turismo (RNT).

**Figura 8.** Mapa de Colombia, donde se resaltan los departamentos con mayor ocupación hotelera.



**Fuente:** Los Autores

De acuerdo con la Figura 8, se observa que los departamentos encontrados con mayor porcentaje de ocupación hotelera, son: Bogotá, San Andrés, Cartagena, Atlántico y Cesar; se realizó un análisis con estos y posteriormente, se identificó la cantidad de hoteles registrados en el RNT. Es de aclarar que para efectos del presente estudio se consultaron únicamente los establecimientos de alojamiento y hospedaje categorizados como hoteles y que se encontraban activos a la fecha.

En las consultas realizadas, se identificaron las principales ciudades de cada departamento y se construyó una base de datos con los hoteles de cada ciudad y el tamaño según el número de camas y habitaciones; sin embargo, para realizar el análisis comparativo, se tuvo en cuenta el tamaño según la caracterización establecida por COTELCO, la cual se construye a partir de diferentes rangos que van desde hoteles con menos de 50 habitaciones hasta los que tienen más de 201 habitaciones, tal como se describe en el numeral 3.1.1.2.2 del presente capítulo.

En el estudio se validó un total de 2,053 hoteles distribuidos entre los departamentos anteriormente mencionados y se identificó que el mayor porcentaje de establecimientos se encuentran ubicados en Antioquia con una participación del 39%, este lugar ha tenido un gran crecimiento y desarrollo durante los últimos años y se ha convertido en una de las regiones con mayores atractivos para extranjeros que buscan oportunidades de invertir en Colombia.

El segundo departamento con mayor cantidad de hoteles registrados en el RNT fue Bogotá con una participación del 31% del total, seguido de Cartagena con un 12%, Atlántico 7%, Cesar 6% y San Andrés con el 5%. Ver Tabla 36.

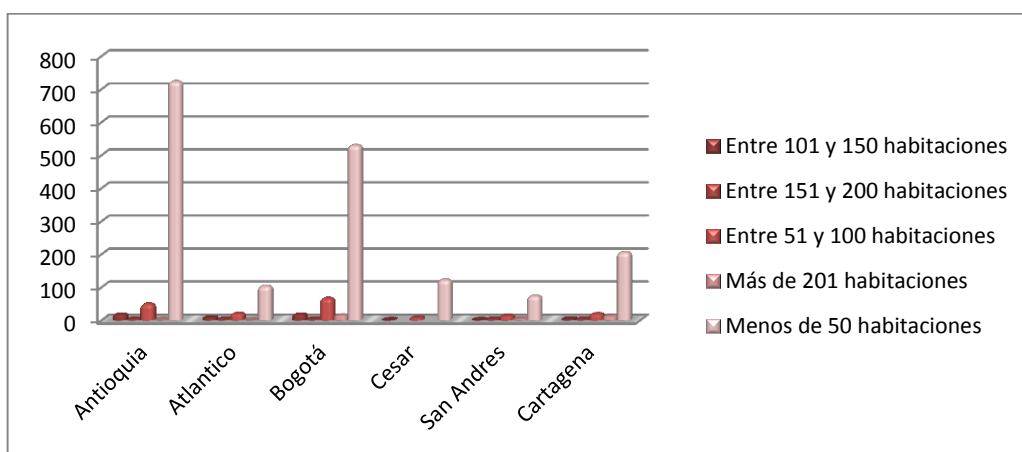
**Tabla 36:** Categorización de hoteles activos al año 2015

Departamento	Más de 201 habitaciones	Entre 151 y 200 habitaciones	Entre 101 y 150 habitaciones	Entre 51 y 100 habitaciones	Menos de 50 habitaciones	TOTAL
Antioquia	2	4	19	50	723	798
Atlántico	1	3	9	21	104	138
Bogotá	16	4	19	67	530	636
Cesar	-	-	2	8	123	133
San Andrés	5	4	2	14	74	99
Cartagena	14	4	5	20	206	249
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>56</b>	<b>180</b>	<b>1.760</b>	<b>2.053</b>

**Fuente:** Registro Nacional del Turismo.

Adicionalmente, se observó que el mayor porcentaje de hoteles son de menos de 50 habitaciones, lo cual se puede considerar como una ventaja en el proyecto, por cuanto este tipo de hoteles están en crecimiento constante y en búsqueda de procesos de alta calidad que les permitan ser más competitivos en la industria. Ver figura 9.

**Figura 9:** Cantidad de hoteles según categorización por habitaciones



**Fuente:** Registro Nacional del Turismo (RNT)

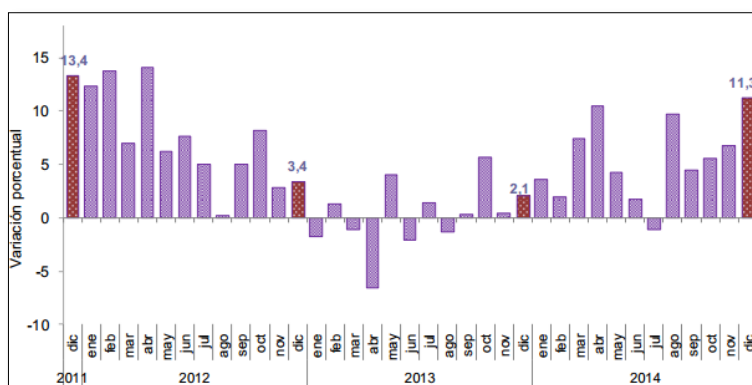
En los departamentos analizados, se observa que el porcentaje de hoteles con mayor participación se encuentra en el rango de menos de 50 habitaciones con un resultado igual o superior al 75%.

## ✓ Comportamiento histórico

Se observó que para el tercer trimestre de 2014 el PIB total ascendió a \$385.991 miles de millones, con una participación destacada del sector financiero y servicios sociales; la gran rama comercio reparación hoteles y restaurantes, participó con el 12,1% del PIB total distribuidas de la siguiente manera: Comercio (8,3%), Reparación (1,1%) y Hoteles, restaurantes, bares y similares (2,8%). En 2013 el PIB total del país cerró en \$492.932 miles de millones.<sup>25</sup>

No obstante, según Boletín de la muestra mensual de hoteles emitido por el DANE, se validó que los ingresos reales de los hoteles en diciembre de 2014 aumentaron 5,5% con relación al año 2013.

**Figura 10:** Ingresos reales en hoteles- Diciembre 2014



**Fuente:** DANE- Muestra Mensual de Hoteles *MMH*

De lo anterior, se identificó que el comportamiento de los ingresos en el sector hotelero ha aumentado en razón al incremento de visitantes al país por convertirse en un destino más turístico y atractivo para conocer, lo cual indica que puede llegar a existir un mayor poder adquisitivo por parte de ellos para realizar inversiones en nuevos procesos que les ayuden a mejorar sus operaciones, optimizar los recursos y les permita alinear sus estrategias con el desarrollo sostenible establecido en el plan sectorial de turismo 2014-2018, donde se describe la importancia de incorporar nuevas tecnologías en las industrias turísticas para generar una prestación de servicios mucho más integral mediante la construcción de instalaciones con un gran contenido tecnológico y ecológico.

<sup>25</sup> Ministerio de Industria y Comercio. Informe Turístico. Diciembre 2014.

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=30661>

De otra parte, se observó que según la información emitida por el DANE uno de los indicadores que tuvo gran dinamismo en los últimos 4 años fue la construcción de hoteles; “cuando en el 2013 ingresaron al mercado 726.088 metros cuadrados de áreas culminadas con destino a hotel y se encontraban 8.116.548 más en proceso de construcción, siendo 2010 el año de mayor dinamismo con un incremento de 78,1%”.<sup>26</sup>

Adicionalmente, según información referenciada de la página web del Centro de Información Turística (CITUR) en cuanto a los prestadores de servicios turísticos certificados con norma de calidad, se encontró que en la clasificación de alojamiento turístico para el año 2012, solamente 201 establecimientos se encuentran certificados. Lo anterior, permite identificar que existe una gran cantidad de establecimientos que aún no se encuentran certificados, lo que aumenta la demanda de clientes potenciales para la empresa objeto del proyecto.

#### ✓ **Factores coyunturales**

Los factores coyunturales en los que se enmarca el sector turismo, son los siguientes:

- *Documentos normativos:* Colombia cuenta con 6 Unidades Sectoriales de Normalización (USN) en las cuales se han elaborado 57 Normas Técnicas Sectoriales (NTS) para los diferentes subsectores del turismo.
- *Factor climático:* los hoteles que se encuentran ubicados en las diferentes regiones del país en donde la zona climática varía según su ubicación geográfica, puede tener influencia en los servicios prestados, ya que pueden variar según el tipo de hotel y la zona climática donde éste se encuentre ubicado.
- *Factores políticos y sociales:* de un lado la recesión económica que cada día asfixia a los colombianos, la presencia de la guerrilla en diferentes zonas y la parahotelería en menor escala, están amenazando seriamente la actividad turística en algunas secciones del país.

#### ✓ **Proyección de la demanda**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis demográfico del sector hotelero, se identificó que aunque la mayor cantidad de hoteles está concentrada en el departamento de Antioquia, la ciudad de residencia de los socios es Bogotá, razón por la que se establece en el presente estudio que la empresa será creada

---

<sup>26</sup> Ministerio de Industria y Comercio. Informe Turístico. Diciembre 2014. <  
<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=30661>> (pag. 21).

inicialmente en dicha ciudad, toda vez que fue el segundo departamento con mayor cantidad de hoteles. El objetivo es abarcar en un inicio los hoteles de Bogotá y posteriormente expandir los servicios a otros departamentos, tal como lo es Antioquia, donde se observa un crecimiento potencial.

Conforme a lo anterior, se realiza a continuación el análisis de la proyección de la demanda, teniendo en cuenta los hoteles establecidos en la ciudad de Bogotá de todos los tipos de caracterización, desde hoteles de menos de 50 habitaciones hasta los de más de 201 habitaciones.

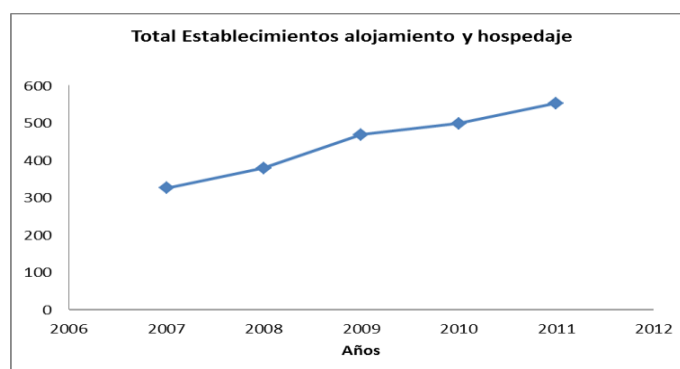
En la tabla 37 se muestra el número de prestadores de servicios turísticos para los años comprendidos entre el 2007 y 2011 en la ciudad de Bogotá, donde se delimitan también únicamente los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Así mismo, se presenta la figura 10, donde se muestra gráficamente el comportamiento de estos establecimientos, evidenciando el crecimiento tendencial que han tenido durante los cinco años de referencia.

**Tabla 37** Crecimiento demanda de establecimientos de alojamiento y hospedaje

Año	# Prestadores de servicios turísticos	Participación hoteles y alojamiento	# Establecimientos alojamiento y hospedaje
2007	2276	14,32%	326
2008	2360	16,06%	379
2009	2754	17%	468
2010	2896	17,20%	498
2011	3199	17,28%	553

**Fuente:** Los Autores

**Figura 11:** Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje por año.



**Fuente:** Los Autores

Al no encontrar ningún tipo de información, tanto secundaria como primaria para los años restantes hasta la fecha presente, es decir diciembre de 2014, se realizó

una proyección preliminar para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 y a partir de este último se tomó como horizonte de planeación un período de cinco años para realizar el pronóstico de la demanda. Se evidenció que el comportamiento de los datos analizados tiene un factor tendencial, es decir que refleja una evolución creciente a largo plazo, razón por la que las técnicas de pronóstico a utilizar son suavización exponencial doble, regresión lineal y análisis de regresión logarítmica.

A continuación se muestran las proyecciones de la demanda realizadas para cada una de las técnicas de pronósticos:

- **Suavización exponencial**

La primera técnica a utilizar es el método de suavización exponencial, el cual permite identificar el promedio móvil ponderado muy refinado y calcular el promedio de una serie de tiempo, asignando a las demandas recientes mayor ponderación que a las anteriores. Éste es el método de pronóstico formal que se usa con mayor frecuencia, por su simplicidad y por la reducida cantidad de datos que requiere, se utilizan dos constantes de suavización (valor arbitrario entre 0 y 1)<sup>27</sup>. La proyección se realizó con el programa Minitab utilizando constantes Alfa y Gamma con valor de 0,2 para cada una y una base de cinco datos, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 38.** Proyección de la demanda a través de Suavización exponencial

Año	# Establecimientos alojamiento y hospedaje
2007	326
2008	379
2009	468
2010	498
2011	553
2012	617
2013	674
2014	731
2015	789
2016	846
2017	903
2018	960
2019	1018
2020	1075



**Fuente:** Los Autores

- **Regresión Lineal**

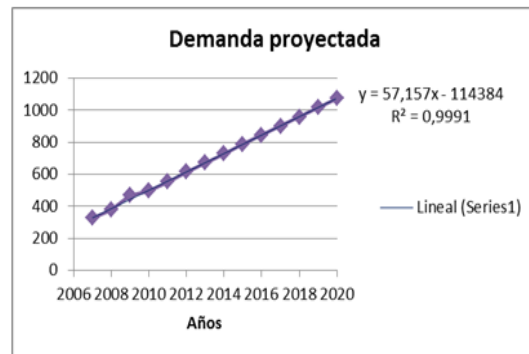
El análisis de regresión es una de las técnicas estadísticas que se utiliza para estudiar la relación entre dos o más variables, una de sus utilidades está en la construcción de modelos que permitan predecir el comportamiento de una variable

<sup>27</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/Metodos\\_Probabilisticos\\_2013/MODULO\\_2013\\_ACTUALIZADO/leccin\\_4\\_suavizacin\\_exponencial.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/Metodos_Probabilisticos_2013/MODULO_2013_ACTUALIZADO/leccin_4_suavizacin_exponencial.html)

Y (dependiente, respuesta) en función de una o más variables (independientes, predictivas) X.<sup>28</sup> Este es el segundo método a utilizar para pronosticar la demanda de establecimientos de alojamiento y hospedaje en un horizonte de 5 años, de lo cual se obtuvieron siguientes resultados:

**Tabla 39.** Proyección de la demanda a través de regresión lineal

Año	# Establecimientos alojamiento y hospedaje
2007	326
2008	379
2009	468
2010	498
2011	553
2012	615
2013	673
2014	730
2015	787
2016	845
2017	902
2018	959
2019	1016
2020	1074



**Fuente:** Los Autores

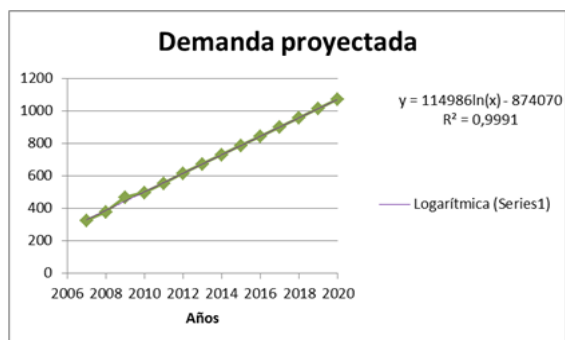
#### - Análisis de regresión logarítmica

El tercer y último método utilizado para determinar los pronósticos fue el de Análisis de regresión logarítmica, el cual es un modelo no lineal pero que sirve para analizar datos con tendencia. Igualmente se utilizó una base de cinco años para pronosticar nueve datos de acuerdo a la ecuación logarítmica encontrada por medio de la gráfica que arroja el programa Excel, los datos encontrados son los siguientes:

<sup>28</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/Metodos\\_Probabilisticos\\_2013/MODULO\\_2013\\_ACTUALIZADO/leccion\\_2\\_modelo\\_de\\_regresin\\_lineal.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/Metodos_Probabilisticos_2013/MODULO_2013_ACTUALIZADO/leccion_2_modelo_de_regresin_lineal.html)

**Tabla 40.** Proyección de la demanda a través de regresión logarítmica

Año	# Establecimientos alojamiento y hospedaje
2007	326
2008	379
2009	468
2010	498
2011	553
2012	615
2013	673
2014	730
2015	787
2016	845
2017	902
2018	959
2019	1016
2020	1074



**Fuente:** Los Autores

- **Interpretación de los resultados**

La aplicación de distintas regresiones sobre un mismo problema permite realizar comparaciones, las cuales llevan a identificar la técnica de pronóstico más acertada. Para el caso de estudio, se realizó un análisis a partir de tres técnicas de pronóstico aplicadas para una serie tendencial y tomando como base de comparación el coeficiente de correlación ( $R^2$ ) el cuál debe ser el valor más cercano a 1, corresponde a la regresión de tipo lineal y a la regresión logarítmica, ya que son las que mejor se ajustan al comportamiento de los datos estadísticos.

**Tabla 41.** Coeficientes de correlación

REGRESIÓN	$R^2$
Exponencial	0,9707
Lineal	0,9991
Logarítmica	0,9991

**Fuente:** Los Autores

- **Análisis de Escenarios**

Adicionalmente, se realizó la proyección de la demanda en un horizonte de cinco años para tres escenarios: pesimista, probable y optimista, con base en los datos obtenidos anteriormente y así poder estimar diferentes porcentajes de demanda que atendería el proyecto al igual que los ingresos generados por el servicio a



prestar, y con base en los resultados escoger el escenario que más se acerque a la realidad.

No obstante, para realizar dicho análisis fue necesario determinar las diferentes etapas del proceso y el número de horas por trabajar para cada una de ellas:

ETAPA	No. De horas
Diagnóstico	15
Planificación	60
Implementación	24
Seguimiento	16

**Tabla 42.** Análisis de escenarios

ESCENARIO PESIMISTA					
VARIABLES DE ANÁLISIS/AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda proyectada	845	902	959	1016	1074
% de la demanda que se atenderá	1.5%	1.8%	2.2%	2.6%	3.1%
Demanda atendida (# empresas)	13	16	21	26	33
Total Horas trabajadas	115	115	115	115	115
Precio por hora	\$ 80,000	\$ 88,000	\$ 96,800	\$ 106,480	\$ 117,128
Ingresos	\$ 116,542,656	\$ 164,270,795	\$ 230,610,975	\$ 322,587,541	\$ 449,814,545
ESCENARIO PROBABLE					
VARIABLES DE ANÁLISIS/AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda proyectada	845	902	959	1016	1074
% de la demanda que se atenderá	3%	3.60%	4.32%	5.18%	6.22%
Demanda atendida (# empresas)	25	32	41	53	67
Precio por consultoría completa	\$ 9,200,000	\$ 10,120,000	\$ 11,132,000	\$ 12,245,200	\$ 13,469,720
Ingresos	\$ 233,085,312	\$ 328,541,590	\$ 461,221,950	\$ 645,175,082	\$ 899,629,090
ESCENARIO OPTIMISTA					
VARIABLES DE ANÁLISIS/AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda proyectada	845	902	959	1016	1074
% de la demanda que se atenderá	3.5%	4.20%	5.04%	6.05%	7.26%
Demanda atendida (# empresas)	30	38	48	61	78
Precio por consultoría completa	\$ 9,200,000	\$ 10,120,000	\$ 11,132,000	\$ 12,245,200	\$ 13,469,720
Ingresos	\$ 271,932,864	\$ 383,298,522	\$ 538,092,275	\$ 752,704,262	\$ 1,049,567,272

**Fuente:** Los Autores

Finalmente, la elaboración del pronóstico de los tres escenarios según el criterio establecido por el equipo de trabajo arroja el porcentaje que se atenderá en cada caso; adicionalmente, se proyectaron los ingresos netos recibidos por año, los cuales no tienen ningún tipo de descuentos en cuanto a obligaciones o promociones de descuento establecidas con anticipación en el marco del servicio a prestar.

### **3.1.2. Conclusiones**

#### **3.1.2.1. Análisis de competitividad**

- ✓ Pocas empresas consultoras ofrecen servicios de gestión de calidad relacionados con implementación de la Norma Técnica Sectorial NTSH 006, lo cual indica que existe una ventaja para abarcar el mercado existente y satisfacer sus necesidades.
- ✓ Se enmarcan como servicios sustitutos aquellos que pueden ofrecer las empresas certificadoras, en cuanto al acompañamiento y asesoramiento previo a la obtención de la certificación. Al respecto, se identificó que de las cinco empresas analizadas que certifican actualmente en el mercado, tan solo una ofrece este tipo de servicio integral.

#### **3.1.2.2. Análisis de la oferta**

- ✓ La participación del sector de consultoría en Gestión de Calidad es muy baja en el mercado, respecto a otras áreas del sector, como lo son jurídica, contabilidad, mercadeo, planeación estratégica, entre otros.
- ✓ De las empresas analizadas en el estudio de oferta, se concluye que cuatro de los seis casos de estudio, tienen domicilio y centran sus servicios en ciudades de zona climática alta y media.
- ✓ En la estrategia de comercialización de la oferta, se evidencia que algunas empresas se dedican solamente a la prestación de servicios en empresas del sector hotelero, pero otras lo hacen en diferentes sectores de la industria. Todas estas cuentan con portales en internet y en su mayoría con diferentes redes sociales; sin embargo, la única en la que se evidenciaron actividades promocionales fue en Cotelco.

#### **3.1.2.3. Análisis de demanda**

- ✓ El sector hotelero ha tenido un crecimiento sustancial durante los últimos años, representados en el aumento de la inversión extranjera y el incremento del Producto Interno Bruto en la participación de hoteles, restaurantes, bares y similares.
- ✓ Se refleja un crecimiento de la creación de empresas en los servicios de alojamiento y alimentación y un incremento de turistas, tanto nacionales, como extranjeros, lo cual indica un comportamiento positivo en los ingresos del sector hotelero.

- ✓ Los lugares con mayor ocupación hotelera a junio del 2015 fueron los departamentos de San Andrés, Cesar, Antioquía, Bogotá, Cartagena y Atlántico. De estos sectores se realizó una categorización por número de habitaciones para definir el mercado objetivo en el cuál se enfocará la empresa.
- ✓ El departamento con mayor cantidad de establecimientos de alojamiento y hospedaje activos al 2015, fue Antioquia con 798 hoteles, seguido de Bogotá con 636 y la ciudad de Cartagena con 249 establecimientos; de los cuáles la mayor participación está dada por los hoteles con menos de 50 habitaciones.
- ✓ La cantidad de establecimientos hoteleros que han alcanzado la certificación de calidad, emitida al cumplimiento de la norma NTSH 006, es muy inferior respecto a la muestra de hoteles existentes en el mercado colombiano. Así por ejemplo, se evidenció que de los 2,053 hoteles analizados en el estudio, tan solo el 10% tienen actualmente dicha certificación.
- ✓ La participación de hoteles y alojamiento en la ciudad de Bogotá ha presentado un incremento positivo a través de los años, pero la recolección de información reciente complica el análisis real del mercado en los años inmediatamente anteriores al actual.
- ✓ El crecimiento del turismo y la cantidad de hoteles construidos refleja la oportunidad de ingresar al mercado y tener una mayor demanda objetivo, adicional al impacto en la economía del país que además de abrir nuevas oportunidades, también genera más exigencias para competir en mercados globalizados que están incursionando en Colombia mediante el ingreso de grandes cadenas hoteleras provenientes de países desarrollados y con un alto nivel tecnológico.
- ✓ Se determina la fracción de la demanda que atenderá el proyecto con base en el análisis de escenarios, en el cuál se seleccionó el más probable, toda vez que los datos obtenidos generan una visión más realista acerca de la operación que tendrá la empresa objeto del proyecto.

### **3.1.3. Recomendaciones**

- ✓ En cuanto a la estrategia de lanzamiento de los servicios que ofrecerá la empresa producto del proyecto, se recomienda incursionar en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que fue el segundo departamento con mayor porcentaje de ocupación hotelera y presenta ventajas respecto al lugar de residencia de las integrantes del equipo. Posteriormente, se deberán abarcar otros departamentos como Antioquia, donde existe un potencial crecimiento de la industria hotelera.

- ✓ Considerar la estrategia de establecer como aliados comerciales a las empresas certificadoras, con el fin de conocer a fondo los requerimientos necesarios para la obtención del sello de calidad turística y de este modo resaltar puntos clave durante el proceso de asesoría y consultoría que se realizará en los hoteles.
- ✓ Se recomienda que, como primera medida, se abarquen los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Bogotá, correspondientes a aquellos que presentan menos de 50 habitaciones para implementar los procesos necesarios que den cumplimiento a la Norma Técnica Sectorial NTSH 006. Lo anterior, teniendo en cuenta que este tipo de hoteles son los que presentan una mayor participación en el mercado.
- ✓ Según el análisis del comportamiento del mercado, se planteó una estrategia de Marketing mix, donde se analizan las variables de producto, precio, personas, plaza, promoción y publicidad.
- ✓ De acuerdo con los hallazgos identificados, se recomienda implementar la siguiente estrategia de comercialización bajo los aspectos de producto, personas, publicidad, plaza, promoción y precio:

- **Producto**

La empresa prestará servicios de consultoría a la industria hotelera, a través del desarrollo e implementación de planes de gestión de calidad que conlleven al cumplimiento de los estándares establecidos por las entidades regulatorias, en cuanto al servicio que deben ofrecer y los requisitos de infraestructura y accesibilidad con los que deben cumplir los establecimientos de alojamiento y hospedaje para obtener y/ o mejorar su certificación de categorización por estrellas. Dicho proceso de consultoría incluirá los siguientes aspectos:

**Figura 12.** Etapas del proceso de consultoría



**Fuente:** Los Autores

- **Personas:**

Los clientes potenciales corresponden a los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH) en la ciudad de Bogotá, se entiende estos establecimientos como el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento mediante el contrato de hospedaje<sup>29</sup>.

A continuación se detalla la estrategia de comercialización para los clientes:

<b>PERSONAS</b>	1. Buscar alianzas estratégicas con Cotelco, con el fin conocer con más detalle las empresas del sector e implementar con esta información estrategias de mercadeo más enfocadas y alinearlas con los productos ofrecidos y las necesidades de los clientes potenciales.
	2. Incluir como parte del equipo un profesional con perfil comercial que conozca y tenga experiencia en la industria hotelera, con el objetivo de contactar posibles clientes y que dé a conocer los servicios de la empresa en los diferentes eventos, foros y seminarios de turismo realizados en el país. <i>Rubros requeridos:</i> - Salario del profesional contratado y cualquier gasto incurrido como consecuencia de sus funciones.
	3. Construir una base de datos de clientes potenciales a partir de fuentes como el Registro Nacional del Turismo, Viceministerio de Turismo, Ministerio de Comercio, industria y Turismo, entre otros.

- **Publicidad:**

Para dar a conocer la existencia de la empresa objeto del proyecto y los servicios que prestará es necesario realizar las siguientes estrategias de publicidad:

<b>PUBLICIDAD</b>	1. Diseñar folletos de información sobre los servicios que prestará la empresa y enviarlos a los clientes potenciales de la ciudad de Bogotá.
	2. Crear la página web empresarial, así como la apertura en diferentes redes sociales, tales como: Facebook, twitter y LinkedIn, donde se mostrarán las políticas de la empresa, el portafolio de servicios y los beneficios alcanzados. <i>Rubros requeridos:</i> - Pago dominio página web. - Construcción sitio web.
	3. Implementar publicidad POP que incluya esferos, llaveros, pocillos, sombrillas, termos, entre otros; los cuales será entregados en las diferentes ferias de turismo.

<sup>29</sup> Definición de hoteles, según Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002.

	4. Participar en pautas publicitarias de revistas especializadas en el sector hotelero.
	5. Pagar un espacio publicitario en la página principal de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia.

- **Plaza:**

La empresa pretende ubicarse en la zona de Bogotá, ciudad en la cual se ha identificado un mayor crecimiento en la construcción de hoteles, ya que permitirá mayor facilidad para tener acercamiento con los clientes y así poder dar a conocer los servicios ofrecidos junto con los beneficios esperados. Esta zona se encuentra ubicada en el norte de la ciudad, donde existe una gran concentración empresarial.

Como parte de comercialización, se identificó que la empresa puede aplicar las siguientes estrategias en relación a los canales de distribución:

<b>PLAZA</b>	1. Implementar un modelo de distribución de venta directa mediante la demostración personalizada por parte del profesional comercial.
	2. Establecer un programa de visitas a los diferentes hoteles de Bogotá para dar a conocer mediante presentaciones y publicidad los servicios ofrecidos por la empresa. Este programa debe incluir como mínimo 10 visitas a la semana, inicialmente y se irán reasignando de acuerdo con el comportamiento del mercado.

- **Promoción:**

La promoción involucra el esfuerzo por vender, la publicidad y venta personal; el objetivo principal es lograr la venta del producto (servicios de consultoría en gestión de calidad) indicando a su vez la disponibilidad del servicio a los consumidores potenciales para estimular su consumo.

<b>PROMOCIÓN</b>	1. Hacer presencia en ferias y en eventos del sector hotelero para promocionar la empresa y sus diferentes servicios, realizando actividades donde se muestren la relación costo/beneficio. <i>Rubros requeridos:</i> - Alquiler de stands. - Pendones. - Pasa bocas.
	2. Ofrecer la promoción de un diagnóstico inicial a mitad de precio con el fin de brindar información clara y veraz de los aspectos susceptibles de mejoramiento con aplicación del proyecto.

- **Precio:**

Se identificó que en el mercado Colombiano el cobro por servicios de consultoría se cotiza por horas, dependiendo del tipo de asesoría requerida por el cliente, ya que éste se encuentra directamente ligado con el alcance, recursos requeridos, tiempo destinado y nivel de experiencia del profesional. Conforme a lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa es nueva en el mercado se ha evaluado la posibilidad de ofrecer inicialmente la hora de consultor a \$80,000COP.

<b>PRECIO</b>	1. Modelo de cobro por hora trabajada cada término del mes.
	2. Se proyecta un incremento en el precio de la hora consultor, a medida que aumente su experiencia en proyectos del sector.
	3. Crear estrategias para incentivar el pronto pago, como descuentos o intereses, según aplica el caso.

### **3.1.4. Costos y beneficios**

Se presentan los ítems asociados a los costos, gastos y beneficios en los que se incurren en el estudio de mercados:

#### **3.1.4.1 Costos asociados a la estrategia de comercialización**

A continuación se describe en detalle todos los rubros involucrados en la implementación de la estrategia de comercialización en los que incurre la organización:

✓ **Gastos de personal.**

Para realizar las actividades de comercialización necesarias y alcanzar la meta de ventas esperada, se debe contar con personal calificado para este tipo de labores, la empresa contratará una persona para que haga parte del equipo y se encargue del contacto con los clientes, así como de las actividades promocionales. Se presupuesta un salario bruto mensual de \$1,800.000 y se considera la opción de un salario variable en los próximos años por concepto de bonificación por ventas.

✓ **Afiliaciones bases de datos**

Con el fin de tener una base de datos sólida e información pertinente del mercado hotelero, es necesario realizar suscripciones a las diferentes fuentes de información que proporcionen investigaciones y estudios del sector, se prevé un costo promedio de \$100.000 por año.

