

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.

Sustentación Final

Integrantes:

Nataly Ramírez Martínez

Carolina Rodríguez Rico

Francy Suárez Rodríguez



Director:

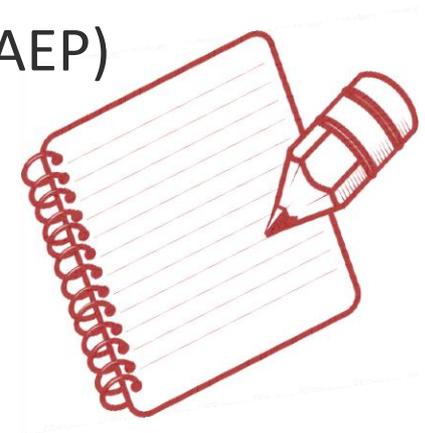
Ing. Hugo René Sarmiento

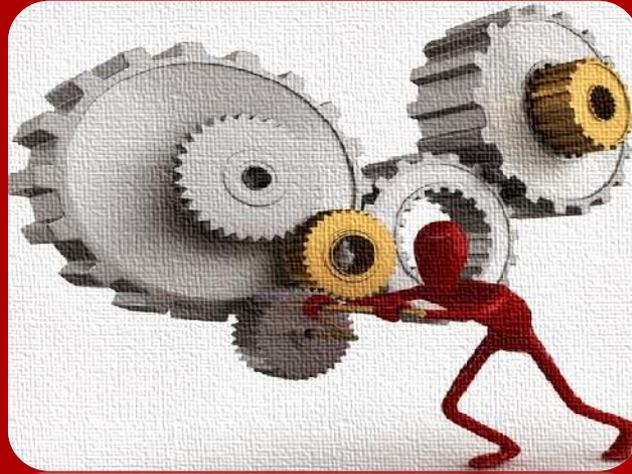
Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Agenda

- ❖ Perfil del proyecto
- ❖ Identificación y Alineación Estratégica (IAEP)
- ❖ Formulación
 - Estudio de mercados
 - Estudio técnico
 - Estudio ambiental
 - Estudio administrativo
 - Estudio de costos, beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento
- ❖ Evaluación Financiera
- ❖ Gerencia del Trabajo de grado





1. PERFIL DEL PROYECTO

Perfil del proyecto

Nombre 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.

¿Qué es la Norma Técnica Sectorial NTSH 006?

Establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística.

Define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas.

Propósito del proyecto

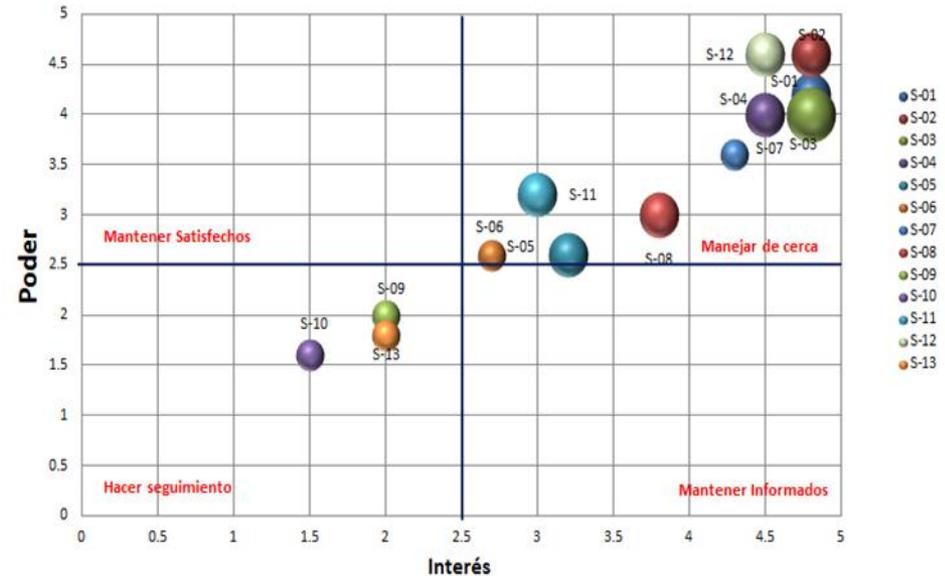
Contribuir al crecimiento y formalización de los pequeños y medianos hoteles en Colombia, a través del desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad que conlleven al cumplimiento de los estándares establecidos por las entidades regulatorias en cuanto a las condiciones del servicio que 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.



Perfil del proyecto

Análisis de las partes interesadas (*stakeholders*)

ID	NOMBRE
S-01	Sponsor del proyecto
S-02	Gerente del proyecto
S-03	Equipo de trabajo
S-04	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)
S-05	COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia
S-06	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
S-07	Empresa certificadora
S-08	Competidores
S-09	Cámara de Comercio de Bogotá
S-10	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)
S-11	Huéspedes
S-12	Inversionistas
S-13	DIAN



Entregables del Proyecto

Producto

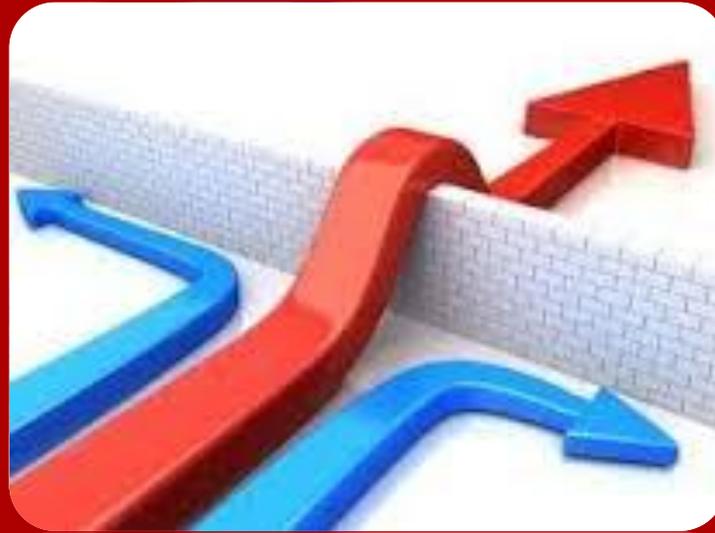
Empresa de consultoría que presta servicios de asesoría en gestión de calidad a las empresas del sector hotelero para dar cumplimiento a lo expuesto en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.



Subproducto

Estudio de Prefactibilidad

- 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



2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO- IAEP

Antecedentes

- Llegadas de turistas internacionales:

Mundial	4,7%
América	7,4%
Colombia	11,0%
- Participación del 2,8 % del PIB Nacional.
- Crecimiento del flujo de inversión extranjera del 7,7%.
- Se registraron 215.233 metros cuadrados de área culminada con destino hotel, lo que representa un incremento de 16,3%.

Tomado de Informe Turismo. Diciembre 2014. Oficina de Estudios Económicos

Ley 300 de 1996

Artículo 69

Artículo 70

Unidades Sectoriales de Normalización (USN)

Normas Técnicas Sectoriales

NTSH 006



Justificación del proyecto

Necesidad por satisfacer



- Obtener una certificación de calidad por parte de los hoteles.
- Mejorar la categorización por estrellas en los hoteles.
- Mejorar la imagen de los servicios turísticos a nivel país.
- Mejorar los servicios a los turistas.

Problema por resolver



- Indicadores de competitividad bajos a nivel turístico del país en rankings internacionales
- Bajo porcentaje de hoteles que cuentan con el certificado de calidad turística.

Oportunidad por aprovechar



- Progresivo aumento del interés por parte de la industria por adquirir certificaciones.
- Cultura consciente de la calidad del servicio.
- Incremento del turismo en Colombia.
- Deseo de los pequeños y medianos hoteles por hacer parte de grandes cadenas hoteleras.

World Economic Forum. Insight Report. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013
CITUR, Centro de Información Turística.

Aspectos especiales

RESTRICCIONES

- La fecha límite para la entrega del informe .
- El presupuesto estimado no deben sobrepasar los **\$ 22.944.000.**
- Limitante de tiempo para la formalización de la empresa.
- Cumplimiento de la normatividad vigente para la creación de empresas.

SUPUESTOS

- Se encontrará toda la información secundaria requerida.
- 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.

EXCLUSIONES

- La ejecución y puesta en operación del producto del proyecto.
- Los documentos referentes a la operación de la empresa.