### ✓ **Diseño Imagen corporativa**

Es necesaria la contratación de un servicio de diseño gráfico para crear la identidad corporativa de la empresa, en general el diseño de un logotipo que sea atractivo y homogéneo, rubro que será considerado como parte de la inversión en la etapa inicial del proyecto.

### ✓ **Construcción sitio web**

Este servicio se adquiere de igual forma como una inversión en la que incurre la organización para poder tener una plataforma donde se publiquen los servicios brindados, ventajas de contratar los servicios y medio de contacto con los clientes potenciales. Al adquirir este servicio, se incurre en gastos anuales de Dominio, es decir, el nombre único de la dirección web .COM.CO que identifica claramente actividades de negocios en Colombia<sup>30</sup>, hay un precio de activación y otro de renovación anual.

### ✓ **Diferentes piezas publicitarias**

Este rubro incluye todos los productos publicitarios necesarios para la ejecución de las estrategias de publicidad y promoción de la empresa, tales como folletos corporativos, elementos de publicidad P.O.P<sup>31</sup> (volantes, esferos, llaveros, mugs, entre otros), tarjetas corporativas, entre otros; todos estos ítems son gastos en los que incurre la empresa principalmente en el primer año de operación, posiblemente para los siguientes años todavía sea necesario pero en menor proporción.

Se menciona en este rubro también los gastos por pautas y espacios publicitarios en diferentes revistas o páginas web, se considera que por lo menos semestralmente se deben hacer pautas en revistas gremiales para generar recordación de la marca, los espacios en páginas web se cotizan diariamente, pero es recomendable mantener esta publicidad constante en el año, un aproximado de estos gastos puede ser de \$2.000.000 anuales.

### ✓ **Actividades promocionales**

Para poder desarrollar las estrategias de promoción estipuladas por la compañía se hace necesario incurrir en algunos gastos como los ya mencionados, alquiler de stands, pendones, pasa bocas, entre otros; son gastos que dependen de la cantidad de ferias atendidas por la organización durante el año, así que es difícil

---

<sup>30</sup> <http://imolko.com/2014/02/27/cual-es-el-coste-de-una-pagina-web-para-mi-negocio/>

<sup>31</sup> El material P.O.P. (Point of Purchase) literalmente, «punto de compra» en inglés, corresponde a todos los implementos destinados a promocionar una empresa.< <http://www.redgrafica.com/El-Material-P-O-P-y-su-utilidad>>



sacar un monto específico para cada uno; no obstante, se estipula un presupuesto de \$3.000.000 anuales para todos los gastos incurridos en estos eventos.

#### **3.1.4.1. Beneficios**

Los beneficios del proyecto son los derivados de la operación del mismo, la cual es la venta de las asesorías en los establecimientos hoteleros, estos ingresos se cuantificaron previamente en el numeral 3.1.1.2.2 análisis de la demanda, donde se analizaron tres escenarios con la proyección de la misma, pero escogiendo como más factible, el escenario probable.

## **3.2. ESTUDIOS TÉCNICOS**

### **Generalidades**

En el estudio técnico se hace un análisis de los componentes que intervienen en la función de producción y operación del producto del proyecto, que en este caso corresponde a la empresa de asesoría y consultoría; abarca de igual forma el análisis de la ingeniería y tecnología del servicio a ofrecer, es decir la descripción y procesos del mismo y otros factores como la capacidad requerida de operación, el estudio de la localización y los costos y beneficios asociados.

### **3.2.1. Hallazgos.**

Se incluyen los siguientes aspectos: ingeniería y tecnología, capacidad, localización del proyecto, requerimientos de distribución de áreas y espacios, costos y beneficios.

#### **3.2.1.1. Ingeniería y Tecnología**

La ingeniería y tecnología del proyecto contempla el diseño del servicio y la descripción del proceso de producción del mismo, como se observa a continuación.

##### **3.2.1.1.1. Diseño del Producto**

La empresa prestará servicios de consultoría a la industria hotelera creando estrategias que le ayuden a mejorar el sistema de gestión de calidad para así poderse certificar en el sello de calidad turística y obtener una clasificación por estrellas de acuerdo con lo establecido en la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006; con esto, se pretende ayudar a la empresa hotelera a ser más competitiva en el mercado, ubicar con precisión sus fortalezas y debilidades, y determinar esquemas de mejoramiento continuos de sus instalaciones y servicios en la atención prestada a sus huéspedes. Dicho proceso de consultoría incluirá aspectos como: preparación o iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, implementación, supervisión y monitoreo.

Una de las características principales que tendrá el producto y que le permitirá a la empresa ofrecer un servicio diferenciador será el de asesorar de forma conjunta y continua el proceso de diagnóstico, implementación y análisis de resultados de los sistemas y estrategias altamente sostenibles con soluciones integrales.

Así mismo incluye el desarrollo e implementación de los planes de gestión de calidad que conlleven al cumplimiento de los estándares establecidos por las entidades regulatorias en cuanto a los servicios ofrecidos, requisitos legales, de infraestructura, accesibilidad, confort y bienestar con los que deben cumplir este

tipo de establecimientos para obtener y/ o mejorar su certificación de categorización por estrellas.

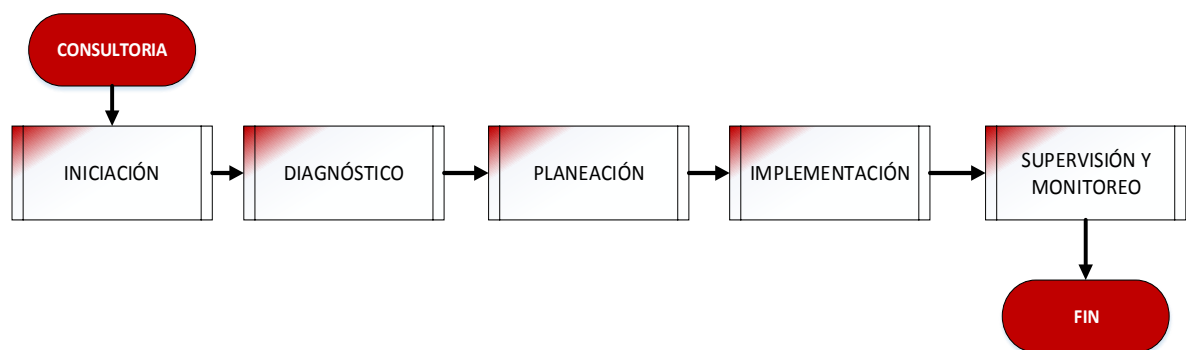
### 3.2.1.1.2. Procesos

Para los procesos se realiza tanto la descripción general como los subprocesos correspondientes a cada una de las etapas.

#### 3.2.1.1.2.1. Descripción general del proceso

La actividad principal a desarrollar en la empresa se centra en la asesoría y acompañamiento especializado a las empresas del sector hotelero en la aplicación de la NTSH 006. La consultoría abarca el acercamiento al cliente (iniciación), diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y cierre, tal como se describe en la siguiente figura.

**Figura 13.** Proceso general de la consultoría.



**Fuente:** Los Autores

Es importante tener claridad en la definición de servicio de consultoría, la cual corresponde al "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".<sup>32</sup>

#### 3.2.1.1.2.2. Descripción por etapas del proceso

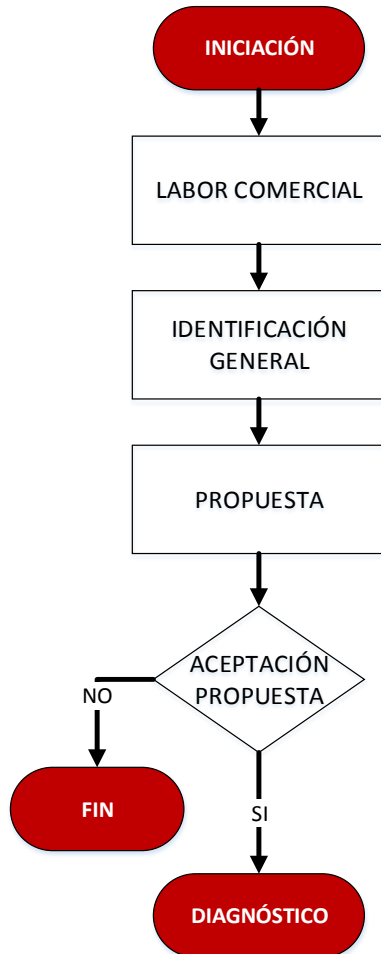
Una vez definido el concepto del producto y las características del sistema integral de consultoría, se procede a describir cada una de las etapas y procesos del sistema en mención, desde las entradas hasta diferenciar las respectivas salidas.

<sup>32</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>

### ✓ Proceso de Iniciación.

El proceso de iniciación consolida los procesos pre-operativos requeridos para la implementación del sistema integral de la consultoría, la figura contigua define estas actividades.

**Figura 14.**Proceso de iniciación.



**Fuente:** Los Autores

### ✓ Proceso de diagnóstico.

El proceso de diagnóstico aborda de forma detallada los subprocesos de análisis general del hotel, aplicación de guías de diagnóstico e identificación de necesidades.

#### **Labor comercial.**

Esta actividad tiene como fin realizar un acercamiento a los posibles clientes; esto implica además, conocer el sector, las tecnologías y los aspectos generales de los procesos.

#### **Identificación general**

Se identificarán las necesidades de la industria hotelera donde se pretende prestar el servicio de consultoría, tomando como base información secundaria.

#### **Propuesta**

La elaboración de la propuesta de trabajo incluye: el alcance, tiempo (cronograma) y costo del proyecto; además, un breve planteamiento de las actividades que se realizarán dentro de la consultoría.

#### **Aceptación de la propuesta**

Presentación y entrega de la propuesta de trabajo

**Figura 15.** Proceso de diagnóstico.



**Fuente:** Los Autores

#### ✓ **Proceso de Planeación.**

El proceso de planeación abarca las etapas de diseño de especificaciones del sistema de gestión de calidad, elaboración del plan de acción y documentación, lo cual permite optimizar el sistema de gestión de calidad y la posible categorización por estrellas.

#### **Análisis general del hotel**

Establecido el contacto con la industria hotelera, la empresa procede con la Identificación y alineación estratégica del proyecto, atendiendo a los requerimientos del sector especialmente del hotel u hoteles donde se quiere implementar el proyecto.

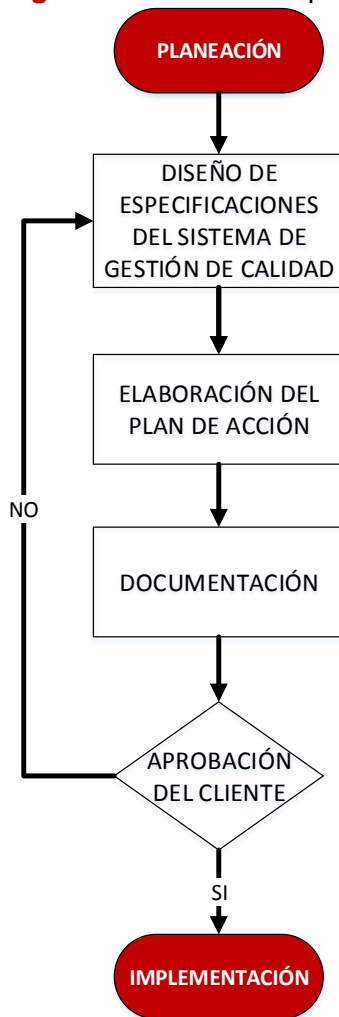
#### **Aplicación de guías de diagnóstico**

Se deben aplicar guías de diagnóstico con el fin de determinar las necesidades o requerimientos que apoyen o soporten los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006

#### **Identificación de necesidades**

A partir de la información obtenida se realiza una evaluación de la misma, con el fin de establecer las necesidades del hotel y así poder generar el plan de acción respectivo.

**Figura 16.** Proceso de planeación.



**Fuente:** Los Autores

### **Diseño de especificaciones del sistema de gestión de calidad.**

Diseño de especificaciones del sistema de gestión de calidad para la empresa hotelera basado en las características y necesidades de la misma.

En este punto, se procede a realizar una descripción detallada del proyecto del sistema de gestión de calidad incluyendo los requisitos generales y documentales; así mismo, la organización y presentación del manual de gestión de calidad, el cual debe contener a su vez los objetivos, alcance, exclusiones y los factores de evaluación para la categorización del hotel por estrellas.

### **Elaboración del plan de acción.**

En este punto se analizan los procesos con mayores falencias y de mayor relevancia en el sistema de gestión de calidad y se priorizan.

### **Documentación**

Documentación del sistema de gestión de calidad de los procesos y procedimientos establecidos en el tópico de diseños de especificaciones.

### ✓ **Proceso de implementación**

El proceso de implementación inicia con la revisión y análisis como parte del acompañamiento empresarial y tiene en cuenta la descripción de los subprocesos: revisión y análisis de acciones correctivas, comunicación del plan de gestión de calidad, sensibilización y análisis.

**Figura 17.** Proceso de implementación



**Fuente:** Los Autores

### **Revisión y análisis de acciones correctivas.**

En este proceso se realiza el acompañamiento empresarial (hoteles), el cual como su nombre lo indica, acompaña a la revisión y análisis de los modelos y verifica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, asesora las acciones correctivas para encaminar los esfuerzos orientados al logro y controla de forma continua el comportamiento del plan de gestión de calidad.

### **Comunicación del plan de gestión de calidad.**

Este plan debe publicarse en diferentes medios como carteleras, páginas web, entre otros; con el fin de generar una mayor concientización de las personas relacionadas en los procesos de la empresa hotelera.

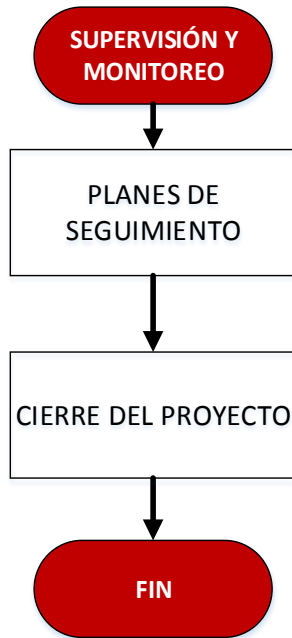
### **Sensibilización y análisis.**

De acuerdo con el plan de acción se procede a realizar la sensibilización de los procesos y procedimientos contenidos en el plan de gestión de calidad; realizando principalmente reuniones y/o capacitaciones.

### ✓ **Supervisión y monitoreo**

El proceso de supervisión y monitoreo se realiza con el fin de garantizar la efectividad del proyecto, incluyen además un documento de lecciones aprendidas para mejorar continuamente los procesos tanto de la empresa consultora como de los hoteles receptores de la asesoría.

**Figura 18.** Proceso de supervisión y monitoreo



**Fuente:** Los Autores

### **Planes de seguimiento**

Una vez se alcanzan estas metas propuestas, se pretende realizar visitas mensuales y/o trimestrales para validar la continuidad de los logros y hacer recomendaciones de acuerdo con los hallazgos.

### **Cierre del proyecto**

Se realizan los procedimientos para el cierre formal del proyecto, y la confrontación general de los resultados con el cliente incluyendo un informe final y evaluación del mismo.

### **3.2.1.2. Capacidad**

La determinación de la capacidad que debe tener la empresa de servicios de consultoría, se hará con base en la proyección de la demanda previamente establecida, así como en las horas en cada una de las fases del proceso del servicio, las cuales suman un total de 115 por proyecto; tener definida la capacidad de operación de la empresa permitirá determinar las dimensiones que deben tener las instalaciones y los requerimientos, tanto de capital humano, como de equipos.

Con el fin de determinar la cantidad de personal requerido para llevar a cabo el servicio explícito de consultoría, es necesario especificar ciertas condiciones: se trabajará 8 horas al día de lunes a viernes, para un total de 20 días hábiles al mes, durante los doce meses del año y excluyendo los quince días hábiles de vacaciones; también se estableció un porcentaje de dedicación del 60% de las horas laborales para lo referente a los procesos de consultoría, el restante será para labores administrativas. Con base en lo anterior se obtuvieron los siguientes datos que representan la cantidad de consultores requeridos durante los cinco años de estudio:



**Tabla 43.** Estimación capacidad inicial de mano de obra.

<b>CAPACIDAD INICIAL MANO DE OBRA</b>					
<b>Variables /Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
No. Proyectos	25	32	41	53	67
Horas por proyecto	115	115	115	115	115
Total Horas al año	2914	3733	4765	6059	7681
No. Horas Persona año	1800	1800	1800	1800	1800
No. Horas persona dedicada a la consultoría	1440	1440	1440	1440	1440
No. Proyectos por persona	13	13	13	13	13
Personal requerido	2.02	2.59	3.31	4.21	5.33
<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Los Autores

Cabe resaltar que no se están estableciendo las horas específicas que conlleva el proceso previo al desarrollo del servicio a prestar, como lo es la parte de iniciación, ya que en esta fase se contemplan procesos comerciales, como contacto con el cliente, presentación de cotizaciones, cronogramas, entre otros, y teniendo en cuenta que se va a determinar la capacidad de la compañía respecto a las horas consultor, esta etapa inicial no contempla ese tipo de labor en específico, aunque si demanda tiempo laboral pero que será atendido por personal del área comercial principalmente.

Por lo tanto, con base en esta aclaración y en los datos anteriormente consignados se permite establecer una capacidad de operación inicial de 3,205 horas consultor donde se prevé cumplir con la demanda atendida que será el 3% del mercado, es decir, un total de veinticinco establecimientos de alojamiento y hospedaje en el primer año de operación y disponer de unas horas extras para cubrir futuros imprevistos. Se determinó un 10% de aumento respecto al total de horas necesitadas por año para calcular la capacidad instalada, se presenta también el incremento de la misma año por año:

**Tabla 44.** Capacidad instalada proyectada

<b>Año</b>	<b>No. Proyectos</b>	<b>Horas necesitadas</b>	<b>Capacidad Instalada (h/h)</b>	<b>% Incremento</b>
1	25	2914	3205	
2	32	3733	4107	28%
3	41	4765	5241	28%
4	53	6059	6665	27%
5	67	7681	8449	27%

\*(h/h): Horas hombre consultor

**Fuente:** Los Autores

### **3.2.1.3. Localización del Proyecto**

Para el proyecto propuesto, se identificó que la puesta en marcha requiere del montaje de una oficina en la que se encontrará ubicado todo el personal requerido para llevar a cabo los, tanto de consultoría, como toda la parte administrativa solicitada para la operación. Se realizó un análisis de meso localización, puesto que solo se contempla las regiones de Colombia, y un estudio de aspectos de micro localización respecto a la ciudad escogida previamente.

#### **3.2.1.3.1. Aspectos de meso localización**

Conforme los hallazgos obtenidos del estudio de mercados, donde se analizaron las principales ciudades que presentan mayor ocupación hotelera en Colombia, se definió que la ciudad escogida para iniciar la operación de la empresa sería Bogotá, puesto que es la segunda zona geográfica que presenta un índice de concentración hotelera sobresaliente, por lo que se consideró instalar las oficinas en dicha ciudad con el objetivo de alcanzar un mayor número de cliente, además que es el lugar de residencia de las ejecutoras del proyecto.

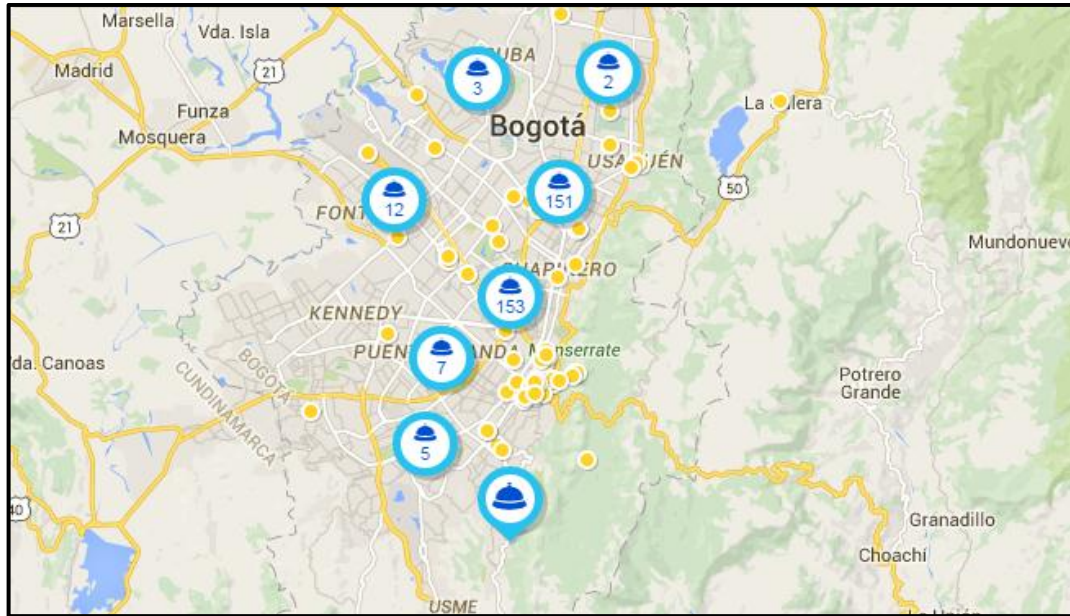
De igual forma, se identificó que Bogotá cuenta con una infraestructura hotelera de alto nivel y una importante selección de hoteles para todos los perfiles de viajeros. Ofrece hoteles con estándares de calidad internacional y reconocimiento mundial (Proexport Colombia, 2000), lo cual incrementa la demanda objetivo para la empresa.

#### **3.2.1.3.2. Aspectos micro localización**

En este punto, se procedió a realizar un análisis de las zonas o localidades de Bogotá en donde se encuentran ubicados hoteles de una categoría media-alta, pero con una capacidad de menos de 50 habitaciones, es decir, pequeños y medianos hoteles, ya que se consideró que este tipo de establecimientos hoteleros es el mercado en el cuál se enfocará la empresa para implementar estrategias en gestión de calidad, con el fin de dar cumplimiento a la Norma Técnica NTSH 006 y poder obtener el certificado de calidad turística que acredite la categorización por estrellas.

De lo anterior, se identificó que de las 20 localidades existentes en Bogotá, la mayoría de hoteles considerados como mercado objetivo se encuentran ubicados en Usaquén y Chapinero, lugares estratégicos por su ubicación y cercanía a los puntos de interés en la ciudad. Ver detalle en la figura 19.

**Figura 19.** Ocupación hotelera de la ciudad de Bogotá



**Fuente:** Despegar.com

Una vez identificadas estas dos zonas, se procedió a realizar un análisis de ponderación, con el objetivo de determinar estratégicamente cuál era la mejor opción para la localización. Para este análisis, se identificaron varios factores con un peso diferente, según criterio de las integrantes del equipo y basados en la actividad principal de la empresa y las ventas de la misma, tal como se observa a continuación:

**Tabla 45.** Factor de localización

Factor de localización	Ponderación del factor
Costo canon de arrendamiento	20%
Acceso a sistemas de transporte público	5%
Proximidad a restaurantes	5%
Cobertura de servicios públicos	10%
Zona altamente comercial	10%
Estrato social	15%
Sitios turísticos cercanos	35%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los Autores

Uno de los factores que se analizó con más detalle fue el de los costos promedio por arrendamiento en cada zona, ya que este es uno de los que presenta mayor importancia por los costos iniciales de inversión de la empresa.

**Tabla 46.** Valor promedio canon de arrendamiento USAQUEN

Área construida	70 M <sup>2</sup> - 85 M <sup>2</sup>	85 M <sup>2</sup> - 95 M <sup>2</sup>	95 M <sup>2</sup> -110 M <sup>2</sup>	110 M <sup>2</sup> -150 M <sup>2</sup>
Cantidad de ofertas	11	4	8	15
Precio mínimo	\$5,000,000	\$6,500,000	\$6,200,000	\$7,670,000
Precio máximo	\$7,140,000	\$7,820,000	\$9,185,000	\$12,745,000
<b>Promedio</b>	<b>\$6,070,000</b>	<b>\$7,160,000</b>	<b>\$7,692,500</b>	<b>\$10,207,500</b>

**Fuente:** metro cuadrado

**Tabla 47.** Valor promedio canon de arrendamiento CHAPINERO

Área construida	70 M <sup>2</sup> - 85 M <sup>2</sup>	85 M <sup>2</sup> - 95 M <sup>2</sup>	95 M <sup>2</sup> -110 M <sup>2</sup>	110 M <sup>2</sup> -150 M <sup>2</sup>
Cantidad de ofertas	12	8	2	5
Precio mínimo	\$2,500,000	\$2,800,000	\$3,800,000	\$4,800,000
Precio máximo	\$3,500,000	\$4,100,000	\$3,800,000	\$6,700,000
<b>Promedio</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>\$3,450,000</b>	<b>\$3,800,000</b>	<b>\$5,750,000</b>

**Fuente:** metro cuadrado

Los valores de arrendamiento mostrados anteriormente fueron consultados a través de publicaciones de internet, principalmente de la página de metro cuadrado, donde se realizaron diferentes filtros en la búsqueda, relacionados con el área, cantidad de baños, y muebles incluidos. Posteriormente, se calificaron cada uno de los factores de localización en las dos zonas de mayor interés, con el fin de identificar la ubicación más conveniente.

**Tabla 48.** Alternativas de localización.

Factor de localización	Ponderación del factor	ALTERNATIVAS			
		Usaquen		Chapinero	
		calificación *	Calificación ponderada	calificación *	Calificación ponderada
Costo canon de arrendamiento	35%	6	2.10	9	3.15
Acceso a sistemas de transporte público	5%	6	0.30	8	0.40
Proximidad a restaurantes	5%	6	0.30	5	0.25
Cobertura de servicios públicos	10%	5	0.50	5	0.50
Zona altamente comercial	10%	7	0.70	8	0.80
Estrato social	15%	10	1.50	7	1.05
Sitios turísticos cercanos	20%	10	2.00	5	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>7.40</b>		<b>7.15</b>

\*El rango para la calificación se encuentra de 1 a 10, siendo 10 el de mayor relevancia.

**Fuente:** Los Autores

Se identificó que la zona con mayor puntaje es Usaquén, razón por la cual se escogió para realizar un análisis posterior en la cual se identificaron diferentes puntos estratégicos en los cuales se podía tomar una oficina del tamaño requerido y según la capacidad previamente establecida. De dicho análisis, se identificaron en primer lugar las diferentes Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) en las que se encuentra dividida la localidad, siendo estas: Paseo de Los Libertadores, Verbenal, La Uribe, San Cristóbal Norte, Toberín, Cedritos, Usaquén, Country Club y Santa Bárbara.

De estas zonas, se analizaron tres alternativas para realizar los análisis comparativos y así determinar la ubicación de las oficinas de la empresa. Es importante resaltar los criterios que se tuvieron en cuenta para efectos del análisis, los cuales estuvieron relacionados con el estrato social, cercanía con hoteles, zona altamente estratégica a nivel empresarial y vías de fácil acceso.

**Tabla 49.** Criterios de evaluación de alternativas.

UPZ	Estrato social*	Cercanía con hoteles	Zona empresarial	Principales vías de acceso
Usaquén	5	✓	✓	Carrera 7 y Calle 116
San Cristóbal Norte	3	✗	✗	Carrera 9 y Calle 161
Toberín	4	✗	✓	Autopista Norte

\* Promedio de estrato de la UPZ con un mayor nivel de población<sup>33</sup>

**Fuente:** Los Autores

A partir del resultado obtenido anteriormente, se identificó que la zona más conveniente para la localización de la oficina es la UPZ de Usaquén, toda vez que es la zona que tiene la población con un mayor nivel socioeconómico y cumple con las principales características requeridas para la empresa.

#### 3.2.1.4. Requerimientos y distribución de áreas y espacios

En términos generales, los requerimientos son establecidos por la empresa consultora y dependen directamente de la capacidad de la misma y de su proyección en relación con la demanda.

##### 3.2.1.4.1. Requerimientos de recursos

En este aspecto la empresa consultora tiene en cuenta las necesidades de mano de obra y recursos materiales como se describe a continuación.

<sup>33</sup> Información tomada de la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. Inventario de información en materia de estadística sobre Bogotá. Población, viviendas y hogares por estrato socioeconómico.

### 3.2.1.4.1.1. Requerimientos de mano de obra

Respecto a los cálculos de capacidad obtenidos anteriormente, se determinó que para el primer año de servicios se necesita de un total de dos personas pero específicamente para cumplir las etapas del proceso de consultoría (Diagnóstico, planificación implementación, seguimiento) y las labores que éstas conllevan, se acordó que sería un director de proyectos y un consultor; para el desarrollo general de la actividad de la empresa se requerirá de más personal para cubrir las demás actividades administrativas, comerciales y de operación; para los siguientes años de operación el personal variará según sea requerido; de acuerdo con lo anterior el equipo de trabajo inicial será el siguiente:

- ✓ Gerente General
- ✓ Director Comercial
- ✓ Secretaria
- ✓ Director de Operaciones
- ✓ Consultor senior

### 3.2.1.4.1.2. Requerimientos de material

A partir del análisis realizado acerca de las personas que conformarán el equipo, se presenta a continuación en la tabla 50, el resultado de la identificación de los recursos necesarios para la operación de la empresa llevada a cabo en las instalaciones de una oficina de trabajo.

**Tabla 50.** Materiales y equipos requeridos.

Persona o Área	Equipos necesarios
Gerente General	1 computador de escritorio
Director Comercial	1 computador portátil
Director de Operaciones	1 computador portátil
Consultor	1 computador portátil
Secretaria	1 computador de escritorio
Operación de la oficina	1 proyector 1 impresora láser Red LAN para todos los equipos Conexión a Internet Cuentas de correo IP Fija 2 teléfonos fijos 1 mesa de juntas 8 sillas ergonómicas adicionales (sala de juntas)

**Fuente:** Los Autores

#### **3.2.1.4.2. Redistribución de áreas y espacios**

El recurso humano es el elemento más importante en la empresa de consultoría por ello el diseño y planificación de espacios de trabajo se establecen como criterios, el confort y bienestar de los trabajadores y el aprovechamiento de los espacios disponibles (localidad), por ello y teniendo en cuenta las personas requeridas y haciendo referencia al Manual de Espacios de Oficinas por Orden Funcional, se propone el uso de un espacio de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> que cuente con cuatro oficinas de diferente tamaño donde se ubicarán los escritorios, las áreas para recepción, cocina y servicios sanitarios, teniendo en cuenta además los lineamientos de seguridad y salud ocupacional en los espacios laborales.

#### **3.2.2. Conclusiones**

##### **3.2.2.1. Ingeniería y tecnología**

En el servicio de consultoría que se pretende prestar es importante tener claridad sobre las características que le son propias: que la persona(s) o empresa prestadora sea calificada en los procesos ofrecidos y en consecuencia cuente con buena organización, disposición de personal, tiempo y espacio, políticas claras y funcionales.

##### **3.2.2.2. Capacidad**

La capacidad de la empresa está dada por la proyección de la demanda de los establecimientos hoteleros que cumplan con las condiciones del mercado objetivo, al igual que por la cantidad de horas hombre requeridas para la operación de cada proyecto.

##### **3.2.2.3. Localización del proyecto**

La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, debido al porcentaje de ocupación hotelera que presenta a nivel nacional, así como la infraestructura hotelera la cuál es de gran atractivo para turistas nacionales e internacionales.

La concentración de hoteles en la ciudad de Bogotá es mayor en las localidades de Usaquén y Chapinero, las cuales se analizaron bajo diferentes criterios, dando como resultado la ubicación de la oficina en la zona de Usaquén por su cercanía a la zona hotelera y el nivel socioeconómico presente en el sitio.

##### **3.2.2.4. Requerimientos y distribución de áreas y espacios**

La mano de obra inicial requerida tanto, para labores administrativas, como operacionales, es limitada y ajustada a las necesidades de la empresa, en cuanto a la cobertura deseada del mercado y el presupuesto en gastos de personal.

Los requerimientos de material están dados a los necesarios para el montaje de una oficina con capacidad necesaria para albergar al equipo de trabajo.

### **3.2.3. Recomendaciones**

#### **3.2.3.1. Ingeniería y tecnología**

Con base en hallazgos y actividades desarrolladas sobre cada aspecto, se concluye:

- ✓ Para la empresa es de primordial importancia tener en cuenta y aplicar el proceso esquematizado (acercamiento al cliente –iniciación-, diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y cierre), el cual se centra en la asesoría y acompañamiento especializado a las empresas del sector hotelero.
- ✓ Para que este proyecto sea exitoso, su puesta en marcha debe estar cimentado en un diagnóstico completo el cual permite tener en cuenta los procesos establecidos con sus fases y diseños.

#### **3.2.3.2. Capacidad**

Dado que la capacidad se genera con base en la demanda y las horas hombre establecidas, se recomienda validar esta capacidad conforme cambios en estas variables durante los años futuros.

#### **3.2.3.3. Localización del proyecto**

La ubicación de la oficina en la ciudad de Bogotá permite una gran cobertura a nivel general del departamento, aunque esto no debe limitar la búsqueda del mercado en otras ciudades y regiones del país.

Adicionalmente, según análisis realizado se recomienda ubicar la oficina en la localidad de Usaquén, teniendo en cuenta las condiciones y requerimientos analizados previamente.

#### **3.2.3.4. Requerimientos y distribución de áreas y espacios**

Dada el área de localización del proyecto y la oferta inicial, se contará con un espacio abierto, confortable para mejorar el rendimiento laboral y comodidad de las personas y que además permita ajustes de acuerdo con el crecimiento de la empresa por efecto de la demanda. A continuación se presenta la recomendación de la distribución del espacio y con el gráfico respectivo:

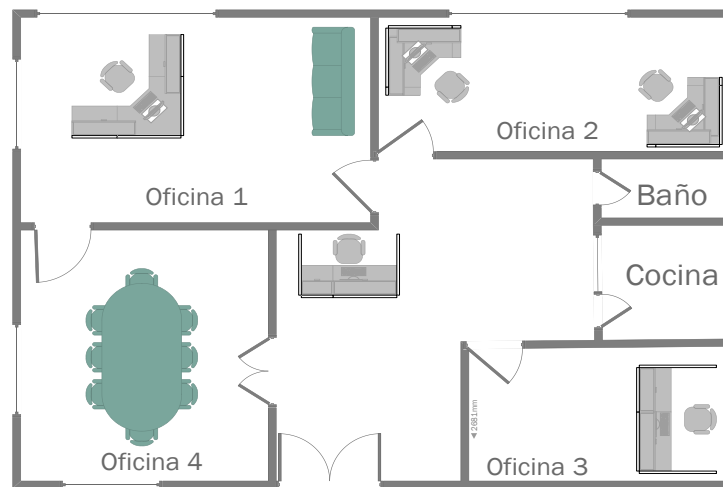


**Tabla 51.** Distribución de personal.

Espacio	Distribución de personal
Oficina 1	Gerente General
Oficina 2	Director de Operaciones Consultor
Oficina 3	Director Comercial
Oficina 4	Sala de juntas
Recepción	Secretaria

**Fuente:** Los Autores

**Figura 20.** Distribución de áreas y espacios



**Fuente:** Los Autores

### 3.2.4 Costos y beneficios

A continuación se relacionan las variables que intervienen en la cuantificación de los costos y beneficios derivados del estudio técnico para la creación de la empresa de asesoría y consultoría:

#### Costos:

- ✓ Inversión en activos fijos: Muebles y equipos
- ✓ Gastos:
  - Arrendamiento
  - Mantenimiento de equipos
  - Mantenimiento y reparación de oficina
  - Energía
  - Agua, alcantarillado y aseo
  - Telefonía fija, internet
  - Papelería y útiles
  - Gastos de viaje

### 3.3. ESTUDIOS AMBIENTALES

#### Generalidades

Los posibles impactos ambientales generados en el montaje de una empresa de consultoría, que presta servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero y puesta en marcha de la misma, son identificados a través de estudios propios en este campo (ambiental), los cuales permiten una adecuada proyección de políticas y acciones ya sean de mitigación o de aprovechamiento.

#### 3.3.1. Hallazgos

Se realiza una caracterización ambiental, en relación con el medio y área de influencia, demanda de los recursos naturales necesarios para el montaje y puesta en marcha de la oficina e identificación y valorización de impactos.

##### 3.3.1.1. Caracterización ambiental

Esta caracterización se realiza atendiendo: área de influencia, medio biótico y medio socio económico del montaje basado en la localización y operación de la empresa.

##### 3.3.1.1.1. Área de influencia

El área de influencia directa del proyecto es el sector hotelero en Bogotá y específicamente la localidad de Usaquén con sus recursos hídricos y energéticos. De manera indirecta afectará a los demás sectores relacionados con la industria del turismo.

##### 3.3.1.1.2. Medio biótico

El proyecto no afecta de manera directa la **fauna**. Sin embargo, indirectamente generaría impactos ambientales favorables, mejorando la calidad del aire y del agua y en consecuencia las condiciones de vida para algunas especies, esto debido a los planes de gestión de residuos sólidos y posibles implementaciones de planes de uso eficiente y ahorro de agua.

Este proyecto tampoco afecta de manera directa la **flora**. En cambio mitiga las emisiones de gases contaminantes en la atmósfera lo cual ayuda levemente a mejorar las condiciones de vida

En relación con el paisaje puede asegurarse que no hay influencia sobre él ya que este corresponde a un ambiente completamente urbanizado y la emisión de gases es mínima para suponer que afecta visibilidad u otros aspectos del mismo.

### **3.3.1.1.3. Medio socio económico**

Este aspecto tiene en cuenta los elementos poblacionales, uso del suelo y economía de la zona.

#### **✓ Poblacional**

El proyecto afecta de manera directa en el campo socio – económico a los trabajadores de la empresa de consultoría, a los empresarios dueños de hoteles que implementen el proyecto y a sus usuarios, indirectamente a la población de la localidad de Usaquén y en general a la ciudad de Bogotá ya que con los trabajos de consultoría se espera abarcar la mayoría de los hoteles de la ciudad.

#### **✓ Uso del suelo**

La zona de ubicación de la oficina de consultoría y asesoría en la localidad de Usaquén corresponde a un espacio netamente comercial y en consecuencia, tanto suelo, como espacio son aptos para este tipo de actividad.

#### **✓ Economía de la zona**

En Usaquén hay predominio de familia de clases socio económicas media y alta, el 32.3% de predios corresponden a estrato cuatro y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 24,8% pertenece a predios en estrato 6, el estrato 3 corresponde al 21,1% y el restante a los estratos faltantes.

Se evidencia en esta zona el crecimiento del sector hotelero, el aumento de población con necesidades de estudio y formación y por ende el aumento de instituciones educativas principalmente de educación preescolar, básica y media. Por otra parte los servicios públicos en la localidad de Usaquén son: Acueducto, Alcantarillado, Aseo, gas, energía eléctrica, telefonía, televisión e internet.

### **3.3.1.2. Demanda de los recursos naturales**

Se indica en forma breve la medida en que los recursos naturales se ven afectados por el proyecto

#### **3.3.1.2.1. Uso del agua**

En el proyecto se puede ver el uso del agua desde dos puntos de vista: el primero referido al gasto que se va a tener para el funcionamiento normal de una oficina la cual se dedica a trámites netamente administrativos, y el segundo en relación con la optimización del recurso en los hoteles donde se implemente el planes de usos eficiente y ahorro del agua.

#### **3.3.1.2.2. Uso de avisos y vallas**

En el estudio de mercados y específicamente en el componente de publicidad para el desarrollo del proyecto no se hará uso de avisos o vallas.

Para dar a conocer la existencia de la empresa objeto del proyecto y los servicios que prestará es necesario realizar las siguientes estrategias: Diseño de folletos de información sobre los servicios que prestará la empresa y enviarlos a los clientes potenciales de la ciudad de Bogotá, creación de la página web empresarial, así como la apertura en diferentes redes sociales, tales como: Facebook, twitter y LinkedIn; Publicidad POP que incluya esferos, llaveros, pocillos, sombrillas, termos, entre otros; los cuales será entregados en las diferentes ferias de turismo, entre otras.

#### **3.3.1.2.3. Manejo de vertimientos**

Las aguas residuales que se generan producto del proyecto son aguas que no tienen ningún tipo de contaminación fuera de los límites normales de uso doméstico, las cuales van a ser tratadas por la empresa de Acueducto de Bogotá.

#### **3.3.1.2.4. Materiales de construcción**

Para el proceso de implementación del proyecto es posible que se generen diagnósticos y necesidades de cambio de infraestructura en la industria hotelera que posiblemente requerirán materiales de construcción.

#### **3.3.1.2.5. Residuos sólidos y/o escombreras**

Los residuos sólidos y escombros pueden generarse básicamente a la par de la etapa de operación del proyecto; en casos donde se necesiten adecuaciones de la planta física del hotel y otras. Para el manejo de estos residuos se tendrá en cuenta el programa para el desarrollo de actividades relacionadas con el buen manejo de escombros de la ciudad de Bogotá.

#### **3.3.1.2.6. Tránsito**

La ejecución del proyecto de optimización no contempla la afectación en el tráfico de la zona en la que se ubica la oficina de consultoría, ni tampoco en los hoteles a los que se les prestara el servicio

### 3.3.1.3. Identificación y valorización de impactos

La tabla que se muestra a continuación relaciona los impactos específicos (componente y elementos) con las actividades preliminares, ejecución y operación de la consultoría, para ellos se identificaron las actividades y/o trabajos necesarios en cada una de las etapas y se determinó cómo afectan los componentes físicos y socio económicos en los elementos tales como comunidad, actividad económica, aire, agua y suelo.

**Tabla 52.** Identificación de impactos ambientales.

COMPONENTE	ELEMENTO	IMPACTO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES PRELIMINARES			EJECUCIÓN			OPERACIÓN CONSULTORÍA				
			IAEP	FORMULACIÓN	EVALUACIÓN FINANCIERA	CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE LA EMPRESA	ADQUISICIÓN Y/O ARRENDAMIENTO DE LA OFICINA	DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	INICIACIÓN	DIAGNOSTICO	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
FÍSICO	SUELO	Afectación de la geomorfología del suelo											
		Generación de residuos sólidos					X					X	
	HÍDRICO	Disponibilidad del recurso					X					X	
	ATMOSFÉRICO	Cambios en la calidad del aire	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SOCIO – ECONÓMICO	COMUNIDAD Y ACTIVIDAD ECONÓMICA	Incremento en los niveles de ruido.											
		Generación de empleo				X		X	X	X	X	X	X
		Compra y/o arriendo de predios					X						
	INSTITUCIONAL	Contribución al desarrollo empresarial en el sector hotelero							X	X	X	X	
		Pérdida de imagen de la Empresa							X	X	X	X	X
		Acercamiento comercial						X	X	X	X	X	

**Fuente:** Los Autores

Los impactos ambientales generados por la ejecución del proyecto son mínimos: generación de basura en poca cantidad, afectación mínima del suelo y del agua y poca repercusión en la capa atmosférica por CO<sub>2</sub> cuando se usan los vehículos para transportarse y la contaminación generada por el uso de los computadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realiza un plan de atención a impactos ambientales: proyección de políticas y acciones de mitigación o aprovechamiento.

Identificados los impactos del proyecto, se definen principios de protección ambiental así:

- ✓ Optimización de los servicios públicos minimizando su consumo sin disminuir calidad del servicio.
- ✓ Alto uso de la tecnología disminuyendo el desplazamiento de personal.
- ✓ Minimizar el uso de papel.

### **3.3.2. Conclusiones**

#### **3.3.2.1. Caracterización ambiental**

Teniendo en cuenta el área de influencia del proyecto “sector Hotelero en Usaquén (Bogotá)”, se considera como mínima, casi inexistente; la afectación ambiental negativa, antes, por el contrario, su desarrollo incidirá de manera positiva en la racionalización y uso eficiente de los recursos del sector.

Es claro que el medio biótico: flora y fauna no se verán afectados de forma directa por la implementación del proyecto.

#### **3.3.2.2. Demanda de los recursos naturales**

El agua utilizada, el manejo de vertimientos y la recolección de residuos sólidos serán prestados por la empresa de servicios públicos de la ciudad de Bogotá.

#### **3.3.2.3. Identificación y valorización de impactos**

La creación y puesta en marcha de la empresa consultora genera impactos ambientales leves, y específicos, los cuales pueden ser mitigados con un plan de atención de impactos ambientales.

El medio físico que más se ve afectado es el aire, puesto que tiene injerencia en cada una de las etapas, pero con una baja intensidad.

Las actividades del plan de atención a impactos ambientales, plan de manejo ambiental, se han realizado para los impactos más representativos y/o repetitivos determinados en la tabla 52.

### **3.3.3. Recomendaciones**

#### **3.3.3.1. Caracterización ambiental**

Velar porque en cada uno de los hoteles se implementen planes de gestión integral de residuos sólidos.

#### **3.3.3.2. Demanda de los recursos naturales**

Llevar a cabo planes que permitan disminuir el consumo indiscriminado de agua en todos y cada uno de los hoteles donde se preste el servicio, y así poder reducir los vertimientos de aguas servidas.

#### **3.3.3.3. Identificación y valorización de impactos**

Para mitigar los impactos ocasionados por las actividades preliminares, ejecución y operación de la empresa consultora se recomienda implementar las actividades planteadas en el plan de atención a impactos ambientales.

Garantizar que las actividades propuestas en el plan de atención a impactos ambientales se realicen y sean efectivas, además de concientizar a las personas involucradas con el proyecto, con el fin de interiorizar que el ambiente es compromiso de todos.

### **3.4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

#### **Generalidades**

El estudio administrativo permite definir el proceso de planeación, organización, integración, dirección y control, así como también la infraestructura administrativa para la operación del producto del proyecto y su incidencia en los costos y beneficios asociados. Dentro de cada uno de los procesos se incluye la definición de actividades que permiten tener claridad acerca de los aspectos requeridos para la funcionalidad de la empresa objeto del proyecto, como lo es la administración del recurso humano, la definición de los planes de acción que permiten visualizar el futuro de la empresa, la estructura organizacional, el tipo de sociedad, entre otros.

Conforme a lo indicado en este estudio, se obtendrá como resultado la definición de los aspectos que hacen parte del proceso administrativo para la operación de la empresa de consultoría en gestión de calidad.

#### **3.4.1. Hallazgos**

Considerando que la empresa objeto del proyecto es nueva y no es posible realizar ningún proceso de integración, es necesario centrar los esfuerzos en definir las características que regirán la empresa y que se encuentran enmarcadas en su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, así como su estructura organizacional, procesos de integración y demás cualidades y aspectos importantes para el montaje y operación de la misma.

##### **3.4.1.1. Plan estratégico.**

Consiste en establecer el plan estratégico que le permite a una organización ser sostenible en el tiempo, definir con claridad los objetivos y contemplar la ejecución de actividades que forman parte del eje principal sobre el cual se basa la razón de ser de la empresa. Conforme a lo anterior, es necesario definir un marco de referencia en el que se establezcan la misión, visión objetivos estratégicos, valores y estrategias genéricas.

Para efectos del estudio, se realizó un análisis tomando como ejemplo las empresas de consultoría en gestión de calidad identificadas en la oferta del estudio de mercados, con el objetivo de validar los aspectos más relevantes en materia de estructura organizacional y planeación estratégica. De lo anterior, se observó que en la misión, alrededor del 50% de las empresas de referencia, se enfocan en describir la prestación de sus servicios por medio de equipos altamente calificados y un excelente nivel profesional. De igual forma, se identificó que la visión no contiene el detalle del tiempo o año en el que se pretende llegar a cumplir lo descrito; sin embargo, es importante aclarar que para el caso de la



empresa objeto del proyecto sí se tendrá en cuenta este factor, con el fin de brindar mayor detalle sobre el tiempo en el que se ejecutarán las actividades estratégicas de la misma.

En relación a los objetivos estratégicos y a los valores, no fue posible identificar esta información en las empresas de referencia, toda vez que es información interna que normalmente no es publicada en la página web.

#### **3.4.1.2. Estructura organizacional**

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional que se establece a partir de las necesidades generadas en la operación y que requieren ordenar las actividades, procesos y en sí el funcionamiento en general.

Con el objetivo de buscar e identificar la mejor alternativa para definir la estructura organizacional, se realizó una búsqueda de los tipos de organización en los cuales se puede llegar a desempeñar una empresa del sector de consultoría y se observó que actualmente las organizaciones están migrando a ser estructuralmente mixtas, es decir, que tienen una parte jerárquica por departamentos o áreas y una parte proyectada para el manejo de los diferentes proyectos de consultoría, los cuales se presentan como consecuencia de la operación normal de la empresa.

No obstante lo anterior, se identificaron diferentes tipos de estructura organizacional, dentro de las cuales se encontraron las descritas a continuación:

- *Estructura lineal*: este modelo es empleado comúnmente en pequeñas empresas que se dedican a generar pocos productos, donde sólo existe un jefe que puede ejercer las labores de dueño y gerente a la vez. La responsabilidad es directa e inmediata, toda vez que los subordinados dependen de un solo superior.

Se caracteriza por tener una estructura piramidal, ya que entre más alto sea el nivel jerárquico, disminuye el número de cargos u órganos.

- *Estructura Matricial*: este tipo de estructura agrupa los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se generan dentro de la empresa, creando equipos de trabajo multidisciplinarios para cumplir con un objetivo en común, el cual está ligado directamente a la culminación del proyecto.

Se organiza teniendo en cuenta dos criterios a la vez: funciones y divisiones simultáneamente.

En este tipo de organización los empleados de la matriz dependen de dos jefes, el de función y el de proyectos, quien es el Gerente de proyectos individuales .

- *Estructura por departamentalización:* consiste en crear departamentos dentro de la organización, los cuales pueden estar basados en funciones de trabajo desempeñadas, nivel de producto y/o servicio ofrecido, territorio geográfico y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

De esta forma, se mencionan a continuación los diferentes tipos de departamentalización que se pueden generar dentro de la organización.

- a. Funcional: se organiza separando el trabajo por áreas funcionales para obtener un determinado resultado final. La asignación de responsabilidades es clara y suelen organizar los equipos de trabajo por unidades funcionales especializadas en un tema específico.
  - b. Por producto: se organiza por línea de bienes o servicios producidos y es empleada comúnmente en grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones”, las cuales pueden tener a su vez subdivisiones.
  - c. Por territorio: se organiza por las principales zonas geográficas donde la empresa tiene cobertura para así centralizar líderes en cada una de las regiones. Ejemplos de este tipo de organizaciones pueden ser grandes compañías multinacionales como Directv, Philips, entre otras.
  - d. Por clientes: en este tipo de estructura el cliente es el eje central, es la base de la departamentalización y parte del supuesto que los clientes están agrupados por grupos que comparten un mismo tipo de necesidades y, por lo tanto, la empresa se agrupa de esta forma para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- *Estructura Híbrida:* reúne las características de varias estructuras y puede tener un enfoque múltiple, toda vez que puede utilizar diversos criterios de productos y función o producto y geografía.
  - *Estructura jerárquica:* este tipo de estructura es la más utilizada en las organizaciones, ya que se fundamenta en los principios de la teoría clásica. Las decisiones son tomadas por una cabeza que suele ser el Presidente o Gerente General y de este se desprende otros subgerentes por cada una de las áreas que componen la empresa.

- *Estructura descentralizada*: Las decisiones se dividen en dos tipos: estratégicas, las cuales son tomadas por los altos niveles de dirección y las decisiones tácticas o funcionales, las cuales son ejercidas por las divisiones autónomas.
- *Estructura no piramidal*: Se basa en matrices las cuales se encuentran estructuradas con líneas verticales de la autoridad y líneas horizontales de la responsabilidad sobre un determinado proyecto. De esta forma, los líderes o gerentes de cada una de las áreas pueden apoyar en su especialidad al responsable de un proyecto específico.

### 3.4.1.3. Constitución jurídica de la organización

Teniendo en cuenta la estructura organizacional propuesta en el estudio, se procede a definir el tipo de sociedad bajo la cual estará constituida la empresa. Para tal fin, se identificó que en Colombia actualmente existen diferentes tipos societarios, los cuales tienen características particulares en relación a las responsabilidades de los accionistas, aspectos parafiscales, forma de constitución, disolución, entre otros.

A continuación se detallan las características principales que fueron las más relevantes dentro del análisis de las alternativas en cada tipo de sociedad:

**Tabla 53.** Características de los tipos de sociedad

<b>Sociedad Anónima- S.A.</b>	
<b>Constitución</b>	Escritura pública inscrita en el Registro Mercantil para adquirir personalidad jurídica.
<b>Número de accionistas</b>	Mínimo cinco (5) accionistas y no tiene un límite máximo.
<b>Capital</b>	- Se puede dividir en acciones libremente negociables. - La formación de capital debe hacerse a través del registro de un capital autorizado, el cual corresponde a una cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la empresa. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el capital suscrito, que corresponde a la parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazos, máximo un (1) año y al momento de su constitución debe ser mínimo la mitad del autorizado y un capital pagado, que corresponde a la parte del capital suscrito que los accionistas realmente han pagado y que ha ingresado a la sociedad.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales de la empresa.
<b>Transformación y disolución</b>	Escritura pública ante notario o por documento privado.
<b>Revisor Fiscal</b>	Es de carácter obligatorio, sin importar el patrimonio.
<b>Sociedad por Acciones Simplificadas- S.A.S.</b>	
<b>Constitución</b>	Se realiza por medio de un documento privado inscrito en el

	registro mercantil de la Cámara de Comercio de la ciudad donde la empresa tendrá su domicilio principal. En caso de ingresar aportes sujetos a escritura pública, se debe realizar la constitución por medio de escritura pública ante notario.
<b>Número de accionistas</b>	Mínimo uno (1) accionistas y no tiene un límite máximo.
<b>Capital</b>	- El capital puede dividirse en acciones libremente negociables, pero puede por estatutos restringirse hasta por diez (10) años su negociación. - Se debe tener un capital autorizado, suscrito y pagado. Para el caso del capital suscrito, los accionistas se comprometen a pagarlo en un plazo máximo de dos (2) años y al momento de su constitución no es necesario pagar nada.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones de la sociedad.
<b>Transformación y disolución</b>	Se realiza a través de documento privado registrado en la Cámara de Comercio de la ciudad donde tiene el domicilio principal la empresa.
<b>Revisor Fiscal</b>	Es voluntario, excepto cuando la sociedad cumple al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior con las siguientes condiciones: - Activos brutos => a 5,000 SMMLV. - Ingresos brutos => a 3,000 SMMLV.
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada- LTDA</b>	
<b>Constitución</b>	Se puede hacer por escritura pública o por documento privado.
<b>Número de socios</b>	Mínimo dos (2) socios y máximo veinticinco (25).
<b>Capital</b>	Para este tipo de sociedad se deben tener en cuenta los siguientes criterios para la formación del capital: - Se divide en cuotas o partes de igual valor. - Debe pagarse totalmente al momento de constituirse. - La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria. - Si se muere un socio, la sociedad pasa a sus herederos, salvo estipulación contraria. - La representación de la empresa está en cabeza de todos los socios, a no ser de establecer a un tercero para realizar dicha labor.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Los socios responden hasta el monto de sus aportes; sin embargo, es posible establecer en los estatutos una mayor responsabilidad para alguno de los socios, sin comprometer una responsabilidad indefinida o ilimitada. Para el caso de las obligaciones laborales y fiscales aplica una excepción, por cuanto la responsabilidad debe ser de carácter solidario, involucrando los bienes del patrimonio de cada socio.
<b>Transformación y disolución</b>	Se puede hacer por escritura pública o por documento privado.

<b>Revisor Fiscal</b>	Es voluntario, excepto cuando la sociedad cumple al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior con las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos brutos =&gt; a 5,000 SMMLV.</li> <li>- Ingresos brutos =&gt; a 3,000 SMMLV.</li> </ul>
<b>Sociedad Comanditaria (Simple o por Acciones)</b>	
<b>Constitución</b>	Se debe realiza mediante escritura pública ante notario.
<b>Número de socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comandita simple: mínimo dos (2) socios y no tiene un límite máximo.</li> <li>- Comandita por Acciones: mínimo cinco (5) socios y no tiene un límite máximo.</li> </ul> <p>En ambos casos, los socios pueden se integran bajo dos categorías, siendo estas: Gestores/Colectivos y comanditarios. Los gestores son quienes administran la sociedad y no tienen necesidad de dar algún aporte, mientras que los socios comanditarios son los que hacen los aportes.</p>
<b>Capital</b>	Se debe tener un capital autorizado, suscrito y pagado.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	<p>La responsabilidad varía según la categoría de socio, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores: si bien este tipo de socios no realizan aportes, estos se deben comprometer solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales de la empresa.</li> <li>- Comanditarios: su responsabilidad se limita hasta el monto de sus aportes.</li> </ul> <p>En cuanto a los accionistas de una sociedad comandita por acciones se rigen bajo los parámetros establecidos para las sociedades anónimas.</p>
<b>Transformación y disolución</b>	Se debe realiza mediante escritura pública ante notario.
<b>Revisor Fiscal</b>	<p>En las sociedades Comanditas Simples el revisor fiscal es de carácter voluntario, excepto cuando la sociedad cumple al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior con las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos brutos =&gt; a 5,000 SMMLV.</li> <li>- Ingresos brutos =&gt; a 3,000 SMMLV.</li> </ul> <p>Para el caso de las sociedades Comanditas por Acciones, el revisor fiscal es de carácter obligatorio, sin importar el patrimonio.</p>
<b>Sociedad Colectiva</b>	
<b>Constitución</b>	Se puede realizar mediante escritura pública ante notario o por documento privado.
<b>Número de socios</b>	Mínimo dos (2) socios y no tiene un límite máximo.
<b>Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El capital se debe pagar en su totalidad al momento de la constitución.</li> </ul>

	- Se divide en partes de interés social.
<b>Responsabilidad de los socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales de la empresa.</li> <li>- En relación a las obligaciones laborales, los socios son solidariamente responsables solo hasta el límite de la responsabilidad de cada socio, pero deben asumir los impuestos, actualizaciones e intereses a prorrata de su aporte durante el respectivo período gravable.</li> </ul>
<b>Transformación y disolución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede realizar mediante escritura pública ante notario o por documento privado.</li> <li>- La sociedad se puede disolver por las siguientes razones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muerte o incapacidad de uno de los socios, siempre y cuando no se haya establecido en los estatutos la continuidad con los herederos.</li> <li>2. Si un socio se declara en quiebra y los demás no adquiere su interés social o no aceptan la cesión a un tercero.</li> <li>3. Embargo y remate del interés de un socio en favor de un tercero, si los demás no aceptan el adquirente.</li> <li>4. Renuncia o retiro justificado de un socio, siempre que los demás no adquieran su interés o no acepten la cesión a un tercero.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Revisor Fiscal</b>	<p>Es voluntario, excepto cuando la sociedad cumple al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior con las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos brutos =&gt; a 5,000 SMMLV.</li> <li>- Ingresos brutos =&gt; a 3,000 SMMLV.</li> </ul>

**Fuente:** Actualicese.com. Actualidad. Tipos de Sociedades

#### **3.4.1.4. Integración**

Los procesos administrativos de integración permiten identificar y definir las políticas y programas necesarios que se requieren para los procesos de contratación y funcionamiento de los puestos definidos en la estructura organizacional de la empresa objeto del proyecto.

##### **3.4.1.4.1. Reclutamiento**

Se identificó que el proceso de reclutamiento de las empresas consiste en conseguir un grupo determinado de candidatos para una vacante, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.

El reclutamiento se compone de un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente cualificados para ocupar las vacantes disponibles en una organización y se basa en la premisa de tener un sistema de

información, mediante el cual se divulga y se ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Como parte de las alternativas analizadas en el presente estudio, se identificó que este proceso se puede llevar a cabo a nivel interno o externo de la organización, dependiendo de las necesidades y condiciones en las que se encuentre la empresa. En la tabla 53 se realiza un comparativo entre las alternativas analizadas, con el fin de presentar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y definir la opción más conveniente a implementar en la empresa objeto del proyecto.

**Tabla 53.** Comparativo entre alternativas de reclutamiento

	<b>Área interna en la Compañía</b>	<b>Outsourcing</b>
<b>Descripción</b>	Los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo con personal interno de la organización.	Se contrata a una empresa externa que desarrolle las funciones relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección.
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de reclutamiento se pueden dar de forma más rápida para llenar las vacantes disponibles.</li> <li>- Puede llegar a ser más económico cuando en la empresa existe una alta rotación de personal.</li> <li>- Mayor conocimiento acerca de las funciones de las vacantes y su impacto dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una muy buena opción cuando en la empresa no se llevan a cabo procesos de reclutamiento con mucha frecuencia.</li> <li>- Resulta más económico que tener personas fijas para realizar este proceso.</li> <li>- Experiencia especializada por parte de las empresas que prestan el servicio para el reclutamiento del personal.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda un costo fijo de personal que puede llegar a ser perjudicial, por cuanto las personas podrían no tener muchas ocupaciones y por lo tanto se generaría una pérdida de tiempo.</li> <li>- Se podría distribuir estas funciones en personal de la empresa que se encuentra en otras áreas, pero que no tienen experiencia en este tema, lo cual podría generar procesos de reclutamiento muy lentos y poco eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demoras en los procesos de reclutamiento, toda vez que se debe surtir el proceso de identificación y comunicación a la empresa prestadora del servicio.</li> <li>- Puede llegar a implicar altos costos, en los casos en que se requiera hacer procesos de reclutamiento frecuentemente.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores

#### 3.4.1.4.2. Selección

Consiste en determinar cuáles de entre los candidatos reclutados, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. Mediante este proceso se pretende prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata y permite la comparación entre cualidades de cada candidato frente a las exigencias del cargo.

“En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía, no sólo con la organización, sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos”<sup>34</sup>.

A continuación se presentan los procesos más comunes que se realizan en un proceso de selección:

**Figure 10.** Proceso de selección.



**Fuente:** Los autores

Este proceso puede ser realizado directamente por la empresa por medio de un área de apoyo de Talento Humano o por una empresa consultora que preste los servicios de selección. El análisis de alternativas para este proceso se incluye dentro del realizado en el proceso de reclutamiento.