Objetivos estratégicos

Programa	Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018	Atraer Inversión Extranjera Directa (IED) en las regiones de menor desarrollo del país.	Mejorar los servicios que prestan los pequeños y medianos hoteles de las regiones con menor desarrollo en Colombia.
Plan Sectorial del Turismo 2014-2018	Promover la certificación de prestadores de servicios turísticos y de destinos, con el apoyo de las Unidades Sectoriales de Normalización.	Contribuir al incremento de la cantidad de hoteles con certificación de calidad que aplican y cumplen la normatividad vigente.

Objetivos estratégicos

Programa	Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
Plan Sectorial del Turismo 2014-2018	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.	Incrementar la cantidad de turistas satisfechos que visitan los pequeños y mediados hoteles, los cuales brindan servicios con un alto nivel de calidad.
Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca.	Fomentar la cultura de la excelencia y de la exigencia de la calidad en la prestación de servicios turísticos tanto en la oferta como en la demanda.	Incrementar la cantidad de pequeños y medianos hoteles que cuentan con las exigencias de calidad establecidas por los entes regulatorios.

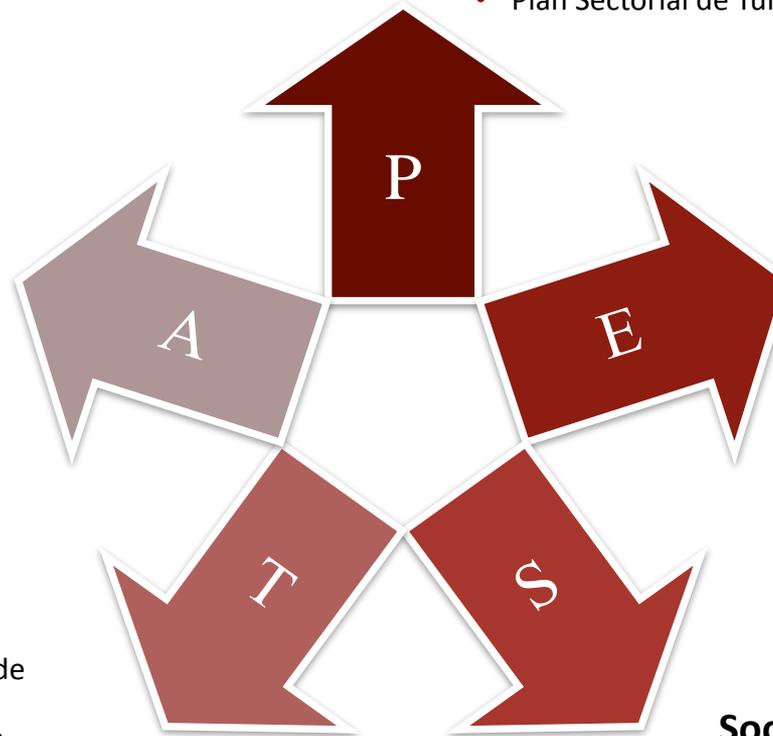
Análisis PESTA

Ambiental

- El cambio ambiental y el agotamiento de los recursos naturales
- Áreas verdes en los hoteles

Tecnológico

- Accesibilidad a los portales de internet
- Innovación tecnológica en el sector hotelero



Político

- Ley de fomento a la cultura del emprendimiento
- Regulaciones sobre normas técnicas expedidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Plan Sectorial de Turismo

Económico

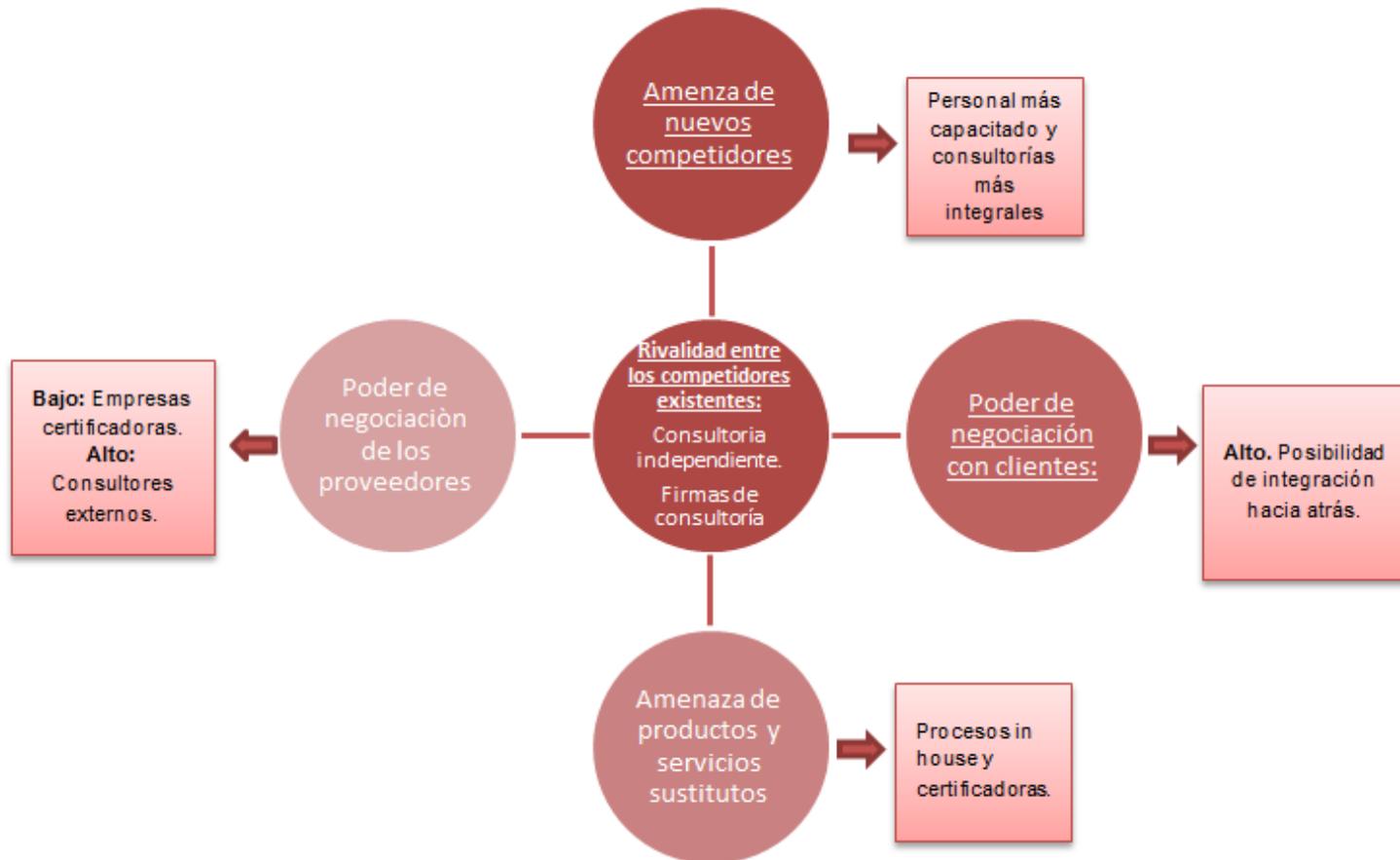
- Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo
- Crecimiento del PIB según sector
- Nivel de crecimiento del sector hotelero
- Tasa de desempleo