#### 3.4.1.4.3. Contratación

Este es el último proceso que surge una vez se ha realizado todas las pruebas pertinentes para identificar cual es el candidato que cumple con las características

<sup>34</sup> Selección de personal. (En línea) (13 de octubre de 2015) disponible en: (<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>)



requeridas para el cargo. En este punto se revisan todos los rubros incurridos en un proceso de contratación.

### ✓ **Tipos de contratos**

El tipo de contratación depende de cada organización y del tipo de cargo al que se esté aplicando. De esta forma se identificaron diversas opciones de contrato que se podrían utilizar en la empresa, tales como:

- *Contrato a término fijo*: tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días.
- *Contrato a término indefinido*: no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros.
- *Contrato de obra o labor*: el contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico.
- *Contrato civil por prestación de servicios*: este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales.
- *Contrato de aprendizaje*: este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.
- *Contrato ocasional de trabajo*: este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la Compañía.

### ✓ **Salario**

Uno de los elementos del contrato de trabajo es la remuneración; constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (Art. 127 C.S.T). Se incluye también el Auxilio de transporte establecido por la ley, el cual para el 2015 se encuentra en \$74.000 mensuales y se reconoce únicamente para las personas que devenguen hasta dos salarios mínimos (\$644,350).

De otra parte, se consultaron algunas empresas del sector de la consultoría y se identificaron los siguientes salarios promedio:

**Tabla 54.** Identificación de salarios promedio en la industria

<b>Cargo</b>	<b>PwC</b>	<b>Deloitte</b>	<b>Ernst &amp; Young</b>
<b>Consultor Senior</b>	\$3,200,000	\$2,900,000	\$3,500,000
<b>Consultor Junior</b>	\$2,300,000	\$2,000,000	\$2,500,000
<b>Asistente</b>	\$1,800,000	\$1,500,000	\$2,000,000

**Fuente:** Entrevista con expertos

Es de aclarar que los valores de los salarios relacionados fueron consultados con personal de dichas empresas, siendo estos:

- PwC: Mauricio Cabezas (Consultor Senior- Advisory).
- Deloitte: Katherine Camacho (Asistente- Advisory).
- Ernst & Young: Adriana Patiño (Consultor Senior).

No obstante, es importante aclarar que el promedio de los salarios identificados corresponden a grandes empresas multinacionales, ya que fue más fácil la recolección de la información; sin embargo, se observa que los salarios de empresas medianas o pequeñas de consultoría en el mercado colombiano pueden estar por debajo de dichos valores.

#### ✓ **Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus

servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.<sup>35</sup>

**Tabla 55.** Prestaciones sociales

Apropiaciones Prestaciones Sociales	
<b>Cesantía</b>	1 salario al año -8,33% mes
<b>Interés de cesantía</b>	12% al año -1% mes
<b>Prima legal</b>	1 salario al año - 8,33% mes
<b>Vacaciones</b>	15 días hábiles al año - 4,16% mes

**Fuente:** Los autores

**Dotación:** Se debe suministrar a los trabajadores que devenguen hasta dos veces el salario mínimo mensual.<sup>36</sup>

### ✓ Seguridad social

La seguridad social integral se compone de tres elementos: salud, pensión y riesgos profesionales. El empleador debe realizar estos aportes que se rigen de acuerdo con lo establecido en la Ley 100 de 1993.

**Tabla 56.** Seguridad social

Componente	Aporte Empleado	Aporte Empleador
Salud	4%	8,5%
Pensión	4%	12%
Riesgos Profesionales	-	0,522%*

\* Tarifa variable según nivel del riesgo. Mínimo 0,522%.

**Fuente:** Los autores

### ✓ Aportes parafiscales

No son impuestos ni contribuciones, constituyen una obligación para el empleador por el hecho de tener una vinculación laboral.

**Tabla 57.** Aportes parafiscales

Entidad	Aporte
Cajas de Compensación Familiar	4%
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	2%
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%

\*Responsables del CREE no aportan ICBF ni Sena.

**Fuente:** Los autores

<sup>35</sup> Prestaciones sociales. (En línea) (13 de octubre de 2015) disponible en: (<http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>).

<sup>36</sup> Salario. (En línea) (13 de octubre de 2015) disponible en: <http://www.gerencie.com/salario.html>

### ✓ **Jornada laboral**

La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

- Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
- Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

#### **3.4.1.4.4. Inducción**

Se encontró que el proceso de inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se realiza a las personas contratadas y puede realizarse dentro del período de prueba.

La inducción es uno de los factores que cobran mayor relevancia, ya que permite a los funcionarios tener una mayor orientación acerca de los procesos generales de la compañía, su misión, visión, objetivos estratégicos y en general brinda conocimiento de los procesos involucrados.

#### **3.4.1.4.5. Promoción**

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social.

La promoción se puede generar por dos razones: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro y debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo.

Es importante que las empresas definan claramente las políticas y que éstas sean debidamente comunicadas a los funcionarios para brindar total claridad y transparencia en los procesos para los cuales aplican dichas promociones.

### **3.4.2. Conclusiones**

Se presentan las conclusiones en cada uno de los ámbitos organizacionales que hacen parte del estudio administrativo del proyecto.

#### **3.4.2.1. Plan estratégico**

- ✓ Si bien uno de los factores más relevantes para la formulación de la visión de una empresa es el tiempo en el cual se está proyectando, se identificó que las empresas del sector no incluyen como parte de su visión el tiempo o año en el

que se proyectan. Este tiempo es manejado en la mayoría de casos a nivel interno de la organización y no lo dejan establecido como parte de la visión.

- ✓ Se resalta la importancia de realizar un seguimiento continuo a los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de identificar los cambios presentados y así establecer nuevas estrategias, de acuerdo con el comportamiento del mercado y los factores que afectan la industria en la cual se encuentra la empresa.
- ✓ La estrategia general de la compañía debe estar enfocada en la generación de valor a través de la optimización de las actividades identificadas, tanto para la etapa de ejecución del proyecto002C como para la operación de la empresa.

#### **3.4.2.2. Estructura organizacional**

- ✓ Existen diversos tipos de estructura organizacional y deben ser aplicados a cada empresa de acuerdo con las características principales de tamaño, funcionalidad y en muchos casos por objeto social de la misma.
- ✓ Teniendo en cuenta que la operación de la empresa se basa en la prestación de un servicio de consultoría, se concluye que las estructuras organizacionales que más se pueden adaptar a la realidad de la empresa son lineal o por departamentalización; en esta última, se puede generar una departamentalización por funciones o por producto.

El resto de tipos de estructura organizacional son aplicables para empresas más grandes como por ejemplo la matricial, donde existe un mayor número de funcionarios y se pueden asignar de forma temporal los recursos.

- ✓ Por el tipo de servicio que presta la empresa, se concluye que se deben incluir como parte de la estructura tres áreas principales, las cuales son: comercial, administrativa y de consultoría; en esta última se centrará la operación de la organización.

#### **3.4.2.3. Constitución legal de la empresa**

- ✓ Teniendo en cuenta que inicialmente la empresa estará conformada por tres (3) socios, se concluye que las opciones más viables para la constitución jurídica son: sociedad por acciones simplificada S.A.S, sociedad de responsabilidad limitada LTDA, comandita simple o sociedad colectiva.

No obstante, teniendo en cuenta otros factores como el capital y la responsabilidad de los socios, se concluye que la forma más factible para constituir la empresa es como una sociedad por acciones simplificada S.A.S.

#### **3.4.2.4. Integración**

- ✓ Es importante describir cada uno de los cargos que aparecen en la estructura organizacional y de esta forma definir las funciones, responsabilidades, requisitos para el cargo, formas de evaluación, entre otros aspectos.
- ✓ Teniendo en cuenta los procesos de reclutamiento identificados en los hallazgos, se concluye que por el tamaño y condiciones de operación de la empresa objeto del proyecto se tomará como mejor opción el proceso de reclutamiento externo para cubrir las vacantes respectivas.
- ✓ Las funciones de selección de personal, manejo del talento humano y la contabilidad de la empresa serán llevadas a cabo por un tercero a través de los servicios de *outsourcing*, teniendo en cuenta que se espera un grado bajo de rotación de personal. Adicionalmente, se convierte en una de las mejores opciones para el manejo eficiente de los recursos y por el tamaño de la organización que se tiene prevista dentro de un horizonte de cinco (5) años.
- ✓ Teniendo en cuenta los altos costos de personal en los que se debe incurrir para la operación de la empresa, se contempla un plan de contratación gradual de personal de acuerdo con el crecimiento esperado de la organización. De esta forma, se considera que el número de consultores contratados incrementará en razón al tamaño de la operación.

No obstante, si bien se realizó un análisis del crecimiento de la organización para determinar la cantidad de consultores requeridos, es importante aclarar que en dado caso de tener una demanda mayor a la contemplada inicialmente, es necesario realizar contrataciones de consultores *freelance* para cumplir con los proyectos contratados.

- ✓ Se concluye que el proceso de inducción es de vital importancia para obtener un adecuado funcionamiento y agilizar la curva de aprendizaje de los funcionarios, toda vez que allí es donde se da a conocer los procesos de la organización y se da el primer acercamiento con las actividades de la empresa.
- ✓ Dentro de la política de la organización no se contemplan procesos de promoción durante los primeros cinco (5) años de operación.

#### **3.4.3. Recomendaciones**

A continuación se detallan las recomendaciones que surgen a partir de los hallazgos y conclusiones.

### 3.4.3.1. Plan estratégico

Teniendo en cuenta que el proyecto consiste en la creación de una nueva empresa, se recomienda implementar el siguiente plan estratégico.

#### 3.4.3.1.1. Nombre de la empresa



Descripción del logotipo:

- ✓ **Nombre:** calidad que crea valor. CCV Consultores.
- ✓ **Color:** se utilizó el color azul oscuro para inspirar solidez y como representación del objeto social de la empresa, ya que se dedica a brindar asesorías en temas de gestión de calidad.
- ✓ **Estrella:** se coloca la estrella como representación de los sellos de calidad.
- ✓ **Doble línea:** se incluye para hacer énfasis en el nombre de la empresa.
- ✓ **Tipo de letra:** se utiliza este tipo de caligrafía para inspirar seriedad y a la vez dar un estilo o fuerte e informal que simula la escritura con pincel. Este tipo de letra no es común por lo que se hace llamativa por sus trazos espontáneos que hacen del nombre algo moderno sin perder

#### 3.4.3.1.2. Misión y visión



## VISIÓN



Ser la empresa de consultoría líder en el 2025 en el desarrollo de planes de gestión de calidad, reconocida por las empresas del sector turístico Colombiano.

### 3.4.3.1.3. Objetivos estratégicos

- ✓ Incrementar la competitividad de la empresa a partir de la creación de valor que genera la implementación de procesos de calidad y del talento humano altamente capacitado, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y compromiso hacia los fines organizacionales.
- ✓ Garantizar resultados óptimos a nuestros clientes mediante la implementación de planes de gestión de calidad que hace de sus empresas lugares altamente competitivos, generando soluciones de alto impacto en nuestros clientes y aumentando la fidelización por medio del cumplimiento de nuestras promesas de servicio.
- ✓ Contribuir al crecimiento del turismo en Colombia, a través del mejoramiento que se espera tener en los hoteles respecto a la calidad de los servicios ofrecidos.
- ✓ Maximizar los recursos aportados por los socios, alcanzando una rentabilidad con un incremento anual mínimo del 5%.

### 3.4.3.1.4. Valores

#### Compromiso

Poner al máximo nuestras capacidades para desarrollar nuestras labores y operaciones dentro de los plazos o condiciones estipuladas, realizándolas con la mejor actitud y de forma segura, para lograr así un servicio con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de nuestros clientes.

#### Adaptación

Nuestro equipo de profesionales cuenta con la capacidad de adecuar el conocimiento y experiencia en las diferentes etapas de los servicios ofrecidos y de acuerdo con las necesidades identificadas en cada uno de los clientes.



## Cooperación

Trabajamos interdependientemente para el logro de objetivos comunes mediante la competitividad, innovación y creatividad estableciendo relaciones ganar/ganar.

## Vocación de Servicio

Nos enfocamos en mantener siempre una actitud positiva, que facilite el cumplimiento de los procesos para contribuir al desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.

### 3.4.3.2. Estructura organizacional

Para la definición de los aspectos relacionados con la estructura organizacional de la empresa objeto del proyecto se recomienda tener en cuenta los criterios, actividades y tipo de organización que se relaciona a continuación.

#### 3.4.3.2.1. Actividades necesarias para alcanzar los objetivos por áreas

De acuerdo con el análisis realizado, se identificó que para conformar la empresa se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades para alcanzar los objetivos propuestos, según el área de responsabilidad.

**Tabla 58.** Actividades necesarias para alcanzar los objetivos por áreas

ACTIVIDADES	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	TIPO
Conocer el mercado objetivo, sus características y necesidades.	COMERCIAL	Área estratégica
Realizar visitas a los hoteles y a las ferias de turismo existentes en el país, con el fin de crear alianzas y ofrecer los servicios de la empresa.		
Hacer los procesos de negociación con los clientes para los proyectos contratados.		
Analizar el mercado objetivo e identificar potenciales clientes a nivel nacional (Colombia).		
Establecer metas de ventas y contratar al personal requerido para el cumplimiento de las mismas.		
Crear las pautas publicitarias para dar a conocer los servicios de la empresa	COMERCIAL	Área de apoyo

ACTIVIDADES	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	TIPO
Programar, Organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la empresa.	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área de apoyo
Mantenimiento de la contabilidad y elaboración de los informes financieros y contables exigidos por la ley.		
Aplicar las normas de la contabilidad IFRS aplicables a la empresa.		
Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los devengamientos, gastos y desembolsos.		
Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para la operación de la compañía.	TALENTO HUMANO*	Área de apoyo
Definir los cargos aplicables a cada área de la Compañía, así como también realizar la descripción de los cargos y perfiles requeridos.		
Gestionar y desarrollar actividades de motivación y capacitación para los funcionarios de la Compañía.		
Realizar actividades encaminadas al cumplimiento de las normas y exigencias legales para la operación de la compañía.	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Área estratégica
Realizar un proceso de control y seguimiento en cada una de las etapas de las consultorías, para identificar posibles retrasos y tomar las medidas respectivas.	OPERACIONES	Área estratégica

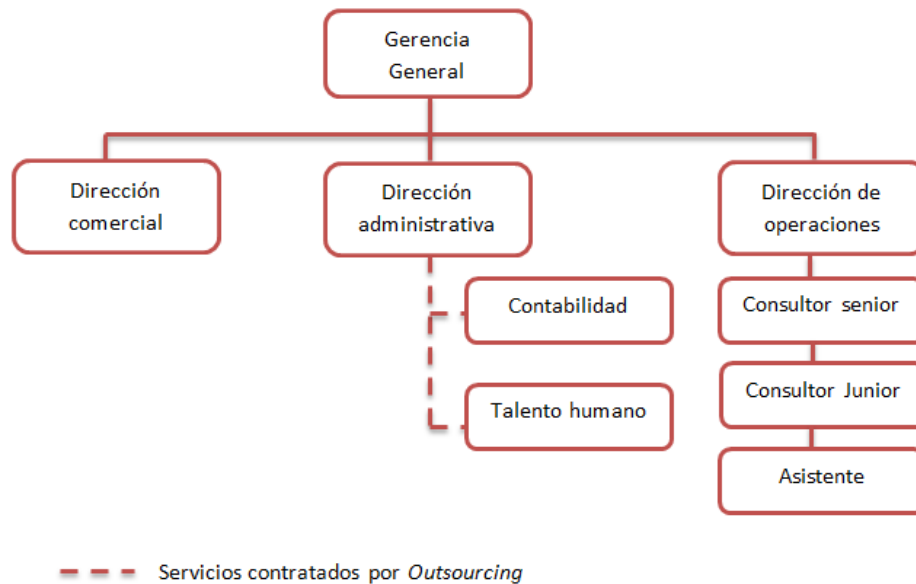
\*El área de Talento Humano y la contabilidad serán contratados por *outsourcing*.

**Fuente:** Los autores

#### 3.4.3.2.2. Tipo de organización

Teniendo en cuenta los tipos de estructura organizacional que se identificaron en el presente estudio, se realizó un análisis de acuerdo con las características con las que se pretende crear la empresa de consultoría en gestión de calidad y se determinó que la recomendación es implementar una estructura por departamentalización por funciones. En la figura 21 se muestra el detalle del organigrama recomendado para el funcionamiento de la empresa.

**Figura 21.** Organigrama de la empresa producto del proyecto.



**Fuente:** Los autores

La estructura organizacional que se recomienda en el presente capítulo se tendrá en cuenta para la implementación de los procesos de la empresa en su etapa inicial; sin embargo, se recomienda que para el mediano o largo plazo se reevalúen los cargos anteriormente mencionados, ya que se puede generar un crecimiento considerable por lo cual se debería validar si es necesario replantear el tipo de estructura, ya que la propuesta actualmente es sencilla y funcional para operaciones de empresas pequeñas.

La categorización recomendada en la Dirección de consultoría permite tener un nivel y direccionamiento de los proyectos de consultoría de acuerdo con la experiencia de cada uno de los profesionales contratados. De esta forma, se hace distinción entre cada nivel para identificar el rol a desempeñar en las consultorías y la responsabilidad adquirida. En el numeral 3.4.3.2.3 se detallan las funciones de cada cargo y el perfil requerido.

De otra parte, se recomienda que el Gerente General durante los primeros años sea quien realice las funciones requeridas en el área Administrativa y Financiera, toda vez que lo relacionado con Talento Humano y la Contabilidad serán contratados a través de *outsourcing*.

### **3.4.3.2.3. Personal y cargos requeridos**

Se definen a continuación los siguientes cargos y perfiles para atender la demanda identificada en el análisis del estudio de mercados. Es de aclarar que los

cargos relacionados se detallan para el primer año de operación de la empresa, ya que este incrementará durante el horizonte de análisis.

**Tabla 59.** Descripción de cargos

Nombre del cargo	Funciones	Perfil
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir y controlar el funcionamiento de la Compañía.</li> <li>✓ Representar a la compañía en los negocios y contratos con terceros.</li> <li>✓ Reportar a la junta directiva sobre la rentabilidad y manejo de los recursos propios de la empresa.</li> <li>✓ Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>✓ Determinar el presupuesto anual de la Compañía.</li> <li>✓ Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para la dirección administrativa.</li> <li>✓ Realizar el proceso de selección de las empresas que prestaran los servicios de contabilidad y talento humano, los cuales se manejarán por <i>outsourcing</i>.</li> </ul>	Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas, economía o afines, con más de 6 años de experiencia en la dirección de empresas del sector de consultoría. Alta capacidad de liderazgo de actividad e innovación.
Director comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir la estrategia comercial.</li> <li>✓ Realiza seguimiento semanal de los indicadores de clientes alcanzados.</li> <li>✓ Determina las estrategias de precios y descuentos o bonificaciones, las cuales deben estar alineadas con las estrategias de la Compañía.</li> <li>✓ Analizar e investigar nuevos mercados.</li> <li>✓ Generar estrategia y plan de marketing para alcanzar nuevos clientes.</li> </ul>	Profesional en áreas de administración de empresas o afines, experiencia mínimo de 4 años en temas de Gerencia estratégica y comercial. Estudios de posgrado en administración, ventas o mercadeo. Orientación al trabajo por objetivos. Preferiblemente con conocimiento en temas de gestión de calidad.
Director de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención a clientes y supervisión de los equipos de proyecto.</li> <li>✓ Definición, promoción y seguimiento de acciones formativas para el desarrollo del equipo de consultoría.</li> <li>✓ Planificación y seguimiento de los proyectos de consultoría.</li> <li>✓ Revisión, aprobación y</li> </ul>	Profesional en áreas de administración de empresas, contaduría o afines con conocimiento acerca de modelos financieros, amplia experiencia en generación de valor para las organizaciones.

Nombre del cargo	Funciones	Perfil
	presentación de los resultados obtenidos en las consultorías.	
Consultor senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir el equipo de trabajo asignado en cada consultoría.</li> <li>✓ Desarrollar el cronograma del proyecto.</li> <li>✓ Gestionar relaciones a largo plazo con los clientes.</li> <li>✓ Tomar decisiones para dar solución a los problemas que se presenten en la ejecución de las consultorías.</li> <li>✓ Enseñar a los consultores con menos experiencia.</li> <li>✓ Elaboración de informes de consultoría.</li> </ul>	Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas, economía o carreras afines. Preferiblemente con especialización en temas de gestión de calidad y mínimo 2 años de experiencia como consultor senior.
Consultor Junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar las actividades dispuestas en el plan de consultoría.</li> <li>✓ Realizar el levantamiento de los procesos para implementar las mejoras en los sistemas de gestión calidad.</li> <li>✓ Realizar las reuniones a las que haya lugar con los clientes.</li> <li>✓ Aplicar instrumentos y protocolos propios de la consultoría bajo la supervisión del consultor senior.</li> </ul>	Profesional en administración de empresas, Ingeniería industrial, ambiental o carreras afines, manejo de Ms Project, Manejo de Windows: Word, Excel, Power point, Outlook, Al menos 1 año y medio de experiencia general
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar las actividades dispuestas en el plan de consultoría.</li> <li>✓ Aplicar instrumentos y protocolos propios de la consultoría bajo la supervisión del consultor senior.</li> </ul>	Estudiante o recién egresado de carreras en ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines, manejo de herramientas office.

**Fuente:** Los autores

### 3.4.3.3 Constitución legal de la empresa

Teniendo en cuenta las alternativas analizadas y las características de cada tipo de constitución, se identificó que la opción que más se acopla a la empresa objeto del proyecto es una sociedad por acciones simplificada- S.A.S, toda vez que la cantidad de socios requeridos, la responsabilidad y el capital cumplen con los criterios establecidos por los socios.

Para la constitución de la empresa se recomienda tener en cuenta todos los requisitos mínimos expuestos en la Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se

crea una sociedad por acciones simplificada. En esta ley se incluye dentro de las disposiciones generales que la sociedad no podrá negociar valores en el mercado público y por consiguiente inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Adicionalmente, como parte de los pasos para formalizar legalmente la empresa, se debe tener en cuenta el contenido mínimo del documento de constitución, en el que se deberá expresar cuando menos lo siguiente<sup>37</sup>:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. 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 estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
8. El documento de constitución debe ser autenticado previo a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

#### **3.4.3.4 Integración**

Como parte del análisis realizado en el presente estudio, se establecen a continuación las estrategias que se recomienda desarrollar para los procesos de administración del recurso humano, dentro de los que se encuentran: reclutamiento, selección, contratación, inducción y promoción.

##### **3.4.3.4.1 Reclutamiento**

Al generarse una vacante dentro de la organización, se recomienda formalizar la necesidad del personal a través de una solicitud que provenga del área donde se requiere dicha vacante, la cual es remitida posteriormente al tercero contratado

---

<sup>37</sup> Ley 1258 de 2008. Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008. Congreso de la República. En línea ([http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html))

para desarrollar los procesos de selección. Es importante tener en cuenta que al inicio de la operación no se están considerando procesos de reclutamiento internos, razón por la que se hace necesario recurrir al reclutamiento externo, dentro del cual se pueden utilizar los siguientes medios para lograr un proceso de selección efectivo:

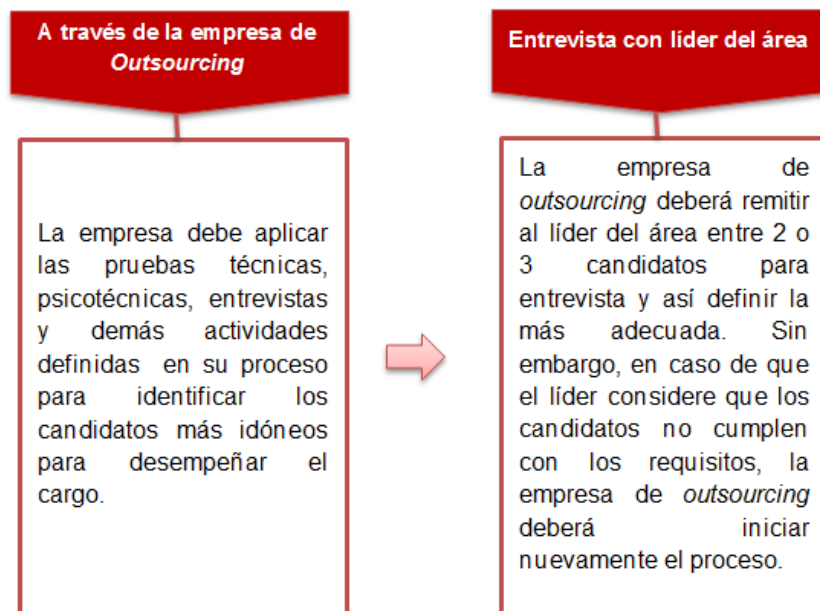
- ✓ Publicar la oferta laboral en la página de la Escuela Colombiana de Ingeniería, institución universitaria que cuenta con carreras afines a las requeridas en los perfiles de la organización.
- ✓ Utilizar redes sociales para publicar y/o hacer una búsqueda de personal (Linkedin, Facebook, google +, entre otros).
- ✓ Referidos por funcionarios ya vinculados a la organización.
- ✓ Ferias de empleo.

Es de aclarar que si bien se recomienda utilizar los medios anteriormente mencionados, éstos deberán ser ejecutados e implementados por el tercero que se contratará para realizar todos los procesos de selección, razón por la que puede variar dependiendo de las necesidades que ellos consideren.

#### 3.4.3.4.2 Selección

Para el proceso de selección se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos.

**Figura 22.** Criterios para la selección de personal



**Fuente:** Los autores

Adicionalmente, se recomienda que la empresa implemente el siguiente proceso para la identificación de vacantes y selección del personal. Ver figura 23.

**Figura 23.** Proceso de selección de la empresa producto del proyecto.



**Fuente:** Los autores

Adicionalmente, se recomienda que la empresa evalúe en el término de 5 años el crecimiento de sus operaciones con el fin de determinar la posibilidad de incorporar dentro de su estructura organizacional el área de selección y talento humano o continuar con este servicio a través de *outsourcing*.

#### 3.4.3.4.3 Contratación

De acuerdo con lo estipulado por el Ministerio del Trabajo, se recomienda que la empresa establezca una jornada laboral ordinaria, donde se trabajen ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) a la semana. De esta forma, el horario se establece a partir de las 8:00 am y finaliza a las 5:00 pm con una hora de almuerzo.

A continuación se relacionan los cargos requeridos para el desarrollo de todas las actividades de la compañía, extraídos del estudio técnico elaborado en el marco de este proyecto; así mismo, se describe el tipo de contrato utilizado en cada caso, la duración y la remuneración para cada cargo, aclarando que éstos últimos se establecieron según la capacidad económica inicial de la empresa.

**Tabla 60.** Características de contratación

Cargo Requerido	# Personas	Tipo de Contrato	Duración	Remuneración
Gerente General	1	A término indefinido	Indefinida	\$ 4.000.000
Director Comercial	1	A término fijo	1 año	\$ 1.800.000
Secretaria	1	A término fijo	1 año	\$ 800.000
Director de Operaciones	1	A término indefinido	Indefinida	\$3.000.000
Consultor Senior	1	A término fijo	1 año	\$2.000.000



Cargo Requerido	# Personas	Tipo de Contrato	Duración	Remuneración
Consultor Junior	1	A término fijo	1 año	\$ 1.500.000
Asistente	2	A término fijo	1 año	\$1.200.000

**Fuente:** Los autores

Para los funcionarios que se contempla el tipo de contrato a término fijo a 1 año, se recomienda evaluar el desempeño de la persona para evaluar la posibilidad de cambiar el contrato a término indefinido. Lo anterior, también teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la empresa.

Adicionalmente, se recomienda considerar en un futuro la posibilidad de implementar una remuneración salarial variable por comisiones, según proyectos o consultorías realizadas.

De otra parte, es importante tener en cuenta que, de acuerdo con el análisis realizado en el estudio técnico acerca de la capacidad requerida para cumplir con la demanda prevista, se contemplará que la cantidad de consultores se incremente en el horizonte de tiempo analizado de la siguiente manera:

**Tabla 61.** Contratación del personal de consultorías

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultor Senior	1	1	1	1	2
Consultor Junior	0	1	1	1	1
Asistente	0	0	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Los autores

#### 3.4.3.4.4 Cronograma de ingreso y retiro de personal

Conforme a lo anterior, se organizó un cronograma de ingreso de personal para el primer año de operación, donde se prevé que desde el inicio de las labores, se tenga vinculación directa de algunos de los cargos requeridos, se espera que esta vinculación sea por todo el año laboral.

De otra parte, el ingreso del personal restante de se realizará aproximadamente comenzando el segundo trimestre donde se espera contar con un mayor número de proyectos, es decir cuando se presencie una mayor carga laboral y/o se entre a la etapa de operación del proceso de consultoría donde se requieren profesionales específicos.

**Tabla 62.** Cronograma de ingreso de personal

<b>Cargo</b>	<b>TRIM I</b>	<b>TRIM II</b>	<b>TRIM III</b>	<b>TRIM IV</b>
Gerente General				
Director Comercial				
Director de Operaciones				
Consultor Senior				

**Fuente:** Los autores

#### **3.4.3.4.5 Inducción**

En primera instancia se recomienda que la empresa documente un “Manual de Inducción” en el que incluya a nivel general toda la estructura organizacional, los valores, los objetivos estratégicos y demás información considerada como relevante y que es necesario que los funcionarios que se integran estén alineados con lo que es la empresa y lo que quiere llegar a ser.

Adicionalmente, cada uno de los cargos descritos en la estructura organizacional contará con un manual de funciones para dar claridad sobre lo que se espera de cada persona en su labor diaria.

El proceso se realizará de forma más personalizada una vez la persona haya tenido en cuenta todos los parámetros establecidos en los manuales mencionados anteriormente.

#### **3.4.3.4.6 Promoción**

La empresa durante la etapa de iniciación no considerará ninguna política de promoción, toda vez que los cargos que se requieren dentro de la operación son de nivel gerencial y no se tendrá contemplado un plan de carrera interno.

No obstante, se recomienda que en un plazo de 5 años se revise si la empresa puede contemplar este tipo de políticas, ya que es necesario para el crecimiento organizacional y motivación de los funcionarios.

#### **3.4.4. Costos y beneficios**

De acuerdo con el análisis sobre la estructura administrativa requerida para la operación de la empresa y considerando las recomendaciones realizadas en el numeral 3.4.3, se identifican a continuación los costos y beneficios en los que se incurrirán.

### ✓ **Costos de la constitución jurídica de la empresa**

Para la constitución legal de la empresa es necesario incurrir en los siguientes costos:

- Elaboración y autenticación del documento privado de constitución.
- Registro de Cámara de comercio.
- Derechos de inscripción del documento.
- Costo de la matrícula.
- Formulario Registro Único Empresarial (RUE).
- Apertura de cuenta bancaria.
- Certificado Cámara de comercio.
- Inscripción de libro de actas y accionistas.

La empresa se acogerá a la Ley 1429 del 2010, donde se establece que las empresas con menos de 5000 SMMLV de activos o menos de 50 trabajadores podrán acogerse al beneficio de obtener gratuitamente la matrícula durante el primer año de operaciones.

### ✓ **Costos de nómina para la operación de la empresa**

De acuerdo al análisis realizado en el presente capítulo, es necesario contemplar como parte de los costos requeridos para la operación de la empresa todo lo relacionado con la nómina del personal que se identificó en las recomendaciones de la estructura organizacional. Para determinar estos costos, se deberá tener en cuenta que el tipo de contrato para todos los cargos y las prestaciones a las que haya lugar.

Adicionalmente, se tendrá en cuenta en los cálculos el tiempo en el cual será contratado el personal, ya que éste varía conforme a lo estipulado en el numeral 3.4.3.4.3.

### ✓ **Costos de *outsourcing* de servicios**

Según lo expuesto en la estructura organizacional, los servicios de talento humano y contabilidad serán contratados a través de un servicio de outsourcing, razón por la que se realizó un análisis para determinar el costo promedio que tiene contratar estos servicios, se consultaron 3 posibles empresas con las que se puede contratar el servicio, siendo éstas:

- Asistencia Gerencial.
- Ceac Auditores. (Contabilidad).
- Grupo Soluciones Horizonte. (Selección).

### **3.5. ESTUDIOS DE COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

#### **Generalidades**

En este estudio se consolidan y cuantifican los costos y beneficios identificados en cada uno de los estudios presentados anteriormente, como lo son: los de mercado, técnico, ambiental y administrativo. Así mismo, se presentan los estados financieros del proyecto junto con la inversión y las alternativas de financiamiento, todo esto con el fin de evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

#### **3.5.1. Hallazgos**

A partir de los estudios mencionados con anterioridad, se identificaron los supuestos y variables económicas necesarias para cuantificar los rubros que afectan económicamente el proyecto a nivel de costos (inversiones, costos y gastos) y beneficios (ingresos operacionales).

##### **3.5.1.1. Supuestos macroeconómicos básicos utilizados**

Se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos propios del proyecto y de nivel macroeconómico relevantes para el cálculo de las partidas financieras; de igual forma, se presentan los hechos resultantes de cada uno de los estudios realizados en la etapa de formulación del proyecto:

- ✓ El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es del 4% teniendo en cuenta el promedio de los últimos 10 años.<sup>38</sup>
- ✓ Se estima un horizonte de planeación de cinco años, teniendo en cuenta: las posibles modificaciones en las normas que intervienen en la calidad de los hoteles, las expectativas de los inversionistas y además porque se contempla una ampliación del portafolio de servicios en los temas directamente relacionados con el desarrollo ambiental y sostenible en el sector hotelero, lo cual tiene un impacto en la situación financiera de la empresa objeto del proyecto. Los años de proyección son del 2016-2020.
- ✓ Se aplicará el impuesto sobre la renta para la equidad –CREE, donde se exonera el pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF), correspondientes a los trabajadores que devenguen individualmente menos de diez SMMLV.

---

<sup>38</sup> Página virtual. BANCO DE LA REPÚBLICA. Estadísticas. Precios. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Serie histórica para un rango de fechas dado.

**Tabla 63:** Impuestos tributarios

ASPECTOS LEGALES TRIBUTARIOS		
	Tarifa	Modalidad
Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE)	9%	Anual
Impuesto sobre la renta	25%	Anual
Retención en la fuente	11%	Cada vez que se requiera
Impuesto sobre las ventas	16%	

**Fuente:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-.

- ✓ La empresa se acogerá a la ley 1429 de 2010, y así obtendrá los beneficios tributarios a los que da lugar. Esta ley tiene como por objeto generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas, de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos.

Como principales beneficios se encuentra en el artículo 4º la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta, el cual se realizará de la siguiente forma:

- a) 0% ( $0 \times 34\% = 0\%$ ) durante los dos primeros años gravables desde el inicio de la actividad económica principal.
- b) 8,5% ( $0,25 \times 34\% = 8,5\%$ ) en el tercer año gravable.
- c) 17% ( $0,50 \times 34\% = 17\%$ ) en el cuarto año gravable.
- d) 25,5% ( $0,75 \times 34\% = 25,5\%$ ) en el quinto año gravable.
- e) 34% ( $1 \times 34\% = 34\%$ ) a partir del sexto año, es decir la tarifa plena.<sup>39</sup>

✓ **Estudio de Mercado:**

- Se contempla un aumento del precio por hora consultor conforme el Índice de Precios al consumidor (IPC)
- Cada proyecto contempla un total de 115 horas comprendidas dentro de las cuatro etapas establecidas para la ejecución del mismo.
- Para el primer año la demanda atendida será del 3% respecto a la proyectada, con un crecimiento anual del 20% durante los siguientes años de análisis.
- La empresa incurre en los costos relacionados con la estrategia de comercialización, como lo es gastos de publicidad y promoción.

✓ **Estudio Técnico:**

- Se tomará en arrendamiento una oficina en la localidad de Usaquén, necesaria para llevar a cabo la operación de la compañía.

<sup>39</sup> MINTRABAJO. El pago progresivo del impuesto a la renta en pequeñas empresa. <  
<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo/e-pago-progresivo-del-impuesto-a-la-renta-en-pequenas-empresas.html>>

- Los servicios públicos (p.e. agua, energía, telefonía) incrementarán conforme al IPC.
- El canon de arrendamiento incrementará año tras año de acuerdo con el IPC, el cual es del 4%.
- La depreciación de los activos fijos de la empresa se realizará por el método de línea recta sin ningún valor de salvamento.

✓ **Estudio Administrativo:**

- Se tendrá en cuenta los trámites en los que se incurren al constituir una empresa como persona jurídica en Colombia, con sus respectivos costos.
- Los salarios tendrán un incremento anual del 3,5% según lineamientos de la empresa.
- La contabilidad de la empresa se desarrollará por *outsourcing* con una empresa especializada, la cual cobrará \$650.000 mensual por sus servicios el primer año y un incremento anual del 3 %.
- El horario laboral será únicamente de lunes a viernes y no se trabajarán festivos, domingos ni horas extras. Se establece que el personal de consultoría dedica el 80% de sus horas laborales para trabajos operacionales y el restante para trabajo administrativo.
- Para los cálculos de nómina se tiene en cuenta el cronograma de ingreso de personal.
- El gerente general, el director comercial, el director de operaciones, los consultores y la secretaria, van a ser empleados de planta, con salario fijo mensual.
- Ninguno de los funcionarios de la empresa será contratado con un salario integral, solo aplicarán salarios ordinarios.
- El factor prestacional es del 54,84% anual.

**3.5.1.2. Identificación de costos y beneficios**

A continuación se presenta la clasificación de los costos y beneficios encontrados en cada uno de los estudios según su tipo.

**Tabla 64:** Clasificación de costos y beneficios

ESTUDIO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN			
		COSTO			BENEFICIO
		Inversión	Costo	Gasto	Ingreso Operacional
Mercados	Venta servicio de consultoría				x
	Elementos de publicidad y promoción	x			
Técnico	Maquinaria y equipo	x			

ESTUDIO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN			
		COSTO			BENEFICIO
		Inversión	Costo	Gasto	Ingreso Operacional
	Arrendamiento y servicios públicos			x	
	Mantenimiento de equipos			x	
	Mantenimiento y reparación oficina			x	
	Papelería y útiles			x	
	Gastos de viaje			x	
	Afiliación en Cotelco			x	
Administrativo	<i>Outsourcing</i> contable			x	
	Presentación de informe		x		
	Personal de la empresa			x	
	Formalización de la empresa			x	

**Fuente:** Los Autores

### 3.5.1.3. Cuantificación de las cifras que conforman los estados financieros

A continuación se realiza la cuantificación de cada uno de los rubros identificados en los estudios realizados anteriormente, con el fin de establecer la inversión requerida, los ingresos y gastos del proyecto. La información se organizó por estudio.

#### ✓ Estudio de Mercados

Se presentan los costos derivados de la estrategia de comercialización y la partida de ingresos del proyecto que están dados por las ventas generadas del servicio de consultoría ofrecido.

**Tabla 65:** Gastos de estrategia de comercialización.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	
Variable	Costo Anual
<b>Publicidad</b>	
Imagen corporativa	\$ 400,000
Construcción sitio web	\$ 200,000
Pago dominio página web	\$ 30,000

Diferentes piezas publicitarias (POP)		
Folletos	\$	1,000,000
Tarjetas de presentación	\$	300,000
Accesorios(Esferos, llaveros, pocillos, etc)	\$	2,000,000
Pautas y espacios publicitarios	\$	2,000,000
<b>Total Publicidad</b>	<b>\$</b>	<b>5,930,000</b>
<b>Promoción</b>		
Alquiler stands, pendones, pasa bocas	\$	3,000,000
<b>Total Promoción</b>	<b>\$</b>	<b>3,000,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>9,030,000</b>

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 66:** Ingresos derivados del proyecto

INGRESOS					
Horas por consultoría	115	115	115	115	115
Precio por hora consultor sin IVA	\$ 80,000	\$ 83,200	\$ 86,528	\$ 89,989	\$ 93,589

VENTAS					
Variables /Año	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda proyectada	845	902	959	1016	1074
% de la demanda que se atenderá	3.0%	3.6%	4.3%	5.2%	6.2%
Demanda atendida (# empresas)	25	32	41	53	67
Precio por consultoría completa sin IVA	\$9,200,000	\$9,568,000	\$9,950,720	\$10,348,749	\$10,762,699
<b>TOTAL</b>	<b>\$233,085,312</b>	<b>\$310,621,140</b>	<b>\$412,279,059</b>	<b>\$545,254,864</b>	<b>\$718,829,856</b>

**Fuente:** Los Autores

### ✓ Estudio Técnico

En este estudio, se determinan los costos de inversión en maquinaria y equipo y los gastos administrativos referentes a la operación de la empresa.



**Tabla 67:** Inversión en maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Costo unitario	Valor Total
Portátiles	4	\$ 1,700,000	\$ 6,800,000
Computadores de mesa	2	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000
Proyector Video Beam	1	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Impresora láser	1	\$ 500,000	\$ 500,000
Teléfonos fijos	2	\$ 80,000	\$ 160,000
Mesa de juntas	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Sillas para mesa de juntas	8	\$ 200,000	\$ 1,600,000
Escritorios ejecutivos	5	\$ 800,000	\$ 4,000,000
Escritorio secretaria	1	\$ 400,000	\$ 400,000
Sillas ejecutivos	4	\$ 180,000	\$ 720,000
Silla adicionales	4	\$ 120,000	\$ 480,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23,660,000</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>\$ 8,360,000</b>
<b>Equipos</b>			<b>\$ 15,300,000</b>

**Fuente:** Los Autores**Tabla 68:** Gastos Administrativos del Proyecto

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Variable	Costo unitario	Periodicidad	Incremento	
Arrendamiento	\$ 3,500,000	mensual	IPC	
Mantenimiento de equipos	\$ 1,200,000	anual	IPC	
Mantenimiento y reparación oficina	\$ 1,000,000	anual	IPC	
Energía	\$ 80,000	mensual	IPC	
Agua, Alcantarillado y Aseo	\$ 100,000	mensual	IPC	
Telefonía fija, internet.	\$ 100,000	mensual	IPC	
Papelería y útiles	\$ 120,000	mensual	IPC	
Gastos de viaje	\$ 1,700,000	anuales	IPC	
Afiliación en Cotelco	\$ 100,000	mensual	IPC	
Outsourcing contable	\$ 650,000	mensual	3%	
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES</b>			<b>\$</b>	<b>59,700,000</b>

**Fuente:** Los Autores

## ✓ Estudio Administrativo

Este rubro corresponde a los gastos derivados de administración, personal y demás, requeridos para la operación anual de la empresa producto del proyecto, al igual que los costos derivados de la operación como lo son los de la impresión del documento al terminar la consultoría con cada cliente.

**Tabla 69:** Costos de operación del Proyecto

<b>COSTOS</b>					
<b>Variables /Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Costo presentación de informe	\$120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
No. Documentos	25	32	41	53	67
<b>Costo total</b>	<b>\$3,040,243</b>	<b>\$3,895,750</b>	<b>\$4,971,850</b>	<b>\$6,322,560</b>	<b>\$8,014,680</b>

**Fuente:** Los Autores

Los gastos de personal se manejaron con una partida fija y una variable, es decir, los cargos tales como: gerente general, director comercial, director de operaciones y secretaria se mantienen constantes en todos los años de estudio, pero el personal restante del área de operaciones, cambia de acuerdo a la capacidad requerida para atender la demanda proyectada, tal como se describió en el estudio técnico y administrativo.

**Tabla 70:** Cálculos del personal requerido

<b>PERSONAL FIJO REQUERIDO</b>					
<b>Cargo</b>	<b># Personas</b>	<b># Periodos</b>	<b>Sueldo Básico</b>	<b>Aux. Transporte</b>	<b>Gasto Anual</b>
<b>Gerente General</b>	1	12	\$ 4,000,000		\$ 74,324,160
<b>Director Comercial</b>	1	12	\$ 1,800,000		\$ 33,445,872
<b>Secretaria</b>	1	12	\$ 800,000	\$ 74,000	\$ 15,752,832
<b>Director de Operaciones</b>	1	12	\$ 3,000,000		\$ 55,743,120
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10,300,000</b>		<b>192,272,712</b>

<b>PERSONAL VARIABLE REQUERIDO</b>						
		<b>Cargo</b>	<b># Personas</b>	<b>Sueldo Básico</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>Gasto Anual</b>
<b>Año 1</b>	1	Consultor senior	1	\$ 2,000,000	\$ 27,871,560	\$ 27,871,560
<b>Año 2</b>	2	Consultor senior	1	\$ 2,000,000	\$ 37,162,080	\$ 65,033,640

		Consultor junior	1	\$ 1,500,000	\$ 27,871,560	
Año 3	3	Consultor senior	1	\$ 2,000,000	\$ 37,162,080	
		Consultor junior	1	\$ 1,500,000	\$ 27,871,560	\$ 87,330,888
		Asistente	1	\$ 1,200,000	\$ 22,297,248	
		Consultor senior	1	\$ 2,000,000	\$ 37,162,080	
Año 4	3	Consultor junior	1	\$ 1,500,000	\$ 27,871,560	\$ 87,330,888
		Asistente	1	\$ 1,200,000	\$ 22,297,248	
		Consultor senior	2	\$ 2,000,000	\$ 74,324,160	
Año 5	4	Consultor junior	1	\$ 1,500,000	\$ 27,871,560	\$ 124,492,968
		Asistente	1	\$ 1,200,000	\$ 22,297,248	

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 71:** Gastos del personal requerido para el Proyecto

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>					
<b>Cargo /Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Gerente General</b>	\$74,324,160	\$76,925,506	\$79,617,898	\$82,404,525	\$85,288,683
<b>Director Comercial</b>	\$33,445,872	\$34,616,478	\$35,828,054	\$37,082,036	\$38,379,907
<b>Secretaria</b>	\$15,752,832	\$16,304,181	\$16,874,827	\$17,465,446	\$18,076,737
<b>Director de Operaciones</b>	\$55,743,120	\$57,694,129	\$59,713,424	\$61,803,394	\$63,966,512
<b>Consultores</b>	\$27,871,560	\$65,033,640	\$87,330,888	\$87,330,888	\$124,492,968
<b>TOTAL</b>					
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$207,137,544</b>	<b>\$250,573,933</b>	<b>\$279,365,092</b>	<b>\$286,086,289</b>	<b>\$330,204,808</b>

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 72:** Gastos de formalización de la empresa

<b>GASTOS DE FORMALIZACIÓN</b>	
<b>Variable</b>	<b>Costo unitario</b>
Estudios de Pre factibilidad	\$ 22,994,000
<b>Formalización de la empresa</b>	
Autenticación notaria	\$ 10,350
Registro en Cámara de comercio	\$ 350,000
Formulario de registro	\$ 4,000
Derecho de inscripción	\$ 32,000

Matricula Mercantil (Primer año)	\$	-
Certificados de existencia	\$	8,600
Apertura de cuenta bancaria	\$	200,000
Inscripción de los libros	\$	10,300
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>23,609,250</b>

**Fuente:** Los Autores

#### ✓ **Inversión Inicial**

La inversión necesaria para la operación de la empresa, corresponde a los activos fijos como muebles, enseres y equipos; activos intangibles tales como los estudios de pre factibilidad y formalización de la empresa; se incluyen también los gastos correspondientes a la estrategia de comercialización inicial y el capital social establecido. Esta inversión se hace en el Año 0.

**Tabla 73:** Inversión inicial requerida

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>Variable</b>	<b>Valor Total</b>	
Muebles y enseres	\$	8,360,000
Equipos	\$	15,300,000
Estudios de Pre factibilidad	\$	22,994,000
Formalización de la empresa	\$	615,250
Estrategia de comercialización	\$	9,030,000
Capital inicial	\$	5,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>61,299,250</b>

**Fuente:** Los Autores

#### **3.5.1.4. Alternativas de Financiación**

El total de la inversión requerida para el montaje de la empresa es de \$61,299,250 de los cuáles las socias aportaran \$24.000.000 y el restante, el cual es un aproximado del 60% del monto, será financiado con una entidad bancaria. A continuación se presentan las diferentes alternativas de financiación analizadas para solicitar el crédito requerido para cubrir la inversión faltante del capital inicial:

✓ **Capital de trabajo y sostenimiento empresarial-Bancóldex**

Bancóldex financia, en pesos o en dólares, los costos, gastos operativos y demás necesidades de liquidez que tengan las empresas para su funcionamiento y desarrollo.<sup>40</sup>

✓ **Cartera Ordinaria Comercial Largo Plazo-Davivienda**

Producto que permite a su empresa obtener recursos para financiar sus necesidades de inversión. El Banco Davivienda apoya las estrategias y proyectos de inversión de su empresa ofreciendo créditos de largo plazo ajustados al flujo de caja del negocio. Los recursos de estos créditos están destinados a financiar proyectos de inversión tales como adquisición de activos, construcción o ampliación de planta, proyectos tecnológicos o capitalización. Estos créditos son otorgados a un plazo mayor de un año<sup>41</sup>

✓ **Cartera ordinaria-Bancolombia**

Es una línea de crédito mediante la cual se le otorga un préstamo a una persona natural con actividad económica independiente o persona jurídica, para satisfacer las necesidades de inversión a mediano y largo plazo.<sup>42</sup>

En la siguiente tabla se presentan las condiciones y tasas de interés propias de cada una de las entidades financieras analizadas.

**Tabla 74:** Alternativas de Financiación

Modalidad de Crédito	Plazo	Abono a Capital	Tasa de Interés (EA)
<b>Capital de trabajo y sostenimiento empresarial-Bancoldex</b>	Hasta 5 años	Cuotas mensuales, trimestrales o semestrales iguales	DTF+ 5,10 4-5 años
<b>Cartera Ordinaria Comercial Largo Plazo-Davivienda</b>	Mayor a un año y dependiendo del flujo de caja del proyecto.	Mensual, bimestral, trimestral y semestral	DTF + 13,60% 5 años

<sup>40</sup> Inicio /Información sobre productos y servicios /Crédito - Leasing /Modalidades de crédito. / Capital de trabajo y sostenimiento empresarial < <https://www.bancoldex.com/Modalidades-de-credito337/Capital-de-trabajo-y-sostenimiento-empresarial.aspx>>

<sup>41</sup> Página web Davivienda, Productos y Servicios  
<https://productos.davivienda.com/EmpresasyAgropecuarios/Cr%C3%A9ditoComercial/Cr%C3%A9ditodeLargoPlazo/CarteraOrdinariaComercialLargoPlazo.asp>

<sup>42</sup> Productos y servicios | Financiación | Crédito en pesos | Cartera Ordinaria-<  
[http://www.grupobancolombia.com/empresas/necesidades/financiacion/creditosPesos/bancolombia/carteraOrdinariaBancolombia/des\\_carteraOrdinariaBancolombia.asp](http://www.grupobancolombia.com/empresas/necesidades/financiacion/creditosPesos/bancolombia/carteraOrdinariaBancolombia/des_carteraOrdinariaBancolombia.asp)>

Modalidad de Crédito	Plazo	Abono a Capital	Tasa de Interés (EA)
<b>Cartera ordinaria-Bancolombia</b>	Desde 1 año, hasta siete (7) años.	mensual, trimestral, semestral, anual	DTF + 4,05% DTF + 21,30% 3-5 años

**Fuente:** Los Autores

Una vez analizados estos datos, se opta por escoger el crédito de capital de trabajo y sostenimiento empresarial con Bancóldex, ya que es el que presenta la tasa de interés anual más baja, financia el 100% de las necesidades y otorga hasta tres años de periodo de gracia. De acuerdo a esto se formuló la amortización del crédito en un periodo de cinco años, con cuotas iguales (véase tabla No. 70) las cifras obtenidas van a alimentar los estados financieros de la empresa.

<b>Préstamo</b>	\$ 37,299,250
<b>DTF</b>	5.06%
<b>Tasa de interés</b>	10.42% EA
<b>Cuotas iguales y vencidas</b>	\$ 9,944,754.06
<b>Plazo</b>	5 años

**Tabla 75:** Amortización del crédito

PERIODO	SALDO INICIAL	INTERESES	CAPITAL	CUOTA TOTAL	SALDO FINAL
0					\$ 37,299,250
1	\$ 37,299,250	\$ 3,885,858.24	\$ 6,058,896	\$ 9,944,754	\$ 31,240,354
2	\$ 31,240,354	\$ 3,254,638.84	\$ 6,690,115	\$ 9,944,754	\$ 24,550,239
3	\$ 24,550,239	\$ 2,557,658.63	\$ 7,387,095	\$ 9,944,754	\$ 17,163,144
4	\$ 17,163,144	\$ 1,788,066.59	8,156,687	\$ 9,944,754	\$ 9,006,456
5	\$ 9,006,456	\$ 938,298.00	\$ 9,006,456	\$ 9,944,754	\$ 0

**Fuente:** Los Autores

### 3.5.2. Conclusiones

Luego de identificar y cuantificar todos los costos y beneficios relacionados con el proyecto, así como las alternativas de financiación, se procede a construir los estados financieros proyectados para el horizonte de planeación definido.

### 3.5.2.1. Depreciación y amortización

Un rubro importante que hace parte de la formulación del estado de pérdidas y ganancias y que tiene incidencia en los otros estados financieros, es el cálculo de la depreciación y amortización de los activos fijos y diferidos que componen la inversión. A continuación se presentan las tablas donde se indica la vida útil de cada activo al igual que el valor anual depreciado o amortizado, según corresponda.

**Tabla 76:** Depreciación y Amortización de los activos

<b>DEPRECIACIÓN</b>					
Activos fijos depreciables	Valor de adquisición	Valor de salvamento	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación acumulada
Muebles y enseres	\$ 8,360,000	0	10	\$ 836,000	\$ 4,180,000
Equipos	\$ 5,300,000	0	5	\$ 3,060,000	\$ 15,300,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3,896,000</b>	<b>\$ 19,480,000</b>

<b>AMORTIZACIÓN</b>					
Activos diferidos	Valor de adquisición	Valor de salvamento	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación acumulada
Estudios de pre factibilidad	\$22,944,000	0	5	\$ 4,588,800	\$ 22,944,000
Formalización de la empresa	\$ 615,250	0	5	\$ 123,050	\$ 615,250
Gastos pre operativos (comercialización)	\$ 9,030,000	0	5	\$ 1,806,000	\$ 9,030,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4,711,850</b>	<b>\$ 32,589,250</b>

<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>					
Variables /Año	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación A.F. <sup>43</sup>	\$3,896,000	\$3,896,000	\$3,896,000	\$3,896,000	\$3,896,000
Amortización A.D.	\$4,711,850	\$4,711,850	\$4,711,850	\$4,711,850	\$4,711,850

<sup>43</sup> A.F.: Activos Fijos  
A.D.: Activos Diferidos  
G.P.: Gastos pre operativos

Amortización G.P	\$1,806,000	\$1,806,000	\$1,806,000	\$1,806,000	\$1,806,000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$10,413,850</b>	<b>\$10,413,850</b>	<b>\$10,413,850</b>	<b>\$10,413,850</b>	<b>\$10,413,850</b>
Depreciación acumulada A.F.	\$3,896,000	\$7,792,000	\$11,688,000	\$15,584,000	\$19,480,000
Amortización acumulada A.D.	\$4,711,850	\$9,423,700	\$14,135,550	\$18,847,400	\$23,559,250
Amortización acumulada G.P.	\$1,806,000	\$3,612,000	\$5,418,000	\$7,224,000	\$9,030,000

**Fuente:** Los Autores

### 3.5.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G)

El primer estado financiero que se formula es el Estado de Pérdidas y Ganancias donde se conocen los impuestos y la utilidad neta del proyecto, partidas necesarios para el flujo de caja y el balance general.

**Tabla 77:** Estado de pérdidas y ganancias

<b>ESTADO DE RESULTADOS P &amp; G</b>					
<b>Variables /Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Ingresos Operacionales Brut	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
Descuentos y devoluciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 233,085,312</b>	<b>\$ 310,621,140</b>	<b>\$ 412,279,059</b>	<b>\$ 545,254,864</b>	<b>\$ 718,829,856</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos de operación	\$ 3,040,243	\$ 3,895,750	\$ 4,971,850	\$ 6,322,560	\$ 8,014,680
Gastos operacionales de per	\$ 207,137,544	\$ 250,573,933	\$ 279,365,092	\$ 286,086,289	\$ 330,204,808
Gastos operacionales de adr	\$ 59,700,000	\$ 62,088,000	\$ 64,571,520	\$ 67,154,381	\$ 69,840,556
Gastos por depreciación	\$ 3,896,000	\$ 3,896,000	\$ 3,896,000	\$ 3,896,000	\$ 3,896,000
Gastos por amortización de i	\$ 6,517,850	\$ 6,517,850	\$ 6,517,850	\$ 6,517,850	\$ 6,517,850
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 280,291,637</b>	<b>\$ 326,971,534</b>	<b>\$ 359,322,312</b>	<b>\$ 369,977,079</b>	<b>\$ 418,473,894</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA OPERA</b>	<b>\$ (47,206,325)</b>	<b>\$ (16,350,394)</b>	<b>\$ 52,956,747</b>	<b>\$ 175,277,784</b>	<b>\$ 300,355,962</b>
Ingresos No Operacionales					
Gatos No Operacionales	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NO OP</b>	<b>\$ (3,885,858)</b>	<b>\$ (3,254,639)</b>	<b>\$ (2,557,659)</b>	<b>\$ (1,788,067)</b>	<b>\$ (938,298)</b>
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA</b>	<b>\$ (51,092,183)</b>	<b>\$ (19,605,033)</b>	<b>\$ 50,399,089</b>	<b>\$ 173,489,717</b>	<b>\$ 299,417,664</b>
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 4,283,923	\$ 29,493,252	\$ 76,351,504
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (51,092,183)</b>	<b>\$ (19,605,033)</b>	<b>\$ 46,115,166</b>	<b>\$ 143,996,465</b>	<b>\$ 223,066,160</b>

**Fuente:** Los Autores



### 3.5.2.3. Flujo de caja libre

Se presentan los flujos de efectivos proyectados de una manera simplificada, es decir, se muestra de manera clara y directa las entradas y salidas generadas de la operación de la empresa, durante los cinco años de análisis, se formula el flujo del inversionista y el flujo del proyecto, en el cuál no se incluye la financiación externa.

**Tabla 78:** Flujo de caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	\$	233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$	233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
<b>EGRESOS</b>						
Costos de preinversión	\$ 61,299,250					
Gastos operacionales de administración						
Costos de impresión de documento	\$	3,040,243	\$ 3,895,750	\$ 4,971,850	\$ 6,322,560	\$ 8,014,680
Gastos de personal	\$	207,137,544	\$ 250,573,933	\$ 279,365,092	\$ 286,086,289	\$ 330,204,808
Arrendamientos	\$	42,000,000	\$ 43,680,000	\$ 45,427,200	\$ 47,244,288	\$ 49,134,060
Servicios	\$	3,360,000	\$ 3,494,400	\$ 3,634,176	\$ 3,779,543	\$ 3,930,725
Mantenimiento y reparaciones	\$	2,200,000	\$ 2,288,000	\$ 2,379,520	\$ 2,474,701	\$ 2,573,689
Gastos de viaje	\$	1,700,000	\$ 1,768,000	\$ 1,838,720	\$ 1,912,269	\$ 1,988,760
Útiles, papelería y fotocopias	\$	1,440,000	\$ 1,497,600	\$ 1,557,504	\$ 1,619,804	\$ 1,684,596
Libros, suscripciones, periódicos y revistas	\$	1,200,000	\$ 1,248,000	\$ 1,297,920	\$ 1,349,837	\$ 1,403,830
Honorarios	\$	7,800,000	\$ 8,034,000	\$ 8,275,020	\$ 8,523,271	\$ 8,778,969
Impuesto de renta	\$	-	\$ -	\$ 4,283,923	\$ 29,493,252	\$ 76,351,504
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$	61,299,250	\$ 269,877,787	\$ 316,479,684	\$ 353,030,924	\$ 388,805,813
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>(\$ 61,299,250)</b>	<b>(\$ 36,792,475)</b>	<b>(\$ 5,858,544)</b>	<b>\$ 59,248,135</b>	<b>\$ 156,449,051</b>
						<b>\$ 234,764,236</b>

**Fuente:** Los Autores

**Tabla 79:** Flujo de Caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales		\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
Ingresos No Operacionales	\$ 37,299,250					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 37,299,250</b>	<b>\$ 233,085,312</b>	<b>\$ 310,621,140</b>	<b>\$ 412,279,059</b>	<b>\$ 545,254,864</b>	<b>\$ 718,829,856</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de preinversión	\$ 61,299,250					
Gastos operacionales de administración						
Costos de impresión de documento	\$ 3,040,243	\$ 3,895,750	\$ 4,971,850	\$ 6,322,560	\$ 8,014,680	
Gastos de personal	\$ 207,137,544	\$ 250,573,933	\$ 279,365,092	\$ 286,086,289	\$ 330,204,808	
Arrendamientos	\$ 42,000,000	\$ 43,680,000	\$ 45,427,200	\$ 47,244,288	\$ 49,134,060	
Servicios	\$ 3,360,000	\$ 3,494,400	\$ 3,634,176	\$ 3,779,543	\$ 3,930,725	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2,200,000	\$ 2,288,000	\$ 2,379,520	\$ 2,474,701	\$ 2,573,689	
Gastos de viaje	\$ 1,700,000	\$ 1,768,000	\$ 1,838,720	\$ 1,912,269	\$ 1,988,760	
Útiles, papelería y fotocopias	\$ 1,440,000	\$ 1,497,600	\$ 1,557,504	\$ 1,619,804	\$ 1,684,596	
Libros, suscripciones, periódicos y revistas	\$ 1,200,000	\$ 1,248,000	\$ 1,297,920	\$ 1,349,837	\$ 1,403,830	
Honorarios	\$ 7,800,000	\$ 8,034,000	\$ 8,275,020	\$ 8,523,271	\$ 8,778,969	
Gastos Financieros	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298	
Abonos a capital	\$ 6,058,896	\$ 6,690,115	\$ 7,387,095	\$ 8,156,687	\$ 9,006,456	
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 4,283,923	\$ 29,493,252	\$ 76,351,504	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 61,299,250</b>	<b>\$ 279,822,541</b>	<b>\$ 326,424,438</b>	<b>\$ 362,975,678</b>	<b>\$ 398,750,567</b>	<b>\$ 494,010,374</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ (24,000,000)</b>	<b>(\$ 46,737,229)</b>	<b>(\$ 15,803,298)</b>	<b>\$ 49,303,381</b>	<b>\$ 146,504,297</b>	<b>\$ 224,819,482</b>

**Fuente:** Los Autores

De los anteriores análisis financieros podemos concluir:

- ✓ La construcción de valor del negocio está generada por las ventas del servicio de asesoría a los establecimientos hoteleros.
- ✓ El proyecto genera pérdidas durante los dos primeros años de operación, a partir del tercer año se evidencia utilidades positivas.
- ✓ Se evidencian flujos de caja negativos durante los dos primeros años, dado que los ingresos esperados no alcanzan a cubrir la totalidad de los egresos del proyecto, donde la partida con mayor peso es derivada de los gastos de personal.