Social

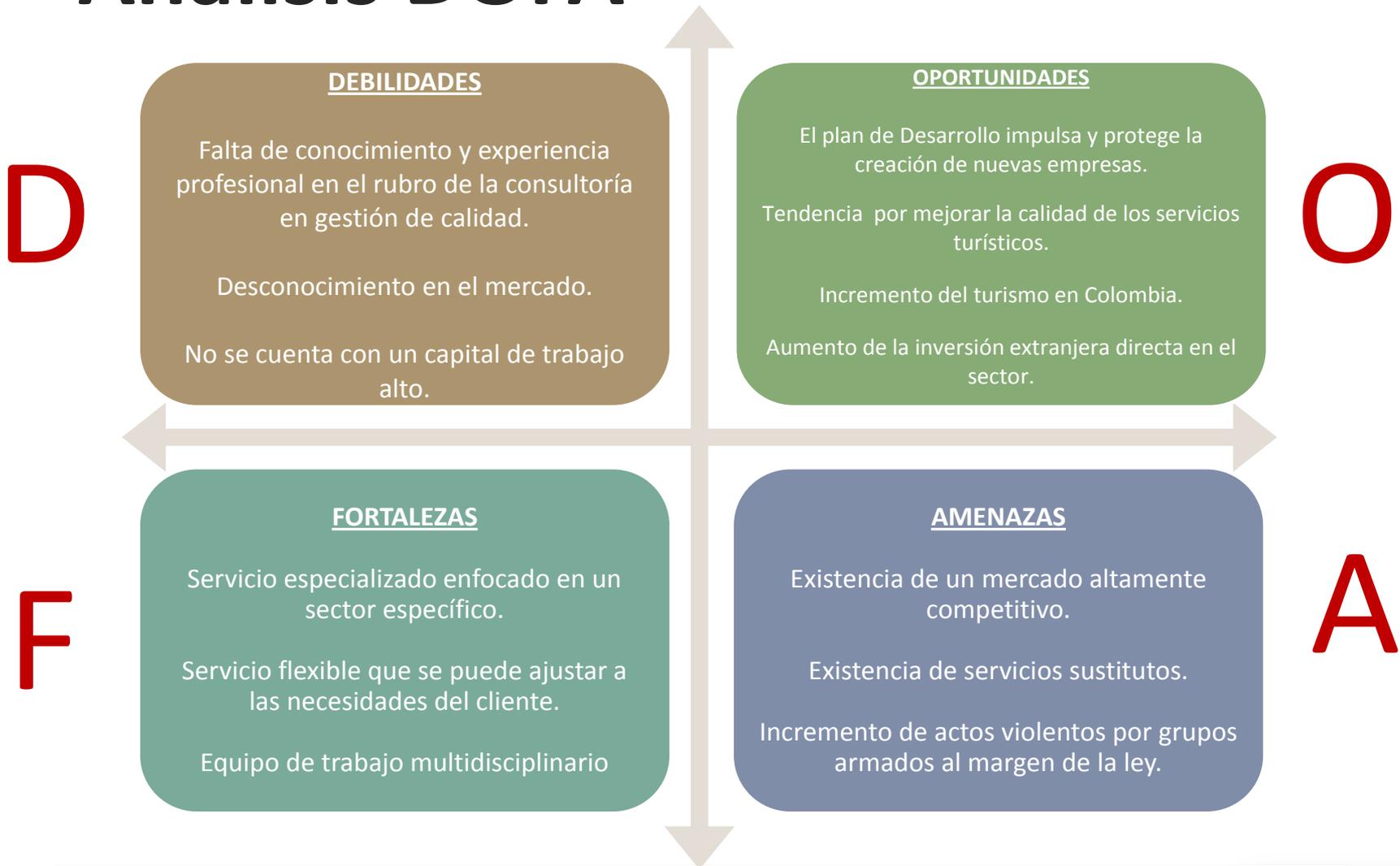
- Seguridad nacional Colombiana
- Crecimiento de la población

PIB: Producto Interno Bruto

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter



Análisis DOFA



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Análisis DOFA- Estrategias

ANÁLISIS DOFA	Estrategias FO	Estrategias DO
	Creación de una empresa enfocada en la gestión de la calidad del servicio turístico.	Aprovechar la ayuda y programas del gobierno para impulsar la empresa. Alianzas Estratégicas: Generar alianzas con agremiaciones del sector hotelero.
	Estrategias FA	Estrategias DA
	Desarrollo de producto: Generar un servicio especializado que apunte al cumplimiento de la NTSH 006 en los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Alianzas Estratégicas: Realizar alianzas con empresas certificadoras.	Desarrollo de producto: Desarrollar mecanismos para la aplicación correcta y exacta de los requerimientos normativos, que lleven al cumplimiento de un servicio eficaz.



3. FORMULACIÓN

Formulación del proyecto



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: **Análisis de competitividad**

Análisis entre competidores actuales



- 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



Servicios ofrecidos por las Compañías certificadoras.

Poder de negociación de los compradores



- Integración hacia atrás en los hoteles.
- Procesos *in house* (capacitaciones).

Poder de negociación de los proveedores



- Empresas certificadoras.

Hallazgos: Análisis de la oferta

Estructura del mercado



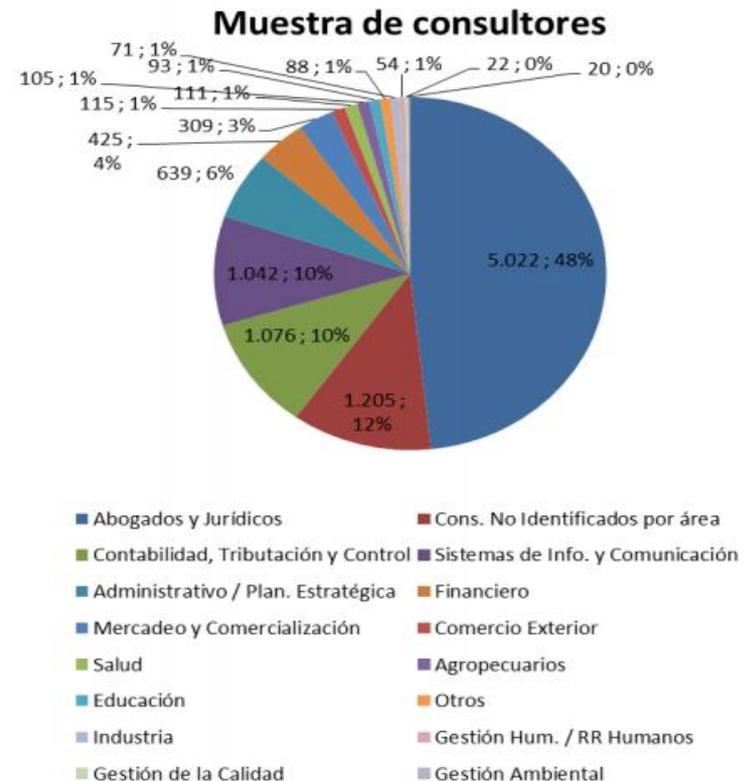
Oligopolio

Participación en el mercado



La población más importante de consultores se encuentra en:

- Sub industria jurídica
- Consultorías no identificadas por área
- Contabilidad, tributación y control



Fuente: "Estudio de caracterización de consultoría 2006" SENA

Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: **Análisis de la oferta**

Oferta actual de Consultoría en productos similares

**MAC Consultores
Ingeniería e
Interventoría Ltda.**

**Centro de
Consultoría del
Norte CECNORTE**

**Dinámica hotelera y
turística s.a.s**

COTELCO

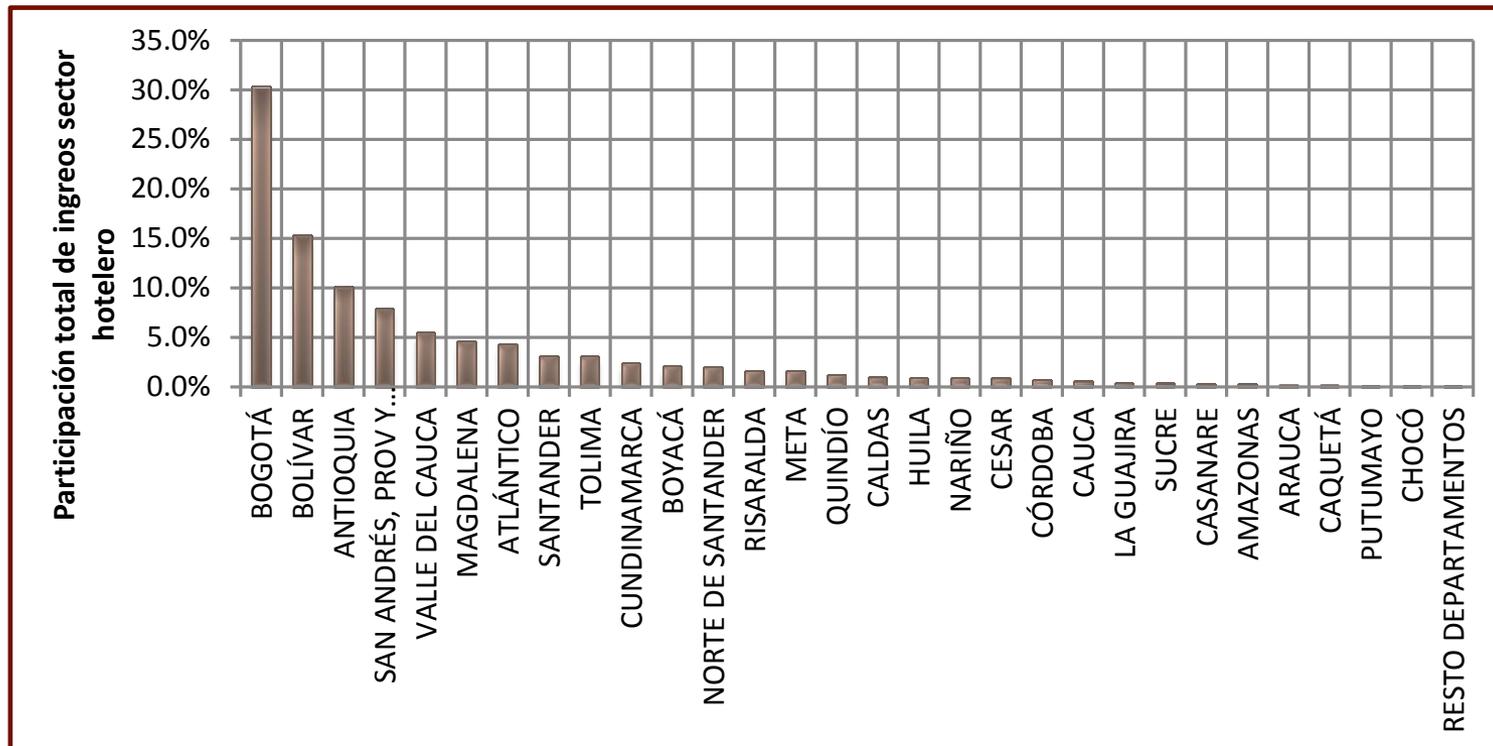
Ms consultores

Giro Consulting



Hallazgos: Localización respecto al área de consumo

Participación total nacional de ingresos según departamento en el sector hotelero.



Fuente: DANE- Encuesta Nacional de Hoteles 2012

Hallazgos: **Análisis de la demanda**

Estructura del mercado



Mercado competitivo

Se realiza un análisis de la demanda con base en la caracterización establecida por la Asociación Hotelera y Turística en Colombia (COTELCO).

Servicios Complementarios

1.

Certificación en la norma técnica sectorial NTSH 006.

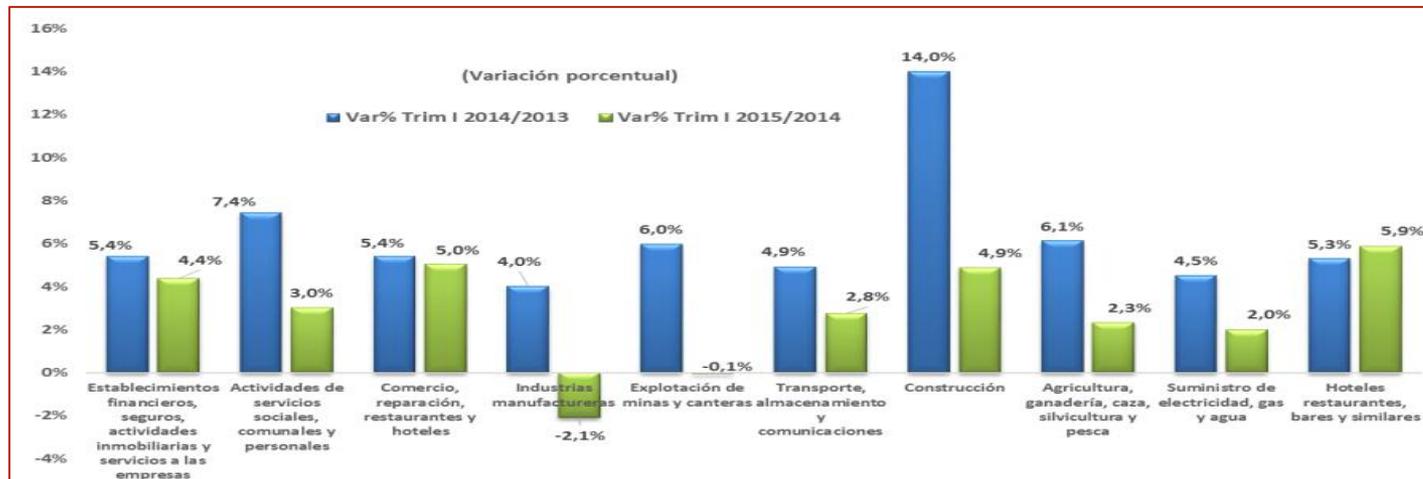
2.

Otras normas técnicas sectoriales para la categoría de alojamientos y hospedaje.

Hallazgos: Análisis de la demanda. Aspectos encontrados

- ❖ Crecimiento en la creación de empresas en un 28.7% entre el 2013 y 2014.
- ❖ El sector de servicios de alojamiento y alimentación fue el segundo en tener un mayor nivel de crecimiento con un 12% del total.
- ❖ Incremento de la Inversión Extranjera.
- ❖ Incremento del PIB en la actividad de: hoteles, restaurantes, bares y similares.

Variación trimestral Producto Interno Bruto

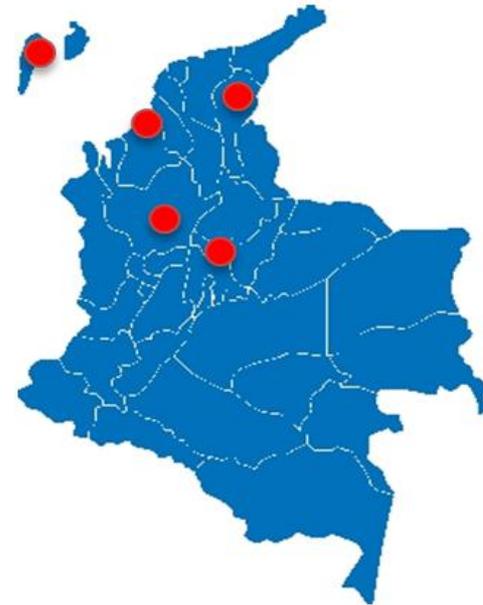


Fuente: Informe de Turismo. Junio 2015 .

Hallazgos: Ubicación geográfica de la demanda

Según encuesta realizada por Cotelco a sus afiliados, a junio del 2015 los departamentos con mayor ocupación hotelera fueron:

- San Andrés.
- Cesar.
- Antioquia.
- Bogotá.
- Cartagena.
- Atlántico



Fuente: Los autores.

Hallazgos: Ubicación geográfica de la demanda

Se realizó un análisis en los departamentos con mayor porcentaje de ocupación hotelera, siendo estos: Bogotá, San Andrés, Cartagena, Atlántico y Cesar; posteriormente, se identificó la cantidad de hoteles registrados en el Registro Nacional del Turismo (RNT).

➔ **2.053** Hoteles

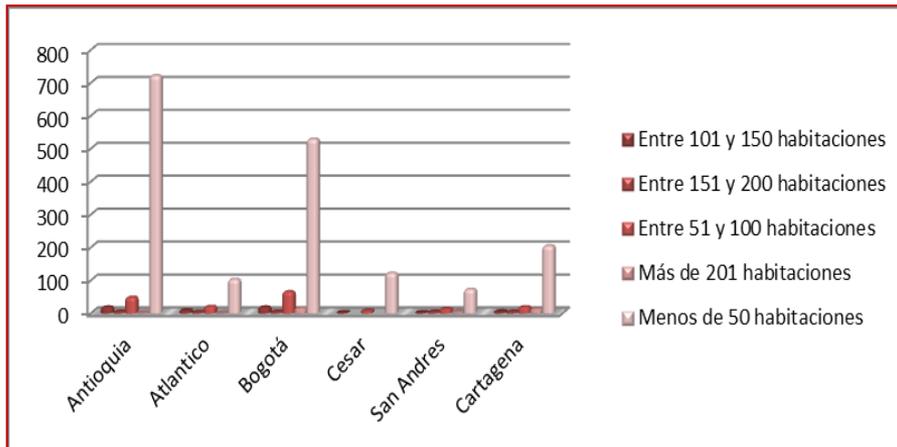
Categorización de hoteles activos al año 2015

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

Fuente: Registro Nacional del Turismo.

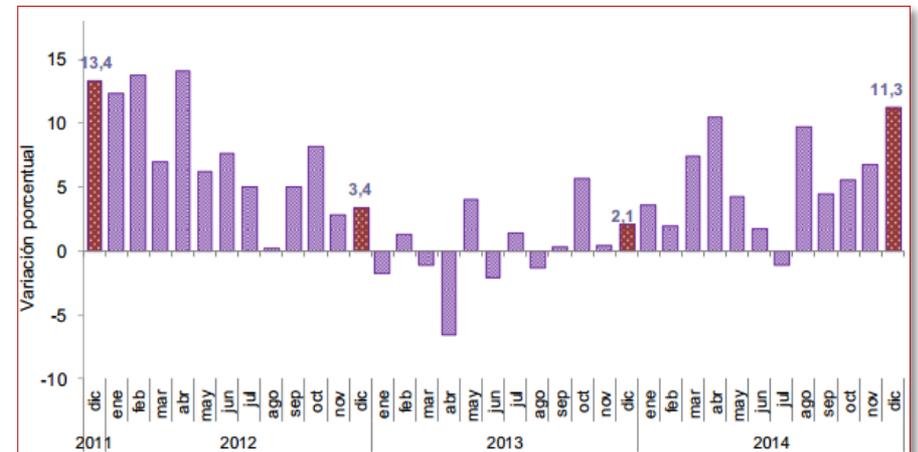
Hallazgos: Análisis de la demanda

Cantidad de hoteles según categorización por habitaciones



Fuente: Registro Nacional del Turismo.