### 3.5.2.4. Balance General

Por último, se muestra el estado patrimonial del proyecto, representado en el Balance General por cada año del horizonte de planeación.

**Tabla 80:** Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>Momento 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO</b>						
CAJA	\$ 5,000,000	\$ -41,737,229	\$ -57,540,527	\$ -8,237,146	\$ 138,267,150	\$ 363,086,632
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 5,000,000	\$ -41,737,229	\$ -57,540,527	\$ -8,237,146	\$ 138,267,150	\$ 363,086,632
Muebles y enseres	\$ 8,360,000	\$ 8,360,000	\$ 8,360,000	\$ 8,360,000	\$ 8,360,000	\$ 8,360,000
Equipos	\$ 15,300,000	\$ 15,300,000	\$ 15,300,000	\$ 15,300,000	\$ 15,300,000	\$ 15,300,000
Depreciación Acumulada		\$ 3,896,000	\$ 7,792,000	\$ 11,688,000	\$ 15,584,000	\$ 19,480,000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 23,660,000	\$ 19,764,000	\$ 15,868,000	\$ 11,972,000	\$ 8,076,000	\$ 4,180,000
Estudios de pre factibilidad	\$ 22,994,000	\$ 22,994,000	\$ 22,994,000	\$ 22,994,000	\$ 22,994,000	\$ 22,994,000
Formalización de la empresa	\$ 615,250	\$ 615,250	\$ 615,250	\$ 615,250	\$ 615,250	\$ 615,250
Gastos preoperativos (comercialización)	\$ 9,030,000	\$ 9,030,000	\$ 9,030,000	\$ 9,030,000	\$ 9,030,000	\$ 9,030,000
Amortización acumulada		\$ 6,517,850	\$ 13,035,700	\$ 19,553,550	\$ 26,071,400	\$ 32,589,250
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 32,639,250	\$ 26,121,400	\$ 19,603,550	\$ 13,085,700	\$ 6,567,850	\$ 50,000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 61,299,250	\$ 4,148,171	\$ -22,068,977	\$ 16,820,554	\$ 152,911,000	\$ 367,316,632
<b>PASIVO</b>						
OBLIGACIONES a corto plazo	\$ -	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 37,299,250	\$ 27,354,496	\$ 21,373,600	\$ 14,844,945	\$ 7,708,518	
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 37,299,250	\$ 31,240,354	\$ 24,628,239	\$ 17,402,603	\$ 9,496,585	\$ 938,298
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ -51,092,183	\$ -19,605,033	\$ 46,115,166	\$ 143,996,465	\$ 223,066,160
Utilidad del ejercicio anterior			\$ -51,092,183	\$ -70,697,216	\$ -24,582,050	\$ 119,312,174
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 24,000,000	\$ -27,092,183	\$ -46,697,216	\$ -582,050	\$ 143,414,415	\$ 366,378,334
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 61,299,250	\$ 4,148,171	\$ -22,068,977	\$ 16,820,553	\$ 152,911,000	\$ 367,316,632

**Fuente:** Los Autores

### 3.5.3. Recomendaciones

De los resultados obtenidos en el estudio realizado, surgen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda garantizar un ingreso igual o superior al proyectado, esto se logrará a partir de la gestión de la dirección comercial y de la capacidad de la empresa para cubrir la demanda atendida.
- ✓ Se debe buscar una alternativa de capital social, dado que los fondos de la empresa serían insuficientes para cubrir las necesidades de la misma.
- ✓ Es sugerido reevaluar la cantidad de personal requerido ya que es el gasto que mayor afecta los fondos de la empresa.
- ✓ Prever la necesidad de efectivo y como se pueden cubrir.
- ✓ Se debe optar por escoger el crédito de capital de trabajo y sostenimiento empresarial ofrecido por Bancóldex, para cubrir la necesidad de capital faltante requerido para la inversión inicial.

## 4. EVALUACIÓN FINANCIERA

### Generalidades

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo de formulación del proyecto y según el análisis realizado en los diferentes estudios, se realiza a continuación la evaluación para determinar si el proyecto es financieramente viable y a su vez identificar el impacto que pueden tener las fuentes de financiación, y así, incluir las recomendaciones que la empresa podrá tomar en cuenta como parte del montaje y preparación de su modelo financiero.

A través de la presente evaluación, se realizará una simulación más precisa de los flujos de efectivo, así como también se tendrán en cuenta los parámetros de evaluación financiera comúnmente utilizados como lo son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), los cuales permitirán identificar si el proyecto puede generar valor y alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas.

De otra parte, se realizará un análisis de riesgo e incertidumbre con el objetivo de identificar los valores estimados más sensibles al cambio durante el horizonte del proyecto, con base en probabilidades de ocurrencia.

### 4.1 Hallazgos

Con el fin de realizar la evaluación financiera del proyecto se identificaron los supuestos contemplados dentro del análisis, así como también los principales parámetros a través de los cuales se busca determinar si el proyecto es financieramente viable

#### 4.1.1 Marco de referencia

##### 4.1.1.1 Definición de alcance, bases y antecedentes

En el desarrollo de la Evaluación Financiera se tiene en cuenta el alcance planteado para el proyecto, razón por la que se especifican las siguientes particularidades:

<b>Proyecto</b>	Montaje de la empresa de Consultoría.
<b>Objeto</b>	Prestación de servicios de Consultoría para dar cumplimiento a la Norma Técnica Sectorial NTSH006.
<b>Cliente objetivo</b>	Establecimientos de hospedaje y alojamiento (hoteles)
<b>Horizonte de evaluación del proyecto</b>	5 años.

El estudio con mayor prevalencia para el análisis financiero, es el de costos y beneficios por cuanto se analizan las entradas y salidas de dinero para el proyecto, y a raíz de esto se construyen los estados financieros necesarios para hallar la generación de valor y la viabilidad financiera del mismo, y optar por la decisión de emprender o no emprender el proyecto.

#### 4.1.1.2 Supuestos, criterios y parámetros

##### ✓ Supuestos:

Se mantienen los supuestos mencionados en el Estudio de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento y se incluyen adicionalmente los siguientes aspectos:

- El cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) o por sus siglas en inglés -WACC-, se definió teniendo en cuenta el método CAPM, donde se establece el costo de la deuda ( $k_d$ ), el costo de capital ( $k_e$ ) y se tiene en cuenta la estructura de capital del proyecto. A continuación se muestran los cálculos respectivos derivados del mismo siguiendo la siguiente formulación:

**WACC:**  $\text{Costo de la deuda} \times \text{Proporción de deuda} + \text{Costo de capital} \times \text{Proporción de capital}$

**Tabla 81.** Cálculo costo de la deuda

*Costo de la deuda ( $k_d$ ): tasa \* (1- $T_s$ )*

<b>COSTO DE LA DEUDA</b>	
Capital	\$ 37,299,250
Tasa	10.42%
Tasa de impuestos ( $T_s$ )	33%
<b>Tasa Ponderada <math>k_d</math></b>	<b>6.98%</b>

**Tabla 82.** Cálculo costo de capital

*Costo de capital ( $k_e$ ):  $R_f + (R_m - R_f) \times \beta$*

<b>COSTO DE CAPITAL</b>	
Tasa libre de Riesgo ( $R_f$ ) <sup>44</sup>	5.38%
Tasa mercado ( $R_m$ )	7.30%
Beta $\beta$ <sup>45</sup>	1.19
<b>Tasa Ponderada <math>k_e</math></b>	<b>7.66%</b>

<sup>44</sup> Se tuvo en cuenta la TES Tasa Fija a junio de 2016 con cierre el 30 de octubre de 2015.

<sup>45</sup> Se tomó como referencia el beta por sector de *Business & Consumer Service*.

**Tabla 83.** Cálculo Costo Promedio Ponderado de Capital

<b>CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO</b>					
		<b>Monto</b>	<b>Participación</b>	<b>Tasa Ponderada</b>	
<b>Deuda</b>	\$	37,299,250	60.8%	6.98%	4.25%
<b>Capital</b>	\$	24,000,000	39.2%	7.7%	3.00%
	\$	<b>61,299,250</b>			<b>7.25%</b>
<b>WACC</b>					<b>7.25%</b>

**Fuente:** Los Autores

- Esta evaluación financiera tiene en cuenta el comportamiento del proyecto incluyendo efectos de financiación e impuestos.
- En el proyecto evaluado, por ser de carácter privado y nuevo, es necesario incluir todos los costos y beneficios para su análisis.

✓ **Parámetros:**

A continuación se muestran los principales parámetros de evaluación identificados para determinar la viabilidad de un proyecto:

- Valor presente neto (VPN): es el método más conocido en la evaluación de proyectos de inversión a largo plazo y corresponde a la cantidad de dinero equivalente que se deben entregar o invertir hoy, para asegurar la misma suma en el futuro.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): corresponde a una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le genera un proyecto al inversionista. Se calcula sobre los saldos no recuperados en cada período y se evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento.
- Relación Costo/Beneficio (B/C): se define como la relación entre los beneficios y los costos o egresos de un proyecto. Ambos se descuentan a la tasa de oportunidad del proyecto (WACC).

✓ **Criterios:**

Para cada uno de los parámetros descritos anteriormente se establecen los criterios que permiten identificar al evaluador si el proyecto genera o destruye valor. Ver tabla con el detalle de los criterios de aceptación o rechazo de los proyectos.

**Tabla 84. Criterios de evaluación financiera**

Parámetro de evaluación	Criterio de aceptación	Criterio de Rechazo	Observaciones
VPN	$VPN \geq 0$	$VPN < 0$	El proyecto es viable y por lo tanto genera valor si el VPN es igual o superior a 0, de lo contrario está destruyendo valor.
TIR	$TIR \geq WACC$	$TIR < WACC$	Si el inversionista obtiene justo lo que quería la TIR es igual o superior a la tasa de descuento.
B/C	$B/C \geq 1$	$B/C < 1$	Se recomienda llevar a cabo el proyecto únicamente si la relación costo beneficio es igual o superior que 1.

**Fuente:** Los autores

Es importante tener en cuenta que la TIR por sí sola no permite definir la viabilidad del proyecto, razón por la que se debe aplicar conjuntamente el parámetro del Valor Presente Neto.

#### 4.1.2 Flujo de caja financiero

##### 4.1.2.1 Revisión del flujo de caja del proyecto y sus proyecciones

Los flujos financieros expuestos en el capítulo de costos y beneficios, son la partida de inicio para desarrollar la evaluación financiera del proyecto, a continuación se resumen las entradas y salidas de efectivo proyectadas, tanto para el proyecto como para el inversionista.

**Tabla 85:** Resumen del Flujo de caja del proyecto

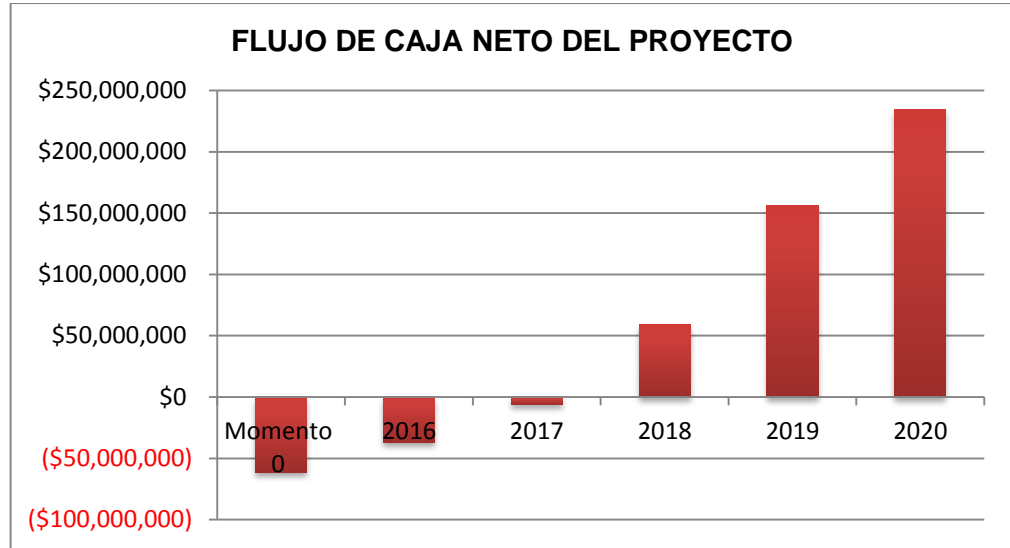
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS		\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
TOTAL EGRESOS	\$ 61,299,250	\$ 269,877,787	\$ 316,479,684	\$ 353,030,924	\$ 388,805,813	\$ 484,065,620
FLUJO DE CAJA NETO	(\$ 61,299,250)	(\$ 36,792,475)	(\$ 5,858,544)	\$ 59,248,135	\$ 156,449,051	\$ 234,764,236

**Fuente:** Los Autores

Se reflejan los datos obtenidos mediante un gráfico de barras, ilustrado a continuación:



**Figura 24.** Flujo de Caja Neto del proyecto



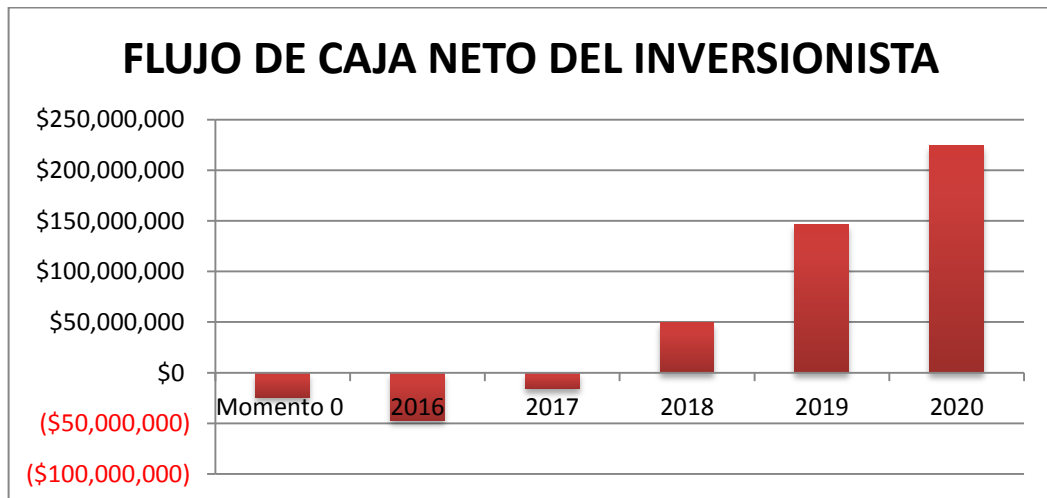
**Fuente:** Los Autores

**Tabla 86:** Resumen del Flujo de caja del inversionista

	c					
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 37,299,250	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 61,299,250	\$ 279,822,541	\$ 326,424,438	\$ 362,975,678	\$ 398,750,567	\$ 494,010,374
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(\$ 24,000,000)</b>	<b>(\$ 46,737,229)</b>	<b>(\$ 15,803,298)</b>	<b>\$ 49,303,381</b>	<b>\$ 146,504,297</b>	<b>\$ 224,819,482</b>

**Fuente:** Los Autores

**Figura 25.** Flujo de Caja Neto del Inversionista



**Fuente:** Los Autores

#### 4.1.2.2 Estimación de parámetros de evaluación y aplicación de los criterios correspondientes

Según los Flujos de Caja definidos con anterioridad, se entra a evaluar el proyecto con los parámetros identificados, como lo son el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y la relación costo-beneficio (B/C). Se obtuvieron los siguientes datos tanto para el flujo del proyecto como para el del inversionista, donde se incluye la financiación del 60% del monto de la inversión requerida.

**Tabla 87:** Parámetros de evaluación

Parámetro	FCN Proyecto	FCN Inversionista
VNA	\$ 231,015,992.26	\$ 227,811,283.31
TIR	46%	57%
VPB	\$ 450,461,421.41	\$ 309,151,111.78
VPC	(\$ 103,950,269.01)	(\$ 81,317,981.90)
B/C	4.33	3.80

**Fuente:** Los Autores

Al evaluar el proyecto por los diferentes parámetros, se observa la viabilidad financiera del mismo, dado que en ambos casos se obtiene un VPN positivo, lo que quiere decir que se recupera la inversión y se genera un rendimiento adicional, al igual que una  $TIR > WACC$  y una relación costo-beneficio (B/C) mayor a uno.

Es de aclarar que aunque los resultados son más favorables para el flujo del proyecto, es decir el que no tiene financiación, que para el flujo del inversionista, el que refleja la realidad del ejercicio es el último, debido a que las integrantes del grupo no cuentan con todos los recursos necesarios para la inversión, por lo que para los siguientes análisis se trabajará solo con los datos obtenidos con este flujo de caja financiero.

#### 4.1.3 Análisis de riesgo e incertidumbre

Dado que todo el proyecto se maneja con variables inciertas, es indispensable realizar un análisis de sensibilidad y probabilidad respecto al Valor Presente Neto (VPN) y a la Tasa Interna de Retorno (TIR), para conocer como un cambio en ciertas variables puede afectar positiva o negativamente la viabilidad financiera del proyecto.

##### 4.1.3.1 Análisis de sensibilidad

Para mejorar las estimaciones sobre el proyecto, se harán cambios en la participación de mercado atendida y en el precio por hora de consultoría, ya que

son dos de las variables críticas que afectan las entradas de dinero del proyecto y así mismo la viabilidad del mismo.

✓ **Análisis de sensibilidad de la variación en la participación de mercado (ventas).**

El escenario inicial planteado para el ejercicio financiero, corresponde al supuesto de tener una participación de la demanda atendida del 3% respecto al mercado, con un crecimiento del 10% para los siguientes años. Para el análisis de sensibilidad se tomarán valores por debajo y encima de este, para determinar que tanto afectan estos cambios al valor presente neto del proyecto y a la tasa interna de retorno y determinar desde que punto es viable el proyecto respecto a sus ventas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

**Tabla 88:** Escenario de análisis de sensibilidad de la variación en la participación de mercado

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
% de la demanda que se atenderá	2%	2.50%	3%	3.50%	4%	5%
VPN	\$ (270,362,957)	\$ (21,275,837)	\$ 227,811,283	\$ 476,898,404	\$ 725,985,524	\$ 1,227,364,474
TIR	-31%	3%	57%	132%	239%	248%

**Fuente:** Los Autores

Se observa que la condición actual del proyecto, es la mínima y más viable por la que se puede optar, es decir que las ventas no pueden estar por debajo del 3% de la participación del mercado, o si no se afectarían negativamente los estados financieros del proyecto; y por encima de esta, aunque claramente son resultados más óptimos, no se acomodan a la realidad del proyecto.

✓ **Análisis de sensibilidad de la variación en el precio por hora.**

La segunda variable escogida para hacer el análisis de sensibilidad es el precio por hora consultor, presenta gran incertidumbre debido a que se estableció con información secundaria y pocas referencias del mercado; por lo cual es importante hacer este análisis para mejorar las estimaciones sobre el proyecto en caso que estas variables cambien cuando haya que enfrentarse a la realidad del mercado.

**Tabla 89:** Escenario de análisis de sensibilidad de la variación en la participación de mercado

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
Variación	Precio por hora consultor	VPN	TIR	
-20%	\$ 64,000	\$ (74,709,918)	-7%	
-10%	\$ 72,000	\$ 76,550,683	23%	

0%	\$	80,000	\$ 227,811,283	57%
10%	\$	88,000	\$ 379,071,884	99%
20%	\$	96,000	\$ 530,332,484	153%

**Fuente:** Los Autores

De lo anterior se deduce que una disminución del 20% en el precio actualmente establecido afectara negativamente el proyecto, por lo que se debe procurar mantener el inicial, o ajustar la operación para mantener la viabilidad del mismo.

#### 4.1.3.2 Análisis de probabilidad

Anteriormente se realizó el análisis para evidenciar como se afecta la viabilidad financiera del proyecto cuando hay cambios en ciertas variables. Ahora, se quiere conocer la probabilidad de tener un VPN positivo al cambio del comportamiento de las mismas.

Esto se logra con ayuda de la herramienta @Risk donde se detectó como variable de entrada, la demanda atendida y se le asignó una probabilidad triangular con valores mínimos, máximos y más probables para cada uno de los años de estudio, estos datos se relacionan en mayor detalle en el estudio de mercados del presente documento.

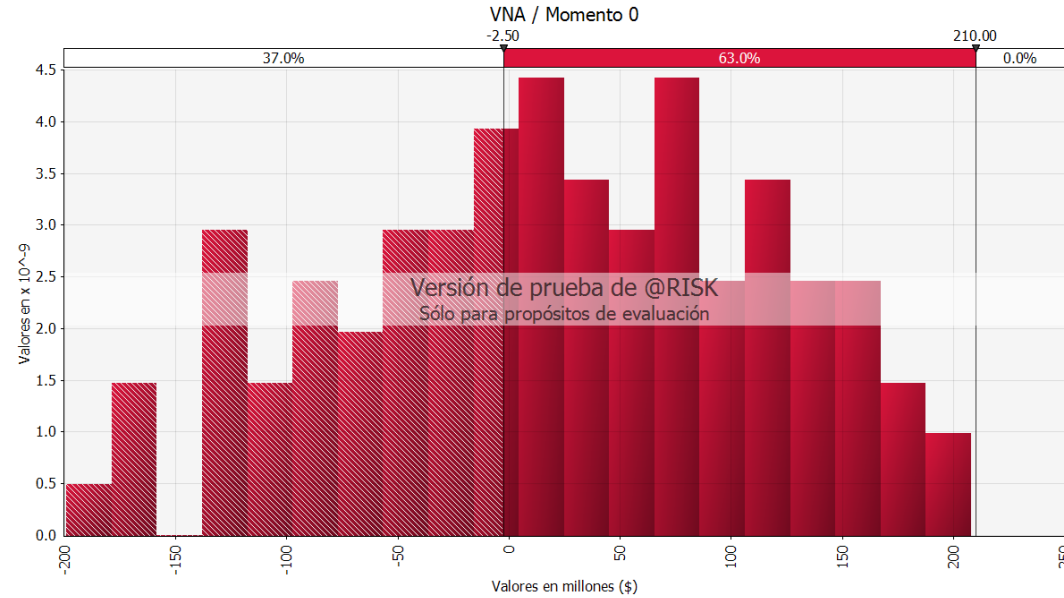
**Tabla 90:** Distribución de probabilidad de la demanda atendida

<b>ANÁLISIS DE PROBABILIDAD</b>			
<b>Año/Variable</b>	<b>Demanda atendida (# empresas)</b>		
	<b>Pesimista</b>	<b>Más Probable</b>	<b>Optimista</b>
<b>2016</b>	13	25	30
<b>2017</b>	16	32	38
<b>2018</b>	21	41	48
<b>2019</b>	26	53	61
<b>2020</b>	33	67	78

**Fuente:** Los Autores

Con estos datos, se procede a realizar una simulación de Montecarlo, con 10000 iteraciones, para analizar el impacto obtenido en el valor actual del proyecto. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

**Figura 26.** Análisis de probabilidad en el VPN



**Fuente:** Los Autores

Con una probabilidad del 63% de ocurrencia, el  $VPN > 0$ , es decir es positivo y genera un margen de ganancia.

El valor mínimo que se puede obtener es de  $-\$199.088.294$  y el máximo es de  $\$209.149.274$ . El valor medio esperado del VPN es de  $\$21.599.503.5$ .

## 4.2 Conclusiones

### 4.2.1. Indicadores Financieros

A continuación se presentan, las razones o indicadores financieros necesarios para el análisis financiero del proyecto.

**Tabla 91:** Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
Indicadores	Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Liquidez</b>						
Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	-10.74	-17.68	-3.22	77.33	386.96
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ (45,623,088)	\$ (60,795,166)	\$ (10,794,805)	\$ 136,479,084	\$ 362,148,334
<b>Endeudamiento</b>						
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo con Terceros/Total Activo	753%	-112%	103%	6%	0%
<b>Apalancamiento</b>						
Leverage Total	Pasivo Total con Terceros /Patrimonio	-115%	-53%	-29.90	7%	0%
<b>Rendimiento</b>						
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional / Ventas Netas	-0.20	-0.05	0.13	0.32	0.42
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	-0.22	-0.06	0.11	0.26	0.31
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	NA	NA	-79.23	100%	61%
Rendimiento de Activo Total	Utilidad Neta / Activo Total Bruto	-12.32	NA	274%	94%	61%

**Fuente:** Los Autores

De acuerdo a estos resultados, podemos concluir lo siguiente:

#### ✓ Indicadores de Liquidez

En principio por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, no cuenta con efectivo para pagar sus obligaciones. Esta razón mejora a partir del cuarto año donde ya tiene disponible para el pago de sus deudas.

Durante los tres primeros años de operación, la empresa presenta un capital de trabajo negativo, lo que infiere, que se encuentra en una situación de insolvencia y no tiene capacidad para cumplir con el pago de sus obligaciones.

#### ✓ Indicadores de Endeudamiento

Por cada peso que la empresa tiene en el primer año, debe 7.53 pesos. Este indicador mejora con los años observándose que en el último año, se ha cancelado la deuda con terceros.

#### ✓ Indicadores de Apalancamiento

Los terceros han aportado más pesos que lo que aportan los accionistas, lo que quiere decir que el capital de la empresa está comprometido con terceros.

## ✓ **Indicadores de Rendimiento**

Respecto al margen operacional neto, se concluye que en los dos primeros años las ventas no alcanzan a generar los recursos necesarios para cubrir los gastos generados por la operación. A partir del año tres el margen mejora y para el año final de estudio, por cada peso vendido se reporta 0.42 centavos de utilidad operacional. Ocurre el mismo comportamiento con el margen de utilidad neto.

Debido a que durante los primeros años de operación, la empresa no genera utilidades positivas, esto genera un decrecimiento del capital de los socios, por lo que no es aconsejable calcular una rentabilidad sobre cuantías negativas. El rendimiento del patrimonio empieza a ser positivo a partir del cuarto año, cuando la empresa empieza a generar efectivo.

La rentabilidad de los activos se ve alterada por el disponible de la empresa, que hace parte de la cuenta de activos. Se observa que esta rentabilidad es positiva pero tiene una disminución conforme pasan los años, lo que quiere decir que disminuye la eficiencia del uso de los activos

### **4.2.2. Parámetros de evaluación**

- ✓ Con el proyecto se obtiene una viabilidad financiera positiva, respecto que el Valor Presente Neto (VPN) es mayor que cero lo que sugiere que se recupera la inversión inicial y se obtiene un excedente de \$ 227.811.283, este es el valor que se obtiene al optar por una financiación externa.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 57%, lo que sugiere que se está generando un beneficio por el mismo y al compararla con la tasa de oportunidad esperada (WACC) que es del 7.25%, se evidencia una rentabilidad superior a la esperada por las integrantes del proyecto.
- ✓ La relación costo-beneficio (B/C) tiene un resultado mayor a 1, por lo cual se justifica nuevamente la viabilidad financiera del proyecto.

### **4.2.3. Análisis de riesgo e incertidumbre**

- ✓ Del análisis de sensibilidad se concluye que una participación del mercado por debajo del 3% afecta el valor del proyecto negativamente, al igual que una disminución del 20% en el precio hora consultor establecido actualmente, dado que altera las entradas de dinero que produce el proyecto resultando esto en flujos de efectivo menores o negativos.
- ✓ Aunque la probabilidad de que se obtenga un Valor Presente Neto positivo es del 63% respecto al comportamiento variable de la demanda, esto deja una

incertidumbre de igual forma alta alrededor del VPN y se cataloga como un valor riesgoso.

#### **4.3 Recomendaciones**

- ✓ Es necesario monitorear constantemente el proyecto, respecto a que el beneficio neto generado por el mismo está anclado a variables críticas que pueden variar respecto a las condiciones del mercado.
- ✓ Se determinó que uno de los factores de riesgo que potencialmente pueden tener mayor efecto sobre la viabilidad del proyecto es la demanda atendida, y por lo tanto debe ser gestionada con precaución, optando por medidas que permitan mantener la cantidad de clientes atendidos dentro de las proyecciones más probables.
- ✓ La empresa debe optar por fuentes de capital de trabajo, ya que la situación actual muestra que la falta de capital de trabajo, necesario para el total funcionamiento de la operación de la empresa, es insuficiente. Por lo que se recomienda analizar si es más conveniente optar por un endeudamiento o financiamiento con una entidad financiera o a través de capitalización con un nuevo socio.



## 5. GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

La gerencia del trabajo de grado refleja la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, siguiendo los procesos gerenciales recomendados por el *Project Management Institute (PMI)*. A continuación se muestra el resumen de los principales aspectos de la gerencia identificados en cada una de las etapas de iniciación, planeación, seguimiento y control y cierre.

### 5.1. Iniciación

Se dio inicio al proyecto a través de la emisión y aprobación del *Project Charter* en el cual se detalla el propósito, el nombramiento del gerente y los principales criterios de aceptación. Para ver el detalle del documento, referirse al numeral 1.4.

De otra parte, se realizó la identificación y registro de los *stakeholders*, donde se incluyó el rol, las necesidades, expectativas y deseos de cada una de las partes; adicionalmente, se realizó una evaluación acerca de la participación de cada uno y la determinación de la estrategia genérica. A continuación se detalla el registro de *stakeholders* del trabajo de grado.

**Tabla 92.** Registro de *stakeholders* del trabajo de grado

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-01	Hugo René Sarmiento	Acompañar y orientar al equipo de trabajo en el cumplimiento de los estándares de contenido y calidad durante el desarrollo del trabajo de grado para alcanzar los objetivos establecidos en las entregas y respectivas sustentaciones.	Contribuir al desarrollo del trabajo de grado mediante su experiencia y conocimiento para que el proyecto sea exitoso y culmine en el tiempo establecido por la Unidad de Proyectos.	Lograr el mejor trabajo de grado de la cohorte 20 y establecer un proyecto bien logrado que sirva de base para el inicio de proyectos reales y futuros.
S-02	Francy Suárez Rodríguez	Conocer y aplicar los conocimientos gerenciales para llevar a cabo el desarrollo del trabajo de grado bajo los estándares	Cumplir con los tiempos establecidos dentro de la planeación y lograr un trabajo de alta calidad junto con las integrantes del equipo.	Que las actividades gerenciales realizadas durante la ejecución del trabajo de grado permitan

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
		establecidos para un proyecto exitoso.		contribuir al cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta los parámetros de tiempo, costo, alcance y calidad.
S-03	Carolina Rodríguez Rico	Desarrollar un trabajo de grado con un alto nivel de calidad en el que se apliquen todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la especialización.	Alcanzar excelentes resultados tanto en la entrega del informe final como en la sustentación del trabajo de grado y así obtener el título de especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.	Lograr un excelente trabajo de grado que sirva de base para tomar la decisión de pasar a un estudio de factibilidad del proyecto y así llevarlo a una posterior ejecución.
S-04	Nataly Ramírez Martínez	Desarrollar un trabajo de grado con un alto nivel de calidad en el que se apliquen todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la especialización.	Obtener muy buenos resultados en la presentación del trabajo y así alcanzar el título en especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.	Lograr un excelente trabajo de grado que sirva de base para tomar la decisión de pasar a un estudio de factibilidad del proyecto y así llevarlo a una posterior ejecución.
S-05	Daniel Salazar	Obtener un trabajo de grado que cumpla con todos los lineamientos establecidos por la Unidad de Proyectos, incluido el cumplimiento de las normas ICONTEC y todos los	- Lograr que las estudiantes puedan reforzar los conocimientos adquiridos durante la Especialización. - Encontrar un informe final de trabajo de grado completo, consistente con las definiciones de alcance, tiempo y	Que el trabajo de grado contribuya a la formación académica y profesional de las estudiantes.