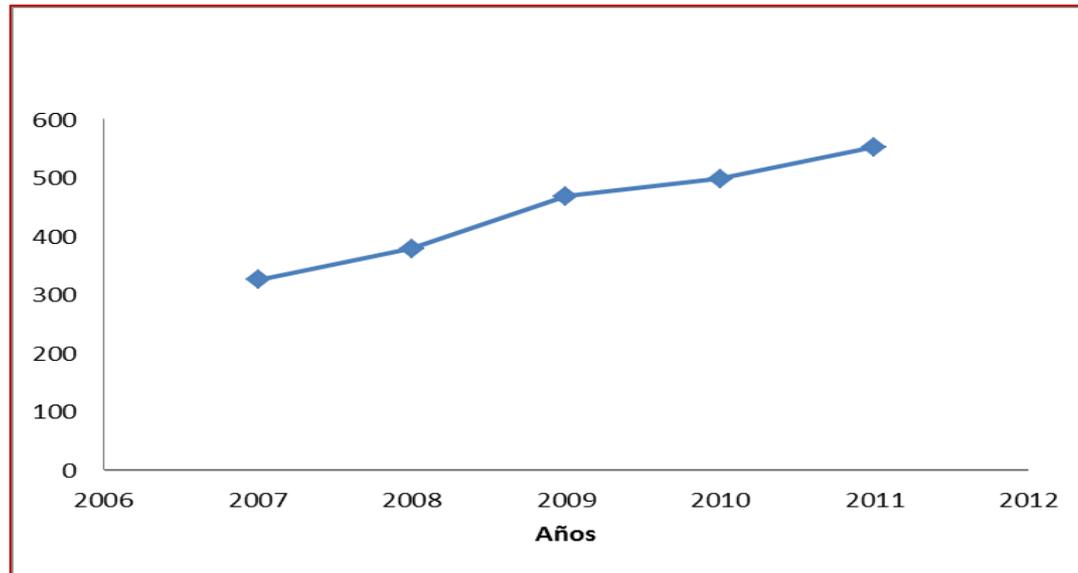
Ingresos reales en hoteles- Diciembre 2014



Fuente: DANE- Muestra Mensual de Hoteles MMH .

Hallazgos: Proyección de la demanda

Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje por año



Fuente: Los Autores.

Comportamiento
tendencial

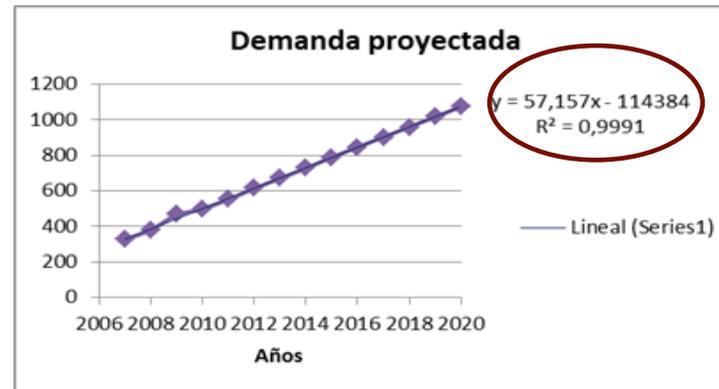


- Método de suavización exponencial.
- Método de regresión lineal.
- Análisis de regresión logarítmica.

Hallazgos: Proyección de la demanda

Proyección de la demanda a través del método de regresión lineal

Año	# Establecimientos alojamiento y hospedaje
2007	326
2008	379
2009	468
20010	498
2011	553
2012	615
2013	673
2014	730
2015	787
2016	845
2017	902
2018	959
2019	1016
2020	1074



Fuente: Los Autores.

Conclusiones:

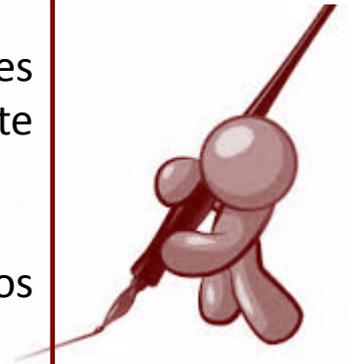
- ❖ Se determina la fracción de la demanda que atenderá el proyecto con base en el análisis de escenarios , en el cual se seleccionó el más probable, toda vez que los datos obtenidos generan una visión más realista acerca de la operación que tendrá la empresa objeto del proyecto.

Año	Demanda proyectada	% de la demanda que se atenderá	Demanda atendida (# de empresas)
2016	845	3%	25
2017	902	3.60%	32
2018	959	4.32%	41
2019	1016	5.18%	53
2020	1074	6.22%	67



Conclusiones

- ❖ Pocas empresas consultoras ofrecen servicios de gestión de calidad relacionados con la implementación de la NTSH 006.
- ❖ **Servicios sustitutos** aquellos que pueden ofrecer las empresas certificadoras.
- ❖ **La participación del sector** de consultoría en Gestión de Calidad es muy baja en el mercado, respecto a otras áreas relacionadas con este sector.
- ❖ El **sector hotelero** ha tenido un crecimiento sustancial durante los últimos años.
- ❖ La cantidad de establecimientos hoteleros que han alcanzado la **certificación de calidad** es muy inferior respecto a la muestra de hoteles existentes en el mercado colombiano.



Recomendaciones



- ❖ Se recomienda incursionar en la ciudad de Bogotá.
- ❖ Establecer como aliados comerciales a las empresas certificadoras.
- ❖ Abarcar como primera medida los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Bogotá, correspondientes a aquellos que presentan menos de 50.

Recomendaciones



❖ Se recomienda implementar la siguiente estrategia de comercialización.

Producto

- Planes de gestión de calidad con el siguiente proceso:
- (Iniciación, Diagnóstico, Planificación de medidas, implementación y monitoreo).

Personas

- Alianzas estratégicas con Cotelco.
- Profesional con perfil comercial con experiencia en la industria hotelera.
- Base de datos de clientes potenciales

Publicidad

- Página web empresarial, y redes sociales
- Publicidad POP
- Pautas publicitarias de revistas especializadas en el sector.

Plaza

- Modelo de distribución de venta directa.
- Programa de visitas a los diferentes hoteles de Bogotá.

Promoción

- Presencia en ferias y en eventos del sector .
- Promoción de un diagnóstico inicial a mitad de precio.

Precio

- Modelo de cobro por hora trabajada.
- Incremento en el precio de la hora consultor, a medida que aumente su experiencia en proyectos del sector.
- Estrategias para incentivar el pronto pago, como descuentos o intereses.

Formulación del proyecto

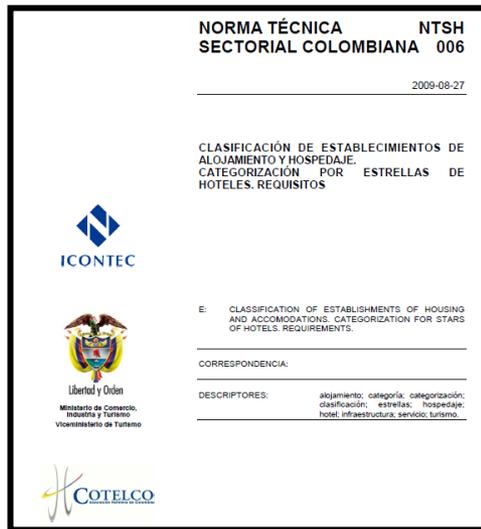


Unidad de Proyectos

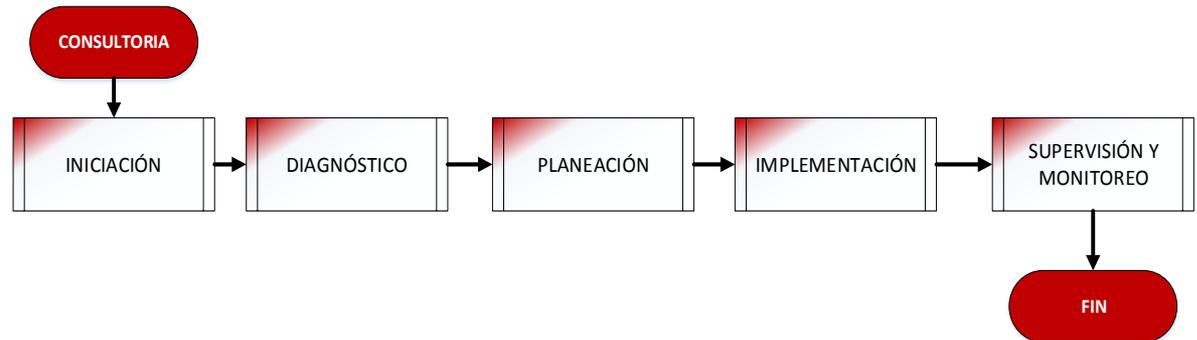
Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: Ingeniería y tecnología.