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
		requisitos exigidos para la entrega y presentación de los informes, bajo un alto nivel de calidad.	costo.	
S-06	Director de la especialización	Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la dirección de la especialización en cuanto a la formulación del proyecto de grado.	Que los estudiantes pongan en práctica y apliquen todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización.	Que los estudiantes alcancen su título como especialistas.
S-07	Miembros comité de trabajos de grado	Que se cumplan los requerimientos establecidos por la Unidad de Proyectos en cuanto a la presentación y sustentación de trabajos de grado.	Obtener un trabajo de alta calidad, donde se refleje el cumplimiento del alcance y entregables definidos.	Las estudiantes refuercen los conocimientos adquiridos durante la especialización.
S-08	Estudiantes especialización cohorte 20	Obtener sugerencias y críticas constructivas frente al desarrollo y exposición de cada uno de sus trabajos.	La retroalimentación realizada por parte de los estudiantes sea tomada en cuenta para la presentación y sustentación del trabajo de grado.	El trabajo sea aprobado por los jurados para cumplir con el requisito de grado y hacerlo con el mismo grupo que inició la cohorte.
S-09	Jurado sustentación trabajos de grado	Que el trabajo de grado cumpla con los requerimientos y exigencias en cuanto a normas y calidad con las cuales está establecido que se presenten	Que tanto el informe como la sustentación del trabajo de grado sean consistentes entre sí, junto con los objetivos de alcance, tiempo y costo establecidos para el proyecto.	No aplica

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
		todos los trabajos dentro de la Unidad de Proyectos.		
S-10	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Implementar las acciones necesarias para cumplir con las normas de calidad turística expuestas por el gobierno.	Obtener el sello de calidad turística luego de la implementación de los sistemas de gestión de calidad junto con los requerimientos normativos.	Ofrecer un servicio de altos estándares de calidad que sea competitivo tanto en el mercado nacional como internacional, para así mismo maximizar sus retribuciones.
S-11	Competidores	Prestar el servicio de asesoría a los establecimientos turísticos en la implementación de sistemas de gestión de calidad.	Aumentar la participación en los servicios prestados por las empresas consultoras en temas relacionados con la gestión de calidad para el sector turístico.	Que no haya competencia desleal y se aumente la participación en el mercado.
S-12	Cámara de Comercio de Bogotá	Fomentar la creación de empresas, defender los intereses de los comerciantes e industriales y ser un organismo asesor y consultor del Gobierno.	Las pequeñas y medianas empresas se encuentren debidamente formalizadas ante los entes regulatorios.	Lograr una Bogotá-Región próspera con más y mejores empresas.
S-13	Inversionistas	La empresa no incurra en pérdidas y se asegure el dinero invertido.	La inversión sea reconocida y tenga unos rendimientos.	La empresa crezca y se mantenga financieramente para tener una mayor retribución.

**Fuente:** Los autores

## 5.2. Planeación

Como parte de la etapa de planeación se realizó la declaración de alcance y el plan de gestión de los *stakeholders*, con el fin de establecer las estrategias de manejo para cada una de las partes; de igual forma, se identificaron los planes de acción que se implementaron para cambiar el estado actual (inconsciente, opositor, neutral, partidario o líder) al nivel deseado.

Adicionalmente, se realizó la documentación de los requerimientos funcionales, no funcionales, de la gerencia y del negocio y se elaboró la matriz de trazabilidad.

A continuación se presentan los principales aspectos relacionados con la etapa de planeación.

### 5.2.1. Plan de Gestión de *Stakeholders*

Se definieron las estrategias de gestión necesarias para comprometer a cada uno de los *stakeholders* y llevarlos a la participación deseada para el desarrollo del proyecto. A continuación, se muestran los resultados obtenidos dentro de la ejecución del Trabajo de Grado para cada uno de los *stakeholders*.

**Tabla 93:** Resultados Plan de Gestión de *Stakeholders*.

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA GENERICA	PLAN DE ACCIÓN
		Inicial	Actual		RESULTADO
S-01	Hugo René Sarmiento	Líder	Líder	Manejar de cerca	Reuniones sistemáticas de seguimiento cada quince días para ultimar todos los detalles del proyecto.
S-02	Francy Suárez Rodríguez	Líder	Líder	Manejar de cerca	Comunicación constante con las integrantes del equipo y el director a través de diferentes medios.
S-03 S-04	Carolina Rodríguez Rico Nátaly Ramírez Martínez	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	Comunicación y reuniones de seguimiento virtuales y presenciales.

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA GENERICA	PLAN DE ACCIÓN
		Inicial	Actual		RESULTADO
S-05	Daniel Salazar	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Envío de las versiones finales de los respectivos entregables para revisión y comentarios.
S-06	Director de la especialización	Neutral	Partidario	Mantener informado	Gestión de reunión para resolver dudas presentadas y revisar comentarios a los informes. .
S-07	Miembros comité de trabajos de grado	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Revisión puntual de los comentarios y posterior evaluación y corrección oportuna de los mismos.
S-08	Estudiantes especialización cohorte 20	Neutral	Neutral	Hacer seguimiento	Comunicación respecto a novedades de interés mutuo.
S-09	Jurado sustentación trabajos de grado	Neutral	Partidario	Manejar de cerca	Tomar nota, evaluar y acoger las observaciones recibidas con el fin de mejorar los entregables siguientes.
S-10	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)	Neutral	Neutral	Manejar de cerca	No se realizó el plan de acción formulado; sin embargo, se consultó acerca de la cantidad de establecimientos existentes en el mercado.
S-11	Competidores	Inconscien te	Neutral	Hacer seguimiento	Investigación de las empresas competidoras existentes en el

ID	NOMBRE STAKEHOLDER	PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA GENERICA	PLAN DE ACCIÓN
		Inicial	Actual		RESULTADO
					mercado.
S-12	Cámara de Comercio de Bogotá	Neutral	Neutral	Manejar de cerca	No se realizó el plan de acción formulado, teniendo en cuenta el cambio presentado al no crear legalmente la empresa.
S-13	Inversionistas	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	No se realizó el plan de acción formulado, toda vez que no se ha puesto en marcha el proyecto.

**Fuente:** Los autores

### 5.2.2. Documentación de requerimientos y matriz de trazabilidad

A partir de los requerimientos consignados en el plan de gerencia tanto de carácter funcional, no funcional, como de gerencia y del negocio, documentados a partir de las necesidades de cada uno de los stakeholders; se realizó la validación de los mismos al finalizar el trabajo de grado y los resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Tabla 94:** Resultados de los requerimientos funcionales

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	RESULTADO
RFT-01	Contenido de informe del trabajo de grado.	El informe final cumple con lo establecido en la guía general del trabajo de grado.
RFT-02	Estudios para la etapa de formulación del proyecto.	El informe contiene todos los estudios de pre factibilidad según lo expuesto en el anexo H_ Guías complementarias.
RFT-03	Estructura de la formulación del proyecto.	El contenido de cada uno de los estudios que componen la etapa de formulación está estructurado a partir de lo estipulado en el anexo H_ Guías complementarias.

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	RESULTADO
RFT-04	Evaluación financiera del proyecto	El informe final contiene la evaluación financiera con su respectivo marco de referencia, flujo de caja financiero y análisis de riesgo e incertidumbre.
RFT-05	Sustentación del trabajo de grado	Se realizó la sustentación de la propuesta, del Plan de Gerencia y del trabajo final, en las fechas estipuladas.
RFT-06	Documentos para constituir la empresa	Se hizo una solicitud de cambio para remover este requerimiento del informe final.
RFT-07	Determinación localización y capacidad de operación	En el estudio técnico que hace parte del libro de trabajo de grado, se presentan las recomendaciones y conclusiones obtenidas para cada uno de estos puntos.
RFT-08	Determinación del servicio y del proceso	
RFT-09	Determinación requerimientos de personal, físico, mobiliario, equipos.	

**Fuente:** Los autores

**Tabla 95:** Resultados de los requerimientos no funcionales

REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	RESULTADO
RNT-01	Extensión informe final	La extensión del cuerpo principal del documento no supera las 200 páginas, esto sin incluir los anexos y el libro de gerencia del Trabajo de Grado.
RNT-02	Estructura del informe	El contenido del informe cumple con la siguiente estructura: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil actual del proyecto.</li> <li>- Identificación y alineación estratégica del proyecto- IAEP.</li> <li>- Formulación.</li> <li>- Evaluación.</li> </ul>
RNT-03	Presentación bajo la norma vigente de ICONTEC NTC 1486	El informe del trabajo de grado cumple con las condiciones y requerimientos exigidos por la normatividad vigente del ICONTEC.
RNT-04	Presentación bajo la norma vigente de ICONTEC NTC 5613	



<b>REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>RESULTADO</b>
RNT-05	Presentación bajo la norma vigente de ICONTEC NTC 4490	
RNT-06	Estrategia de comercialización	En el estudio de mercado, se determinó la estrategia de comercialización recomendada para el servicio a ofrecer por la empresa, así como el volumen de clientes previsto a atender en los próximos cinco años
RNT-07	Determinación de volumen de la demanda	
RNT-08	Imagen corporativa	Dentro de las recomendaciones presentadas en el estudio administrativo, se evidencia la creación del plan estratégico de la compañía en donde está inmersa la imagen corporativa.
RNT-09	Determinación viabilidad financiera	En la evaluación financiera se define viabilidad del proyecto al hacer un análisis de flujo de caja financiero, riesgos e incertidumbres.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 96:** Resultados de los requerimientos de la gerencia

<b>REQUERIMIENTOS DE LA GERENCIA</b>		
<b>ID. REQ.</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>RESULTADO</b>
RGT-1	Libro de gerencia del trabajo de grado	Se incluye el libro de gerencia del trabajo de grado junto con los documentos relacionados, según lo establecido en el anexo C.
RGT-2	Tiempo de los entregables y sustentaciones del trabajo de grado	Los informes y las sustentaciones se realizaron dentro de los tiempos establecidos en el cronograma del trabajo de grado.
RGT-3	Informes de seguimiento y control	Se desarrollaron informes de seguimiento quincenal para determinar el avance del trabajo de grado, los cuales se encuentran como anexos del libro de gerencia.
RGT-4	Solicitudes de cambio	Las solicitudes de cambio presentadas se anexan al informe final con los respectivos formatos.

RGT-5	Manejo del presupuesto del trabajo de grado	Se validan las desviaciones identificadas en cuanto al costo del proyecto a través de los informes de seguimiento y control trabajados con la técnica de <i>Earned Value Management</i> .
RGT-6	Lecciones aprendidas	Se incluye la documentación de las lecciones aprendidas.
RGT-7	Formatos y guías utilizadas	Las plantillas utilizadas se definen en el libro del plan de gerencia y tiene concordancia con las actas e informes periódicos presentados.
RGT-8	Reuniones de seguimiento periódicas	Se realizaron reuniones quincenales con el director para validar el avance y hacer las correcciones pertinentes, las cuales quedaron registradas mediante actas incluidas en el informe final.
RGT-9	Ajustes de los entregables	Los comentarios y/o correcciones presentadas fueron corregidos en su mayoría dentro de los tiempos establecidos para no causar ningún retraso en entregas posteriores.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 97:** Resultados de los requerimientos del negocio

REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	RESULTADOS
RNT-1	Definición del Planteamiento del Proyecto	El planteamiento del proyecto se presenta el capítulo de Identificación y alineación estratégica del Proyecto, entregable que hace parte del libro del trabajo de grado
RNT-2	Determinación plan estratégico	La definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, hacen parte del plan estratégico incluido en el estudio administrativo.

**Fuente:** Los autores

### 5.2.3. Declaración de alcance

#### 5.2.3.1. Objetivos gerenciales para el trabajo de grado

La gerencia del trabajo de grado estará enfocada en el cumplimiento de los objetivos de la triple restricción alcance, tiempo y costo, teniendo en cuenta los

parámetros de calidad exigidos por la Unidad de Proyectos. De esta forma se presentan a continuación los principales objetivos gerenciales:

- ✓ Presentar los informes y sustentaciones dentro de las fechas establecidas por la Unidad de proyectos.
- ✓ Incluir en el informe de trabajo de grado los resultados del estudio de prefactibilidad del montaje de la empresa de consultoría, al igual que los aspectos requeridos por la Unidad de Proyectos.
- ✓ Aplicar la normatividad vigente del ICONTEC para dar cumplimiento a los estándares de calidad exigidos por la Unidad de Proyectos.

#### **5.2.3.2. Descripción del alcance producto del trabajo de grado**

El trabajo de grado estará definido por el informe que contiene el estudio de prefactibilidad, el cual estará compuesto de los siguientes aspectos:

- ✓ Perfil.
- ✓ Análisis estratégico.
- ✓ Planteamiento del proyecto.
- ✓ Alineación estratégica.
- ✓ Estudios de pre-factibilidad.
  - Estudios de mercado.
  - Estudios técnicos.
  - Estudios administrativos.
  - Estudios ambientales
  - Estudios de costos y beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento
- ✓ Evaluación financiera.
- ✓ Ficha de inscripción.
- ✓ Propuesta del trabajo de grado.
- ✓ Plan de gerencia.
- ✓ Informe del trabajo de grado.

#### **5.2.3.3. Descripción del alcance del proyecto**

El proyecto consiste en el montaje de una empresa de consultoría dedicada a asesorar a las empresas del sector hotelero en temas de gestión de calidad pero con prevalencia en una norma específica, terminado el periodo académico el proyecto se entregará con todos los estudios necesarios para evaluar la pre factibilidad del montaje de la compañía.

#### **5.2.3.4. Restricciones**

A continuación se describen las principales restricciones identificadas para la ejecución del trabajo de grado:

- ✓ La ejecución del trabajo de grado se encuentra directamente relacionada al cumplimiento del cronograma propuesto por la Unidad de Proyectos, razón por la que los entregables deberán ser presentados en las fechas previamente establecidas.
- ✓ Las entregas deberán ser formalizadas ante la Unidad de Proyectos de acuerdo con las guías vigentes al 2015 y normatividad del ICONTEC descrita en las guías generales para el trabajo de grado.
- ✓ La fecha límite para la entrega del informe deberá ser el 09 de noviembre del 2015.
- ✓ El informe final del trabajo de grado no debe sobrepasar las 200 páginas, sin incluir anexos y libro de gerencia.
- ✓ El presupuesto estimado del trabajo de grado es de \$ 22.944.000, por lo que se debe velar por el cumplimiento de dicho presupuesto y ejecutarlo a lo largo del desarrollo del trabajo de grado.

De igual forma, se mencionan a continuación las restricciones del proyecto:

- ✓ Limitante de tiempo para realizar las diligencias necesarias y adquirir los documentos para la formalización de la empresa.
- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente para la creación de empresas.

#### **5.2.3.5. Supuestos**

A continuación se describen los principales supuestos identificados para la ejecución del trabajo de grado y el proyecto.

- ✓ Se cumplirán los plazos establecidos por la Unidad de Proyectos para cada una de las entregas.
- ✓ Los comentarios realizados por el Director del proyecto serán corregidos dentro de los plazos establecidos para su correcta y oportuna gestión.
- ✓ Se encontrará toda la información secundaria requerida en el proyecto para la elaboración del estudio de pre-factibilidad.
- ✓ Se realizarán reuniones de seguimiento quincenales y se contará con la disponibilidad mínima de tiempo por parte de cada una de las integrantes del proyecto y el director(a) asignado.
- ✓ Los estudios realizados durante la etapa de formulación serán confiables para realizar juicios acerca de si el proyecto es viable o no.

#### **5.2.3.6. Exclusiones**

Del trabajo de grado:

- ✓ No se entrega el estudio de factibilidad del montaje de la empresa.
- ✓ No se realiza la evaluación económica ni la evaluación social.

Del proyecto:

- ✓ No está incluida la ejecución y puesta en operación del producto del proyecto.
- ✓ No se entregan documentos referentes a la operación de la empresa.

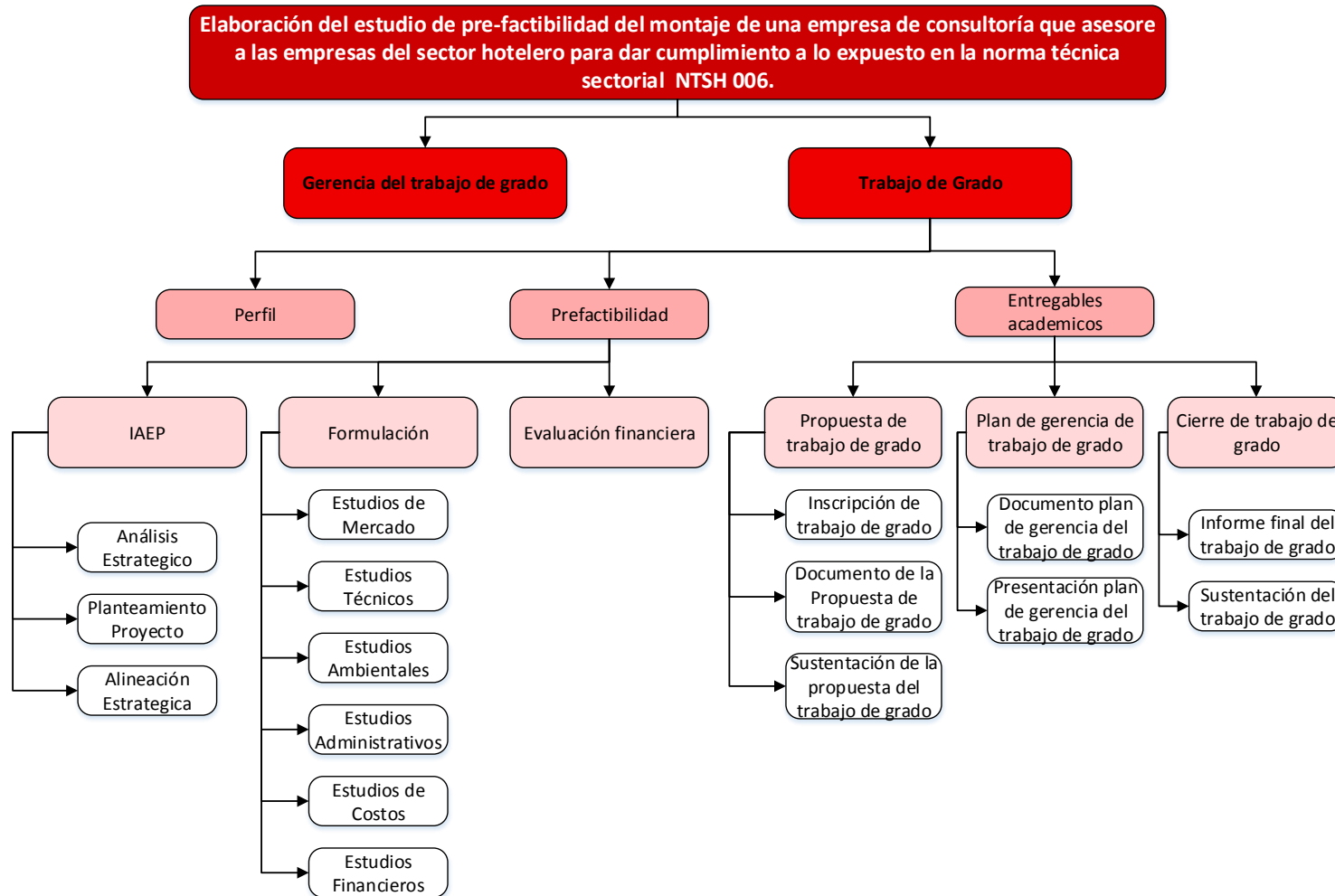
Se entró a validar cuáles de estas restricciones y supuestos se cumplieron o incumplieron en el transcurso de la elaboración del Trabajo de Grado.

RESTRICCIONES		SUPUESTOS	
Entregables realizados en las fechas establecidas.	✓	Se cumplirán los plazos establecidos por la Unidad de Proyectos para cada una de las entregas.	✓
Las entregas se realizan de acuerdo con las guías vigentes y con la normatividad del ICONTEC.	✓	Los comentarios realizados por el Director del proyecto serán corregidos dentro de los plazos establecidos para su correcta y oportuna gestión.	✓
Fecha límite de entrega del informe final.	✗	Se encontrará toda la información secundaria requerida en el proyecto para la elaboración del estudio de pre-factibilidad.	✗
El informe final del trabajo de grado no debe sobrepasar las 200 páginas, sin incluir anexos y libro de gerencia.	✓	Se realizarán reuniones de seguimiento	✓
El presupuesto estimado del trabajo de grado es de \$ 22.944.000	✓		

Se encontró que la restricción en cuanto a la fecha límite, no se cumplió debido a un aplazamiento en la misma por petición de los estudiantes de la especialización y la cual se decidió ecoger; en cuanto a los supuestos, no fue posible encontrar toda la información requerida para el estudio de la demanda, lo que implicó armar una base de datos propia por medio de investigación más especializada.

### 5.2.4. WBS del trabajo de grado

**Figura 27.** WBS del Trabajo de Grado.

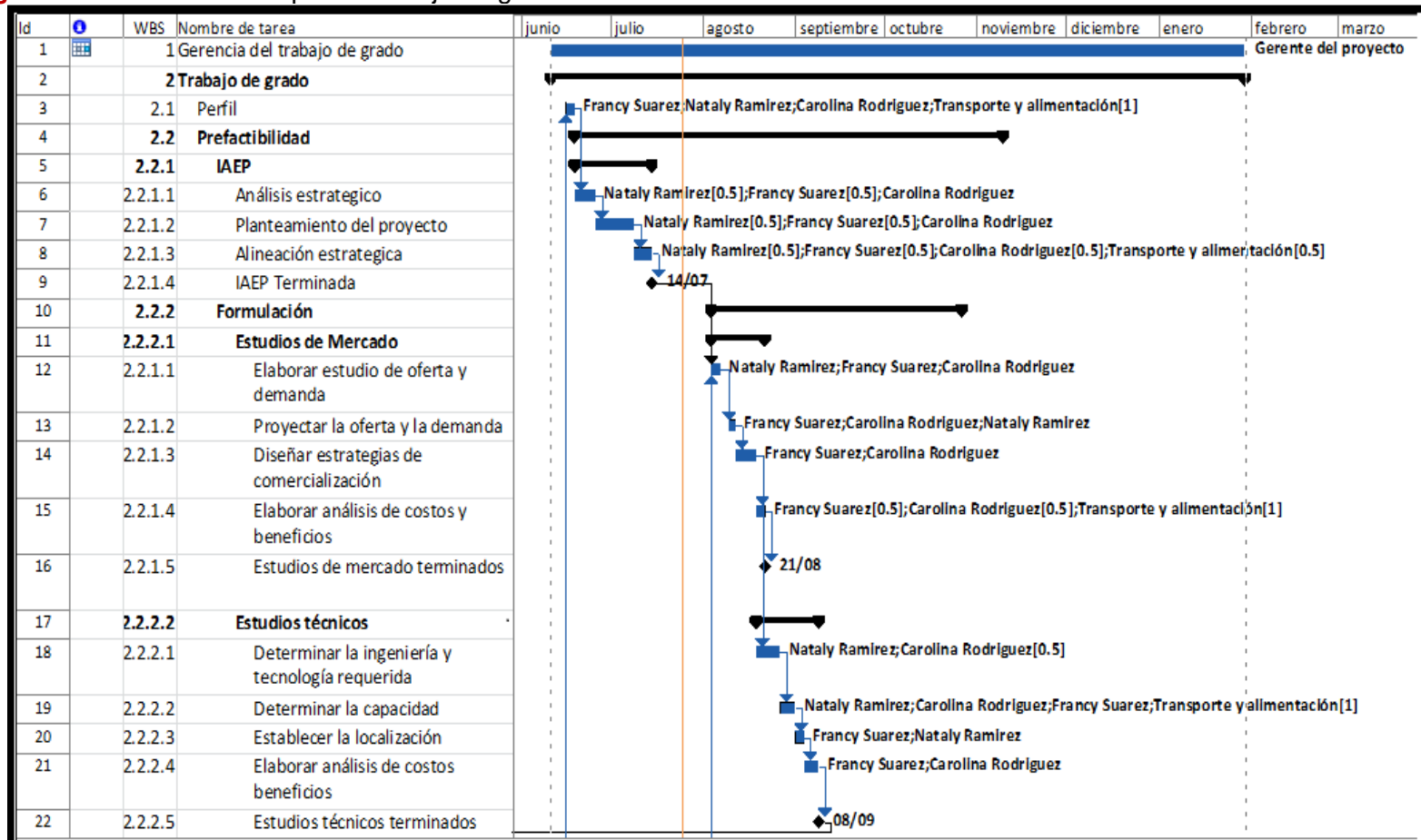


**Fuente:** Los autores

### 5.2.5. Línea base de tiempo

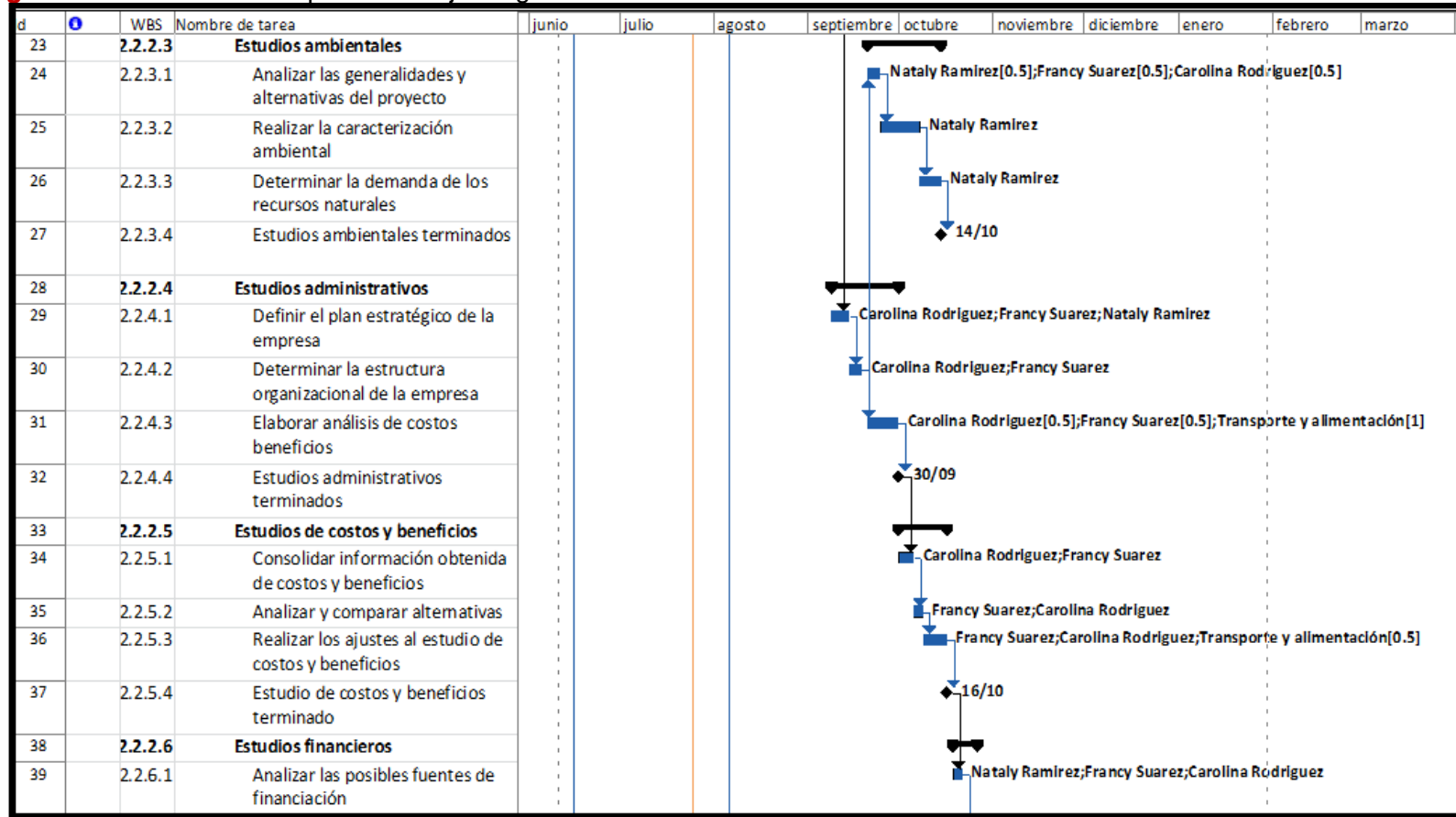
A continuación se presenta la Línea base de Tiempo del Trabajo de Grado con el cronograma definido por el equipo de trabajo, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Unidad de Proyectos para la Cohorte 20.