Diseño del Producto

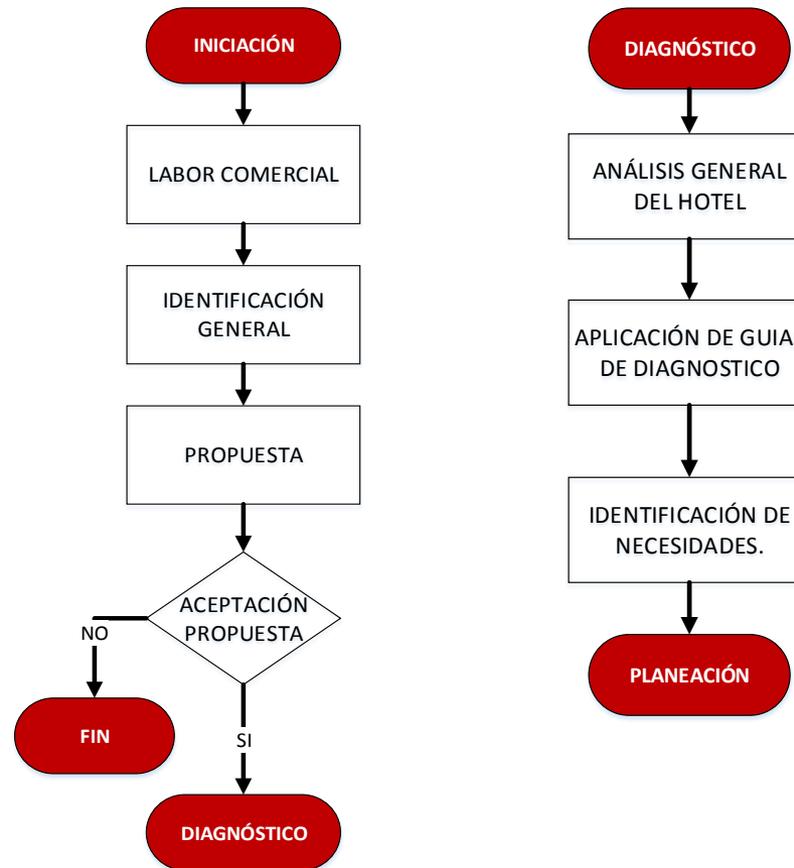


Proceso



Fuente: Los Autores.

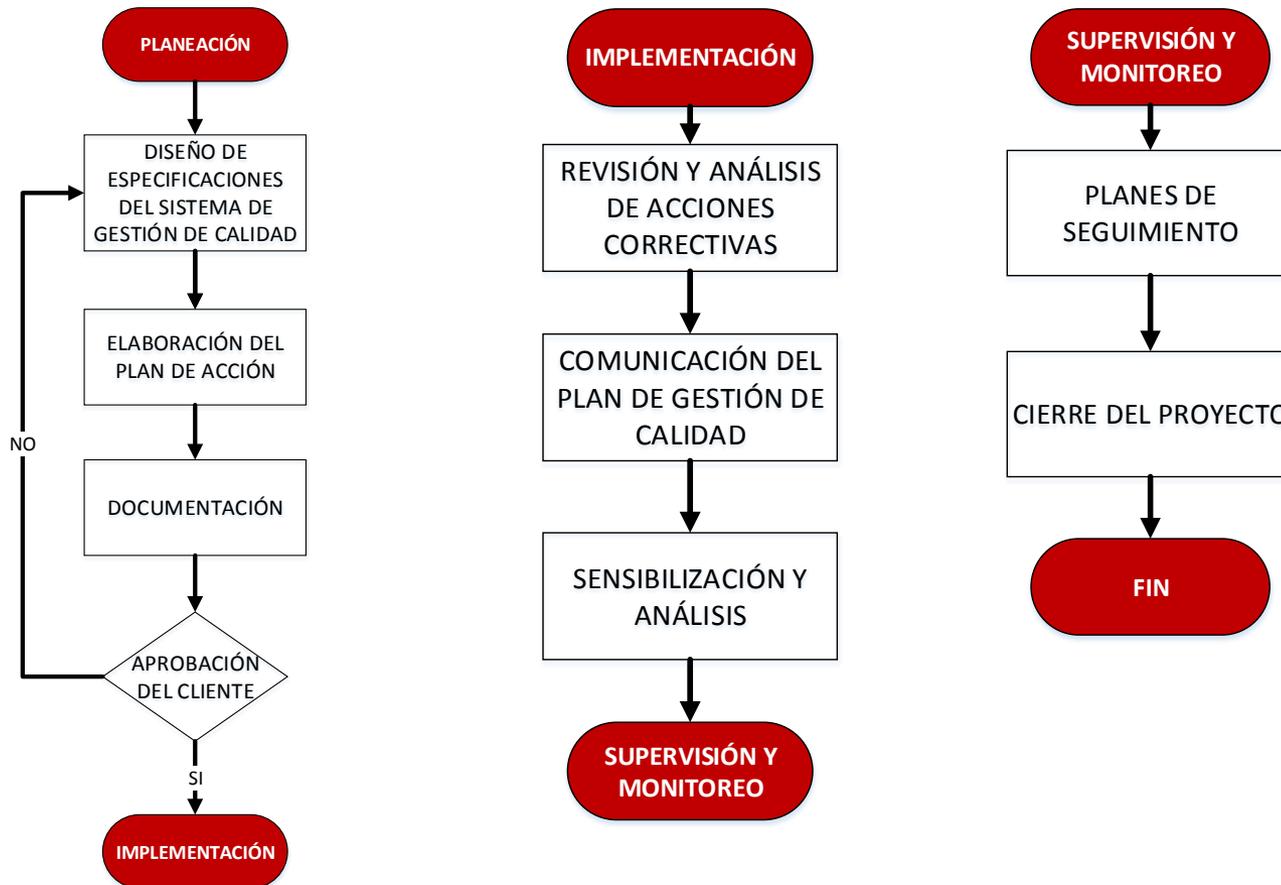
Descripción por etapas del proceso



Fuente: Los Autores.

Hallazgos: Ingeniería y tecnología.

Descripción por etapas del proceso



Fuente: Los Autores.

Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: Capacidad.

CAPACIDAD INICIAL MANO DE OBRA					
Variables /Año	2016	2017	2018	2019	2020
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
PERSONAL REQUERIDO	2	3	4	4	5

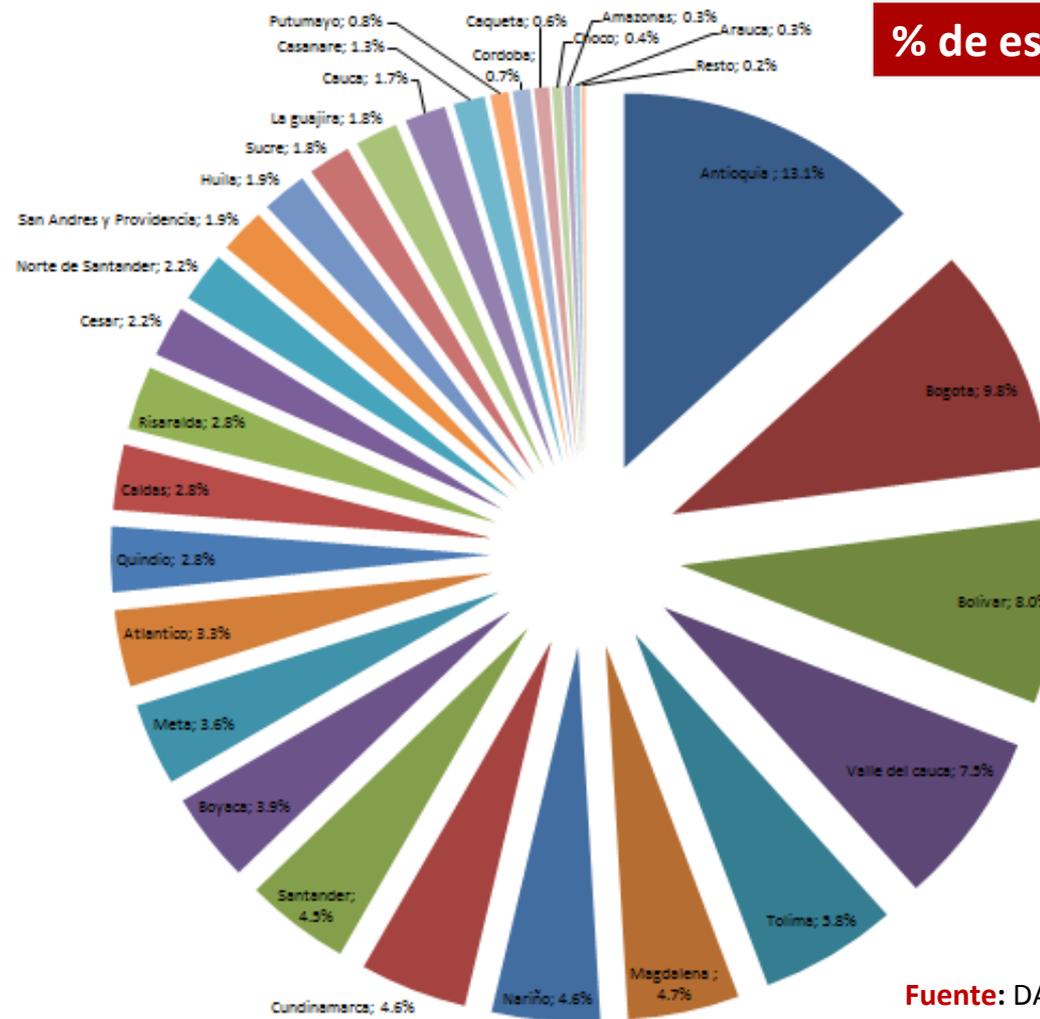
Año	No. Proyectos	Horas necesitadas	Capacidad Instalada (h/h)	% Incremento
1	25	2914	3205	
2	32	3733	4107	28%
3	41	4765	5241	28%
4	53	6059	6665	27%
5	67	7681	8449	27%

Fuente: Los Autores.

Hallazgos: Localización



Hallazgos: Meso Localización



Fuente: DANE- Encuesta Nacional de Hoteles 2012

Hallazgos: Micro 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
TOTAL	100%		7.40		7.15

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

Fuente: Los Autores.

Hallazgos: Requerimientos y distribución de áreas y espacios.

Requerimientos y distribución de áreas y espacios.

Requerimientos de recursos

Mano de Obra

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

De Material

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)

Redistribución de áreas y espacios



Conclusiones

- ❖ La empresa prestadora del servicio de consultoría debe ser calificada.
- ❖ La capacidad de la empresa está dada por la proyección de la demanda.
- ❖ La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá (Localidad de Usaquén).
- ❖ La concentración de hoteles en la ciudad de Bogotá es mayor en las localidades de Usaquén y Chapinero.
- ❖ La mano de obra inicial es limitada y ajustada a las necesidades de la empresa.
- ❖ Los requerimientos de material están dados a los necesarios para el montaje de una oficina.



Recomendaciones

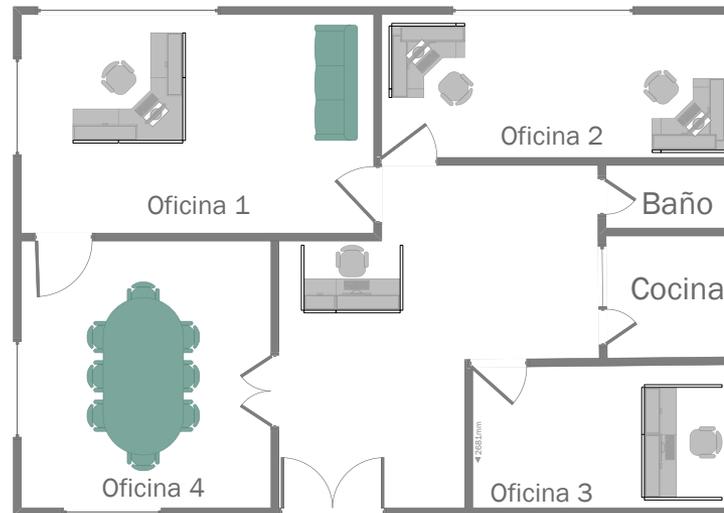
- ❖ Para la empresa es de primordial importancia tener en cuenta y aplicar el proceso esquematizado.
- ❖ Se recomienda validar la capacidad conforme cambios en estas variables durante los años futuros.
- ❖ La ubicación de la oficina en la ciudad de Bogotá permite una gran cobertura a nivel general del departamento, aunque esto no debe limitar la búsqueda del mercado en otras ciudades y regiones del país.



Recomendaciones



- ❖ Se recomienda que la empresa incorpore la siguiente distribución de áreas y espacios:



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.

Formulación del proyecto



Hallazgos



Hallazgos: Identificación y valorización de impactos

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 (labor comercial)	DIAGNOSTICO (Análisis e identificación de alternativas)	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO Y CIERRE
FISICO	SUELO	Generación de residuos solidos					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	Generación de empleo				X		X	X	X	X	X	X
		Compra y/o arriendo de predios					X						
		Contribución al desarrollo empresarial en el sector hotelero							X	X	X	X	
	INSTITUCIONAL	Pérdida de imagen de la Empresa							X	X	X	X	X
		Acercamiento comercial							X	X	X	X	X

Fuente: Los Autores.

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.



Conclusiones

- ❖ La afectación ambiental se considera mínima
- ❖ 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.
- ❖ La creación y puesta en marcha de la empresa consultora genera impactos ambientales leves.
- ❖ 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.



Recomendaciones

- ❖ Velar porque en cada uno de los hoteles se implementen planes de gestión integral de residuos sólidos.
- ❖ Llevar a cabo planes que permitan disminuir el consumo indiscriminado de agua.
- ❖ Para mitigar los impactos ocasionados por la empresa se recomienda implementar las actividades planteadas en el plan de atención a impactos ambientales.
- ❖ Concientizar a las personas involucradas con el proyecto, con el fin de interiorizar que el ambiente es compromiso de todos.



Formulación del proyecto



Estudio administrativo



Plan estratégico



Estructura organizacional



Constitución jurídica



**Procesos administrativos de
integración**



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: Plan estratégico

Estructura Organizacional

- ❖ Estructura lineal.
- ❖ Estructura Matricial.
- ❖ **Estructura por departamentalización.**
- ❖ Jerárquica.



Constitución Jurídica de la empresa

- ❖ Número de socios.
- ❖ Capital.
- ❖ Responsabilidad de los socios.
- ❖ Disolución.



TIPOS

Sociedad Anónima S.A

Sociedad por acciones
simplificada S.A.S

Sociedad de responsabilidad
limitada LTDA.

Sociedad Comanditaria

Hallazgos: Procesos administrativos de integración

	Área interna en la Compañía	<i>Outsourcing</i>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">- Procesos más rápidos- Económico cuando existe una alta rotación de personal.- Mayor conocimiento acerca de las funciones de las vacantes.	<ul style="list-style-type: none">- Para procesos de reclutamiento con poca frecuencia.- Experiencia especializada.- Ahorro de dinero en capacitación y formación
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">- Demanda un costo fijo de personal.- No aporta nuevas experiencias y nuevas visiones	<ul style="list-style-type: none">- Demoras en los procesos de reclutamiento.- Puede llegar a implicar altos costos cuando hay procesos frecuentemente.

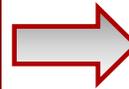
Hallazgos: Procesos administrativos de integración

Procesos de selección



Tipos de contrato

- ❖ A término fijo.
- ❖ A término indefinido.
- ❖ Civil por prestación de servicios.
- ❖ De aprendizaje.



Jornada laboral

Prestaciones sociales

Salario

Aportes al sistema de seguridad social

Conclusiones

- ❖ Seguimiento continuo a los **objetivos estratégicos** de la organización, con el fin de identificar los cambios presentados y así establecer nuevas estrategias.
- ❖ 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 proyecto como para la operación de la empresa.
- ❖ 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.



Conclusiones

- ❖ Incluir como parte de la estructura tres áreas principales: comercial, administrativa y de operaciones.
- ❖ Constituir la empresa como una **sociedad por acciones simplificada S.A.S.**
- ❖ 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**.
- ❖ Se contempla un **plan de contratación gradual de personal** de acuerdo con el crecimiento esperado de la organización.



Recomendaciones: Plan estratégico

Nombre de la empresa



Misión



Contribuir al desarrollo y competitividad de la industria hotelera a través de la implementación de procesos de calidad que generan un valor agregado en la prestación de los servicios turísticos en Colombia. Lo anterior, mediante la asesoría continúa de profesionales altamente calificados que gestionan de forma eficaz los recursos y hacen de las empresas lugares sostenibles para impulsar el crecimiento económico del país.

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.



Recomendaciones: Plan estratégico

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**.



Garantizar resultados óptimos a nuestros clientes mediante la implementación de planes de gestión de calidad, generando soluciones de alto impacto 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%.

Recomendaciones: Plan estratégico

Valores corporativos

Compromiso



Adaptación



Cooperación



Vocación de servicio

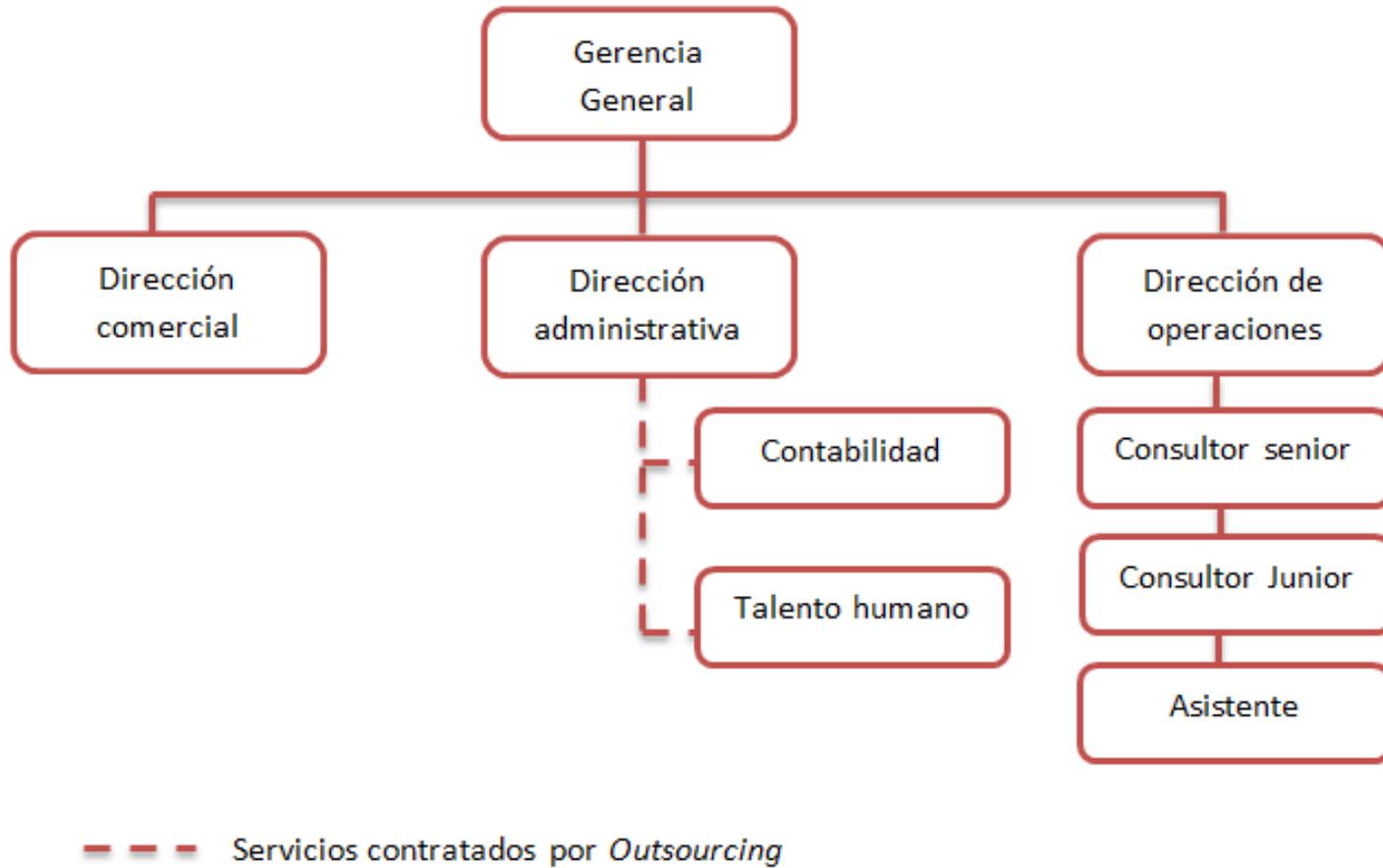


Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Recomendaciones: Estructura organizacional

Organigrama



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Recomendaciones: Proceso de integración

Reclutamiento

Al inicio de la operación se hace necesario recurrir al reclutamiento externo, utilizando los siguientes medios para lograr un proceso de selección efectivo:



Publicación oferta en la ECI

Redes sociales (linkedin, google+, entre otros).

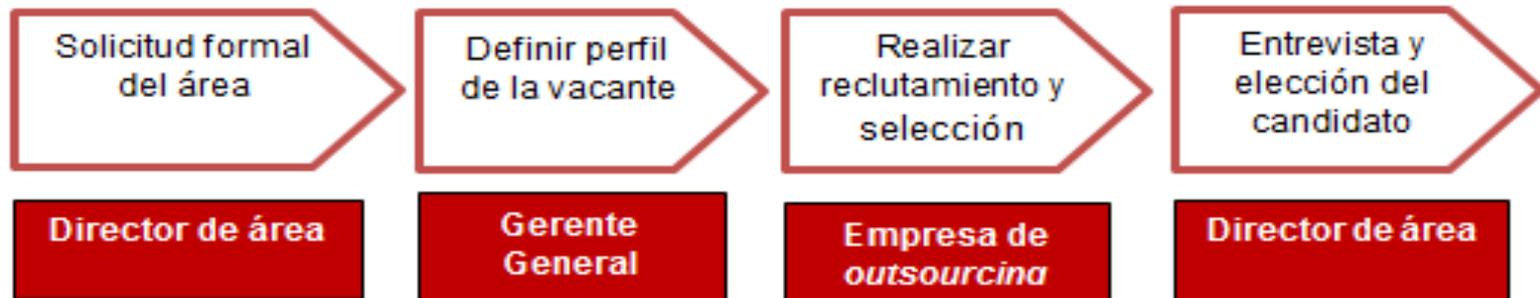
Referidos por funcionarios

Ferias de empleo



Recomendaciones: Proceso de integración

Proceso de selección recomendado para la empresa producto del proyecto



Se recomienda que en el término de 5 años se determine la posibilidad de incorporar dentro de la estructura organizacional el área de selección y talento humano o continuar con este servicio a través de *outsourcing*.

Recomendaciones: Proceso de integración

Contratación

Cargo Requerido	# Personas	Tipo de Contrato	Duración
Gerente General	1	A término indefinido	Indefinida
Director Comercial	1	A término fijo	1 año
Secretaria	1	A término fijo	1 año
Director de Operaciones	1	A término indefinido	Indefinida
Consultor Senior	1	A término fijo	1 año
Consultor Junior	1	A término fijo	1 año
Asistente	2	A término fijo	1 año

Jornada laboral

Lunes a viernes
8:00 am a 5:00 pm

Contrato a término fijo: Se recomienda evaluar el desempeño de la persona en el término de 1 año para determinar la posibilidad de cambiar el contrato a término indefinido.

Recomendaciones: **Proceso de integración**

Cronograma de ingreso de personal

Cargo	TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV
Gerente General				
Secretaria				
Director Comercial				
Director de Operaciones				
Consultor Senior				

Inducción

Manual de inducción



Promoción

Inicialmente no se contemplan políticas de promoción internas; sin embargo, se recomienda verificar el crecimiento de la Compañía en un período de 5 años.

Formulación del proyecto



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: Supuestos básicos utilizados

Aspecto	Supuesto
Índice de Precios al Consumidor (IPC)	4%
Horizonte de planeación	5 años
Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE)	9%
Impuesto sobre la renta	25%

E. Mercado

- Precio hora/consultor
- No. de horas por proyecto
- Demanda atendida