**Figura 28.** Línea base tiempo del trabajo de grado Parte A



**Fuente:** Los autores

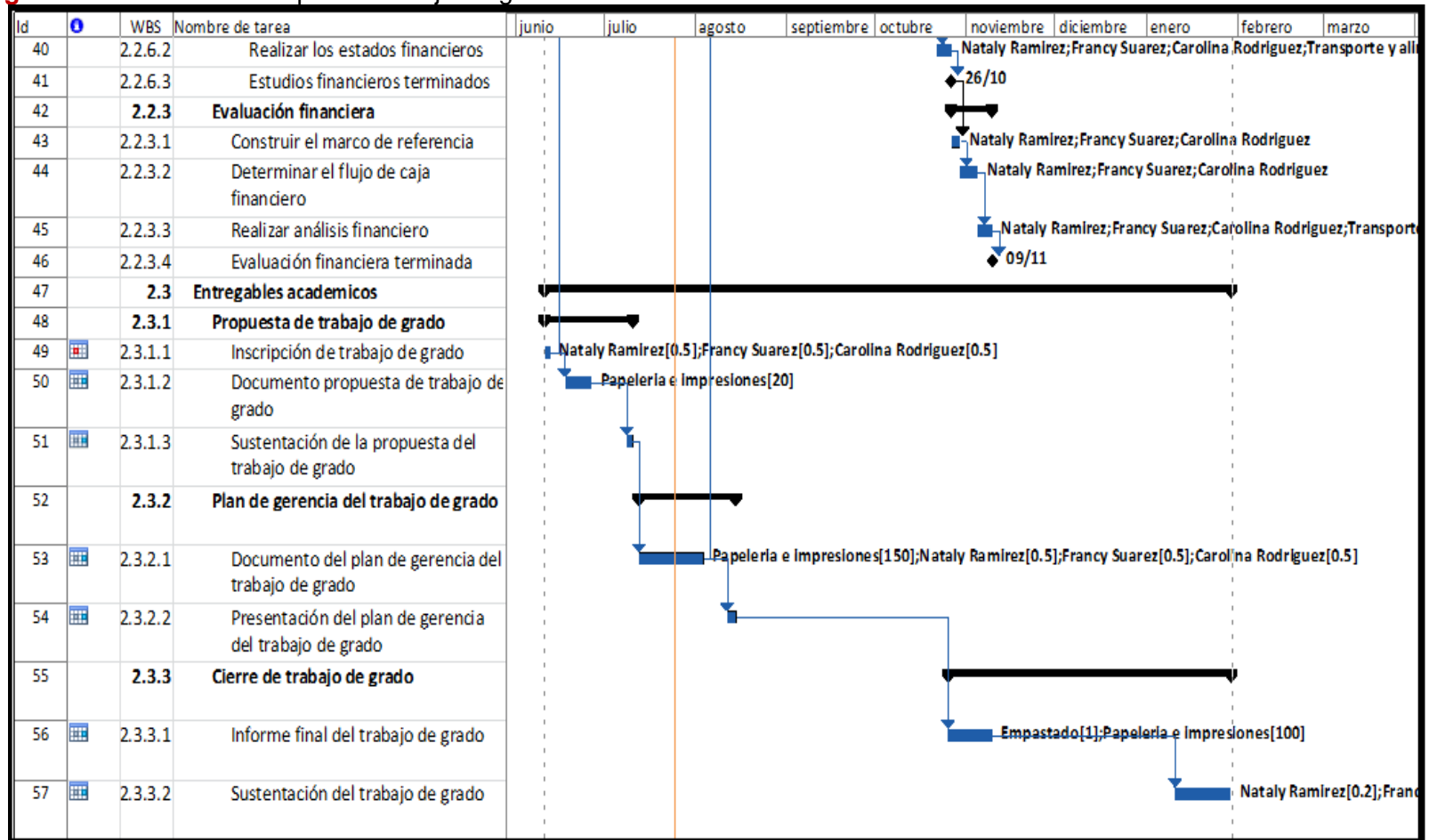
**Figura 29.** Línea base tiempo del trabajo de grado Parte B



**Fuente:** Los autores



**Figura 30.** Línea base tiempo del trabajo de grado Parte C

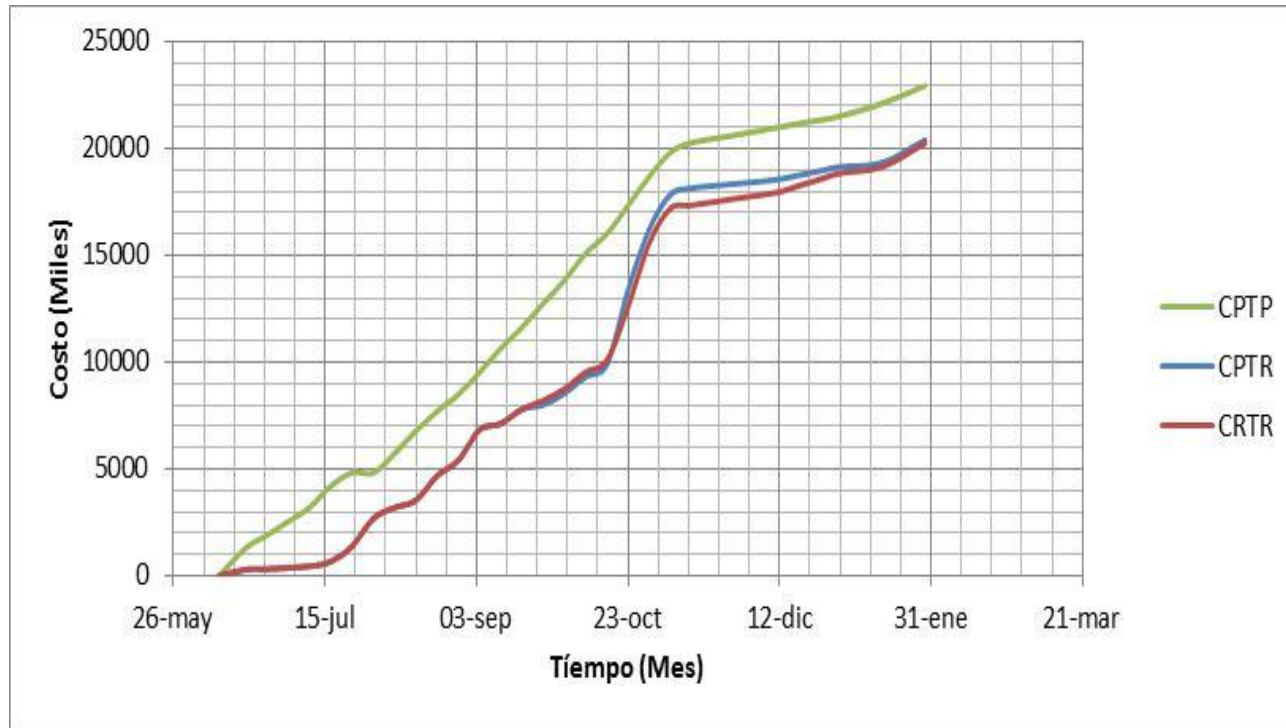


**Fuente:** Los autores

### 5.2.6. Línea base de costos

A continuación se presenta la Línea base de Costos del Trabajo de Grado la cual tiene un *Budget At Completion* (BAC) de \$ 22.944.000

**Figura 31.** Línea base de costos del trabajo de grado.



**Fuente:** Los autores

### 5.2.7. Plan de calidad

De acuerdo con lo establecido en el Libro de Gerencia, se identificaron las principales métricas establecidas por el equipo de trabajo para verificar el cumplimiento del avance del proyecto y los aspectos gerenciales para la finalización del mismo. A continuación se relacionan las métricas establecidas:

- ✓ Cost Performance Index (CPI)
- ✓ Schedule Performance Index (SPI)
- ✓ Cumplimiento de los entregables.

Para cada parámetro establecido, se realizó el debido seguimiento con una frecuencia quincenal, finalizando el 07 de noviembre del 2015. Es importante aclarar que los indicadores del CPI y SPI se incluyen como parte de los informes de desempeño relacionados en el numeral 5.3.1 del presente documento.

No obstante, para el caso del indicador sobre el cumplimiento de los entregables, se realizó el seguimiento dejando la debida documentación en las tablas incluidas en el anexo 1, donde se evidencia un retraso en los entregables realizados respecto a los inicialmente establecidos desde la primera fecha de revisión; sin embargo, se tomaron las acciones pertinentes para dar cumplimiento a la fecha de entrega establecida por la Unidad de Proyectos.

### 5.2.8. Matriz de comunicaciones

Según plan de comunicaciones establecido en el Libro de Gerencia, se realizó un análisis de los resultados obtenidos frente a los planeados de acuerdo con los parámetros descritos en la matriz. A continuación se presentan los principales aspectos identificados, según el tipo de comunicación.

**Tabla 98.** Resultados obtenidos de la matriz de comunicaciones

<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Comité de seguimiento con el director	Se realizó un seguimiento presencial con el Director del trabajo de grado, según periodicidad establecida (quincenal). Adicionalmente, se realizaron entregas por correo electrónico previas las reuniones presenciales.
Comité de seguimiento grupal	Semanalmente, se realizaron reuniones vía skype o presenciales en la universidad para determinar las tareas a desarrollar y dar cumplimiento a los entregables establecidos. Adicionalmente, se desarrolló una comunicación constante a través de medios electrónicos por whatsapp, donde se comentaban las inquietudes relevantes y los avances realizados durante el

TIPO DE COMUNICACIÓN	OBSERVACIONES
	transcurso de cada semana.
Informe estado del proyecto	Para ver los resultados obtenidos, referirse al numeral 5.3.1.
Formulario solicitud de cambio	Se adjuntan los formularios de solicitud de cambio en el Libro de Gerencia.
Actas de reunión	Se realizaron 6 reuniones, las cuales se encuentran debidamente documentadas en el Libro de Gerencia.

**Fuente:** Los autores

### 5.2.9. Registro de riesgos

En el Libro de Gerencia se estableció el plan de gestión de riesgos, identificando todos aquellos que podrían afectar la consecución normal de las actividades para el desarrollo del trabajo de grado. Así mismo, se identificaron los planes de acción a implementar según el riesgo, con el fin de disminuir, mitigar o eliminar el impacto. A continuación se detallan los pasos realizados:

- ✓ Planear la gestión de los riesgos
- ✓ Identificar riesgos
- ✓ Análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos
- ✓ Planear la respuesta
- ✓ Hacer seguimiento y controlar

Es de aclarar que durante desarrollo de las actividades planeadas, se identificó un riesgo que se materializó; sin embargo, teniendo en cuenta que se tomaron las medidas necesarias según lo establecido en la matriz de riesgos, no se presentó un impacto que no permitiera la entrega del informe en el tiempo establecido ni tampoco un aumento en los costos previstos. Ver detalle del riesgo al que se hace referencia.

**Tabla 99.** Análisis de la gestión de riesgos

Ref.	Nombre	Planes de Respuesta	Resultados
R-01	Disponibilidad información	Adoptar procesos de búsqueda en los portales de internet. Inscripción a portales de información relacionados con el contexto del proyecto.	No fue posible identificar estadísticas acerca de la demanda objeto del proyecto, razón por la que fue necesario realizar un levantamiento de la información mediante consulta individual para construir una base de datos propia.

**Fuente:** Los autores

### 5.3. Seguimiento y Control

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos durante la etapa de la planeación y los criterios definidos en el libro de gerencia acerca de los indicadores de calidad y las métricas utilizadas para el seguimiento, se detalla a continuación los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto y la documentación soporte del trabajo realizado.

#### 5.3.1. Actas e informes de desempeño

Desde el inicio formal del trabajo de grado, se comenzó a realizar el seguimiento y control del proyecto. En total se realizaron 6 reuniones con el Director, iniciando el 08/08/2015 y finalizando el 06/11/2015, como evidencia de cada reunión se tienen las actas debidamente documentadas en el Libro de Gerencia; sin embargo, como muestra se incluye un ejemplo en el anexo 2 del presente documento.

De otra parte, se realizaron informes de desempeño con una frecuencia quincenal, iniciando el primer seguimiento el 15/08/2015 y terminado el 29/01/2016, con fecha de corte los días sábado. En el anexo 3, se incluye un ejemplo de uno de los informes realizados, el resto de informes se encuentran adjuntos en el Libro de Gerencia.

El Trabajo de Grado, al 8 de febrero del 2016 presenta los siguientes resultados:

- ✓ PV: \$22,944,000
- ✓ EV: \$20,410,000
- ✓ AC: \$20,250,000

Se observó que el costo real fue menor al presupuestado, en razón a que algunas de las actividades se programaron con una duración mayor a la ejecutada, como lo fue el caso del estudio ambiental.

Con estos resultados se calcularon los indicadores del *Earned Value* que nos permiten concluir que se ha realizado la totalidad del trabajo planeado hasta la fecha (08 de febrero del 2016).

- ✓ CPI: 1.01
- ✓ SPI (\$): 0.89
- ✓ SPI (t): 1.00

El resultado del CPI fue mayor que 1, puesto que en el estudio ambiental se había planeado inicialmente utilizar más recursos de los que realmente fueron necesarios para la ejecución de las actividades del mismo.

En el caso del SPI(\$), se presenta un resultado menor que 1, toda vez que las actividades no se ejecutaron en las fechas establecidas inicialmente, pero de igual forma se logró el cumplimiento de todos los entregables dentro de la fecha final establecida en el cronograma, dando como resultado un SPI (t): 1.00.

### 5.3.2. Control de cambios.

Durante la ejecución del trabajo de grado se realizaron 2 solicitudes de cambio, así:

**Tabla 100.** Solicitudes de cambio

Ref	Solicitud de cambio	Fecha	Estado
SC1	<b>Alcance de los componentes que incluyen el estudio ambiental:</b> se solicitó cambio, toda vez que en el estudio ambiental se estaban contemplando la inclusión de otros aspectos que no aplicaban al proyecto, teniendo en cuenta el objeto social de la empresa (consultoría).	09/09/2015	Aprobado
SC2	<b>Alcance de los entregables del producto del proyecto:</b> se solicitó el cambio, toda vez que inicialmente se había planteado entregar los documentos de formalización de la empresa (rut, nit, formularios Cámara de Comercio, RUES).	23/10/2015	Aprobado

**Fuente:** Los autores

Para cada solicitud de cambio relacionada, se documentó el formato previsto en el Libro de Gerencia. Como ejemplo, se relaciona en el anexo 4 el formato para la solicitud No. SC1.

### 5.4 Cierre.

La entrega definitiva del informe se realizará durante el mes de febrero, fecha en la que se deben tener todas las correcciones a las que haya lugar, según comentarios del Comité y se incluirá el formato de formalización de la aceptación del producto del trabajo de grado.

No obstante lo anterior, se mencionan a continuación las lecciones aprendidas identificadas durante el desarrollo del proyecto.

- ✓ **Medios de comunicación:** cerciorarse de que la información remitida a través de diferentes medios como el correo electrónico llegue de forma oportuna al destinatario correcto.
- ✓ **Asesoría de expertos:** solicitar de forma oportuna las asesorías requeridas durante del trabajo de grado, con el fin de evitar retrocesos y entregar un informe con un mayor nivel de calidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** acordar compromisos claros entre los miembros del equipo de trabajo y abrir un espacio de dialogo para concertar las tareas asignadas, con el fin de evitar discordias respecto al nivel de carga de trabajo de cada uno.

En el anexo 5 se detalla el formato destinado para la documentación de lecciones aprendidas.

## CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa objeto del proyecto contribuirá al crecimiento y mejoramiento del sector turístico en Colombia, específicamente en la industria de establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- Los indicadores económicos que fueron objeto de análisis presentan un crecimiento significativo en el sector de establecimientos de alojamiento y hospedaje, lo cual indica que la empresa del proyecto tendrá oportunidades de crecimiento en el mercado.
- Existe una necesidad por parte de los pequeños y medianos hoteles de implementar planes de gestión de calidad, con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos expuestos por los entes regulatorios y de esta forma generar un servicio mucho más competitivo frente a las grandes cadenas hoteleras que están ingresando al país.
- El proceso a implementar como parte del servicio de consultoría estará basado en la norma técnica sectorial NTSH 006 y se enfocará en las siguientes etapas: Iniciación, diagnóstico, planeación, implementación, supervisión y monitoreo.
- La construcción de valor del negocio está generada por las ventas del servicio de asesoría a los establecimientos hoteleros.
- Si bien se observa en el flujo de caja que durante los dos primeros años se presentan resultados negativos, se espera que a partir del tercer año exista un incremento en los ingresos que permitan cubrir los costos del negocio y generar beneficios para los inversionistas.
- De acuerdo con la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es financieramente viable, toda vez que genera valor según los parámetros de evaluación utilizados en el análisis.
- Durante el desarrollo del trabajo de grado se llevaron a cabo todas las etapas de la gerencia de proyectos y se afianzaron los conocimientos adquiridos durante la especialización.



## BIBLIOGRAFIA

RIVERA ILLERA, Jorge Mario. Relaciones entre empresas y la consultoría: evaluación desde la perspectiva de la gestión de conocimiento. Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Octubre 2012

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO. Prestadores de Servicios Turísticos <<http://rnt.rue.com.co/> >

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Encuesta ambiental de hoteles-EAH-Información anual 2013. [En línea]. <<http://www.dane.gov.co/index.php/servicios/encuesta-ambiental-de-hoteles-eah> >

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Boletín técnico. Encuesta Ambiental de Hoteles. 2012. [En línea]. <<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>>

Ministerio de Industria y Comercio. Informe Turístico. Diciembre 2014.

Ministerio de Industria y Comercio. Plan Sectorial de Turismo 2014-2018.

Instituto Distrital de Turismo. Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá. Segundo semestre de 2007. [En línea]. <<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>>

Instituto Distrital de Turismo. Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá. Segundo semestre de 2008. [En línea]. <<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>>

Instituto Distrital de Turismo. Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá. Segundo semestre de 2009. [En línea]. <<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>>

Instituto Distrital de Turismo. Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá. Primer semestre de 2010. [En línea]. <[http://issuu.com/idtbogota/docs/boletin\\_estadistico\\_i\\_sem.2010/49?e=0](http://issuu.com/idtbogota/docs/boletin_estadistico_i_sem.2010/49?e=0)>

Instituto Distrital de Turismo. Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá. Segundo semestre de 2010. [En línea]. <[http://issuu.com/idtbogota/docs/boletin\\_2010-ii\\_1\\_?e=1828243/2945632](http://issuu.com/idtbogota/docs/boletin_2010-ii_1_?e=1828243/2945632) >

Fondo De Empleados Contranal Caldas (FECONCAL). Manual de funciones. [En línea]. < <http://www.fbarreiro.com/feconcal/funcontador.html>>

Reclutamiento de personal. [En línea].  
<<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf> >

AITECO Consultores. Post. Reclutamiento de Personal-Selección de Personal. [En línea]. <<http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/> >

Portal web, El empleo. Trabajos y empleos en Colombia. Noticias Laborales. Tendencias Laborales. Formas de contratación en Colombia <[http://www.elempleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531](http://www.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531) >

Portal web, El empleo. Trabajos y empleos en Colombia. Noticias Laborales. Consejos Profesionales. Contratos laborales: ventajas y desventajas <[http://www.elempleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/contratos-laborales-ventajas-y-desventajas-----/12712830](http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/contratos-laborales-ventajas-y-desventajas-----/12712830)>

Gestión Legal Colombia Consultores. ¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia? [En línea]. <<http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia> >

Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Quinta edición.

SALAZAR. Daniel. Material de clase. Identificación y Alineación Estratégica-IAEP.

La Suma de Todos. Comunidad de Madrid. Gestión de riesgos/ Análisis y cuantificación. Recopilado el 4 de noviembre de 2015 a través de: [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo\(AR\)\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo(AR)_es.pdf)

Grupo AVAL. Portal Financiero. Renta Fija. TES. Curva de rentabilidad. Recopilado el 31 de octubre de 2015 a través de: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/curva-rentabilidad>

Betas by Sector (US). Industry: Business & Consumer Services. Recopilado el 31 de octubre de 2015 a través de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1. Tablas de seguimiento del indicador del cumplimiento de los entregables.


FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGABLES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
28/08/2015	Perfil	1	Perfil	1	100%
	Análisis Estratégico	1	Análisis estratégico	1	100%
	Planteamiento del proyecto	1	Planteamiento del proyecto	1	100%
	Alineación estratégica	1		0	50%
	Estudio de oferta y demanda	1		0	0%
	Proyección oferta y demanda	1		0	0%
	Estrategias de comercialización	1		0	0%
	Análisis de costos y beneficios(E. Mercado)	1		0	0%
Hay un cumplimiento del 44% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha. Un incumplimiento del 56%.					44%

FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGABLES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
12/09/2015	Alineación estratégica	1	Alineación estratégica	1	100%
	Estudio de oferta y demanda	1	Estudio de oferta y demanda	1	67%
	Proyección oferta y demanda	1	Proyección oferta y demanda	1	50%
	Estrategias de comercialización	1	Estrategias de comercialización	1	75%
	Análisis de costos y beneficios(E. Mercado)	1	Análisis de costos y beneficios	1	67%
	Determinar la ingeniería y tecnología requerida	1		0	0%
	Determinar la capacidad	1		0	0%
	Establecer la localización	1		0	0%
	Elaborar análisis de costos beneficios (E.Técnico)	1		0	0%
Hay un cumplimiento del 40% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha. Un incumplimiento del 60%.					40%


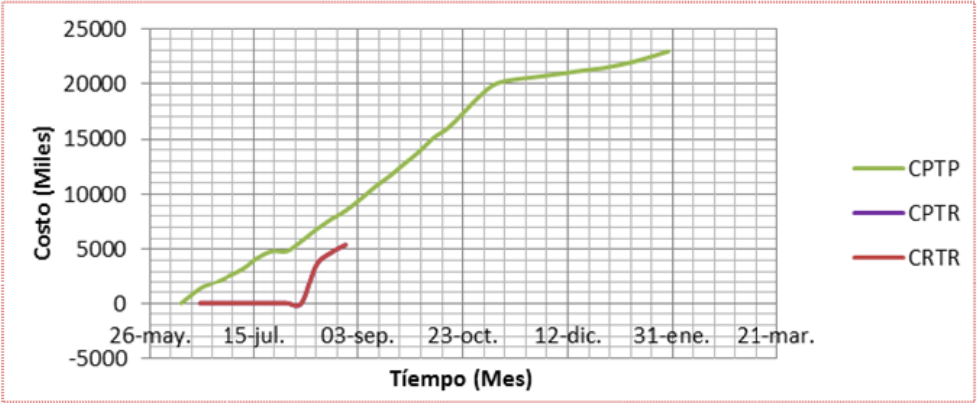
FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGABLES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
26/09/2015	Estudio de oferta y demanda	1	Estudio de oferta y demanda	1	100%
	Proyección oferta y demanda	1	Proyección oferta y demanda	1	100%
	Estrategias de comercialización	1	Estrategias de comercialización	1	100%
	Análisis de costos y beneficios(E. Mercado)	1	Análisis de costos y beneficios	1	100%
	Determinar la ingeniería y tecnología requerida	1	Determinar la ingeniería y tecnología	1	33%
	Determinar la capacidad	1		0	0%
	Establecer la localización	1		0	0%
	Elaborar análisis de costos beneficios (E.Técnico)	1		0	0%
	Analizar las generalidades y alternativas del proyecto	1		0	0%
	Realizar la caracterización ambiental	1		0	0%
	Determinar la demanda de los recursos naturales	1		0	0%
Hay un cumplimiento del 39% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha. Un incumplimiento del 61%.					39%

FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGABLES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
10/10/2015	Determinar la ingeniería y tecnología requerida	1	Determinar la ingeniería y tecnología	1	67%
	Determinar la capacidad	1	Determinar la capacidad	0	100%
	Establecer la localización	1	Establecer la localización	0	67%
	Elaborar análisis de costos beneficios (E.Técnico)	1	Elaborar análisis de costos benefici	0	67%
	Analizar las generalidades y alternativas del proyecto	1		0	33%
	Realizar la caracterización ambiental	1		0	0%
	Determinar la demanda de los recursos naturales	1		0	0%
	Definir el plan estratégico de la empresa	1	Definir el plan estratégico de la em	1	25%
	Determinar la estructura organizacional de la empres	1		0	0%
	Elaborar análisis de costos beneficios	1		0	0%
Hay un cumplimiento del 40% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha. Un incumplimiento del 60%.					36%

## ANEXO 2. Acta de reunión.

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	Revisión del estudio de mercados, análisis de la oferta y demanda.			<b>Acta N°:</b>	3
<b>FECHA:</b>	11/09/2015	<b>LUGAR:</b>	Sala de profesores- ECI	<b>HORA:</b>	<b>Inicio:</b> 1:00 pm <b>Final:</b> 2:00 pm
<b>ASISTENCIA:</b>					
<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO</b>		<b>FIRMA</b>	
Ing. Hugo Rene Sarmiento		Director del Trabajo			
Francy Suarez Rodríguez		Gerente del Proyecto			
Carolina Rodríguez Rico		Equipo de Trabajo			
<b>COMPROMISOS CUMPLIDOS:</b>					
<b>N°</b>	<b>ACCIONES CUMPLIDAS</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>VERIFICADOR</b>	
1.	Realización del estudio de mercados (Análisis de oferta y demanda)		Equipo de trabajo	Director del trabajo de grado	
2.	Terminar el DOFA en el capítulo de IAEP		Equipo de trabajo	Director del trabajo de grado	
<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>					
<p>De acuerdo con el estudio de mercados, se identificó la necesidad de sustentar un poco más la metodología presentada, ya que en el caso del análisis de la demanda se habían tomado datos aproximados a través de muestras, para lo cual el Director indicó la necesidad de buscar fuentes de información que arrojará datos mucho más confiables para determinar todos los aspectos relacionados con la demanda.</p> <p>Adicionalmente, se identificó la necesidad de hacer un trabajo de campo mucho más fuerte, a través de llamadas y comunicaciones con COTELCO, quienes podrían ser un agente de ayuda para el suministro de información. Sin embargo, teniendo en cuenta las dificultades para la obtención de información el equipo de trabajo decidió construir una base de datos propia mediante la consulta en el Registro Nacional del Turismo.</p>					
<b>COMPROMISOS ADQUIRIDOS:</b>					
<b>N°</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b>	
1	Realizar llamadas a Cotelco.		Francy Suárez	15/09/2015	
2	Realizar las correcciones pertinentes para el análisis de la demanda.		Francy Suárez	24/09/2015	
3	Llamar a las certificadoras para conocer algunos precios		Carolina Rodríguez	26/09/2015	
4	Adelantar los temas relacionados con el estudio técnico.		Nataly Ramírez	24/09/2015	
<b>TEMAS A DISCUTIR EN LA SIGUIENTE REUNION</b>					
Se presentará el avance del estudio técnico y las correcciones pertinentes al estudio de mercados. Adicionalmente, se informará al Director acerca del trabajo de campo realizado.					
<b>FECHA</b>	25/09/2015		<b>RESPONSABLE</b>	Equipo de trabajo	

### ANEXO 3. Informe de desempeño.

<b>INFORME DE DESEMPEÑO</b>					
					ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
<b>PROYECTO:</b>					
Montaje de una empresa de consultoría que preste servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.					
<b>CARGO:</b>			<b>NOMBRE:</b>		
Gerente del Proyecto			Francy Suarez Rodríguez		
Equipo de Trabajo			Nataly Ramirez Martínez		
			Carolina Rodríguez Rico		
<b>INFORMACIÓN DEL REPORTE:</b>					
FECHA DE PREPARACIÓN		EVALUADO DE:	15/08/2015	EVALUADO HASTA:	29/08/2015
FECHA DE ENTREGA:	30/08/2015	SEMANA:	1-2	NÚMERO DEL INFORME:	001
<b>ETAPA DEL PROYECTO:</b>					
PRELIMINARES	IAEP	FORMULACIÓN	EVALUACION FINANCIERA	INFORME FINAL	
X	X				
					
<b>ALGORITMO:</b>					
CV= EV-AC					
CPI=EV/AC					
SV= EV-PV					

**ALGORITMO:**

$SPI = EV/PV$	
---------------	--

**INFORMACIÓN DE ESTADO DEL PROYECTO:**

<b>PV:</b> 8,495,667	<b>AC:</b> 5,412,000
<b>EV:</b> 5,412,000	<b>BAC:</b>
<b>CV:</b> 0	<b>SV:</b> -3,083,667
<b>CPI:</b> 1.00	<b>SPI:</b> 0.64


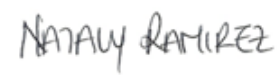
**INTERPRETACIÓN:**

- Si  $SPI < 1$  el proyecto cuenta con un retraso en duración.
- Si el  $CPI < 1$ , entonces el proyecto presenta un sobrecosto.
- Si  $SPI = 1$ , el proyecto va en línea con la programación.
- Si el  $CPI = 1$ , el proyecto está costando lo previsto en la planeación.
- Si el  $SPI > 1$ , el proyecto terminará antes de lo planeado.
- Si el  $CPI > 1$ , el desempeño del proyecto respecto al costo es exitoso.


**COMENTARIOS:**

Hasta la fecha se ha entregado la propuesta del trabajo de grado, la cual fue aprobada por el comité; se entregó también el documento del plan de gerencia y se realizó la respectiva presentación ante el jurado. En cuanto al avance en el libro del trabajo se presentan retrasos en las actividades que comprenden el capítulo de perfil e IAEP lo cual se evidencia en el indicador SPI: 0.64, lo que indica un retraso en la duración.

**ANEXO 4. Solicitud de cambio.**

<b>SOLICITUD DE CAMBIO</b>			
<b>PROYECTO:</b>			
Elaboración del estudio de pre-factibilidad del montaje de una empresa de consultoría que asesore al sector hotelero con el fin de dar cumplimiento a la norma técnica sectorial NTSH006			
<b>Gerente Del Proyecto:</b>	Francy Suarez Rodríguez	<b>FECHA:</b> 10 Septiembre de 2015	
<b>Equipo De Trabajo:</b>	Nataly Ramírez Martínez Carolina Rodríguez Rico		
<b>HISTORIAL DE VERSIONES:</b>			
VERSIÓN	FECHA	AUTOR	COMENTARIOS
01	09/09/2015	Nataly Ramirez	
<b>INCONFORMIDAD:</b>			
DESCRIPCION DEL CAMBIO:	No incluir el análisis de costo beneficio en el estudio ambiental dadas las características medio ambientales propias del proyecto		
JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO:	El impacto ambiental generado por el desarrollo del proyecto es mínimo por lo cual no se considera necesario incluir el análisis costo beneficio relacionado con él.		
REQUERIMIENTO:	RFT-06: Estudios para la etapa de formulación del proyecto.		
PROPUESTA DE SOLUCION:	Dadas las implicaciones se debe ajustar el cronograma del proyecto y eliminar los recursos que estaban establecidos para las actividades suprimidas.		
IMPLICACIONES:	El realizar los cambios sugeridos conlleva la modificación en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiar el cronograma del proyecto</li> <li>Cambiar la línea base de costo para el proyecto</li> </ul>		
<b>FIRMA DEL SOLICITANTE:</b>		<b>RESPUESTA DEL COMITE DE CAMBIOS:</b>	APROBADO

## ANEXO 5. Formato de lecciones aprendidas.

DOCUMENTACIÓN LECCIONES APRENDIDAS					
					
<b>PROYECTO:</b>					
Elaboración del estudio de pre-factibilidad del montaje de una empresa de consultoría que preste servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.					
<b>INFORMACIÓN DEL REPORTE:</b>					
No. DE REFERENCIA:	LA1	FECHA:	10/10/2015	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	Amenaza
<b>REGISTRO:</b>					
TÍTULO	Trabajo en equipo				
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	En una de las reuniones de seguimiento realizadas con los integrantes del equipo se presentaron discordias, toda vez que no se estaba de acuerdo con la distribución de las tareas asignadas y fueron consideradas como no equitativas.				
DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO EN LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	Este tipo de inconvenientes puede llevar a la disolución del equipo de trabajo, lo cual puede afectar en gran manera el resultado del mismo y retrasar las fechas de entrega, teniendo en cuenta que se reduciría la cantidad de recursos frente a los inicialmente contemplados.				
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS IMPLEMENTADAS	Se generó un espacio de diálogo en el cual los integrantes del equipo podían mencionar sus intereses y exponerlos para que entre todos se pudiera llegar a un acuerdo.				
LECCIÓN APRENDIDA / RECOMENDACIONES	Se recomienda acordar compromisos claros entre los miembros del equipo de trabajo y abrir un espacio de diálogo para concertar las tareas asignadas, con el fin de evitar discordias respecto al nivel de carga de trabajo de cada uno.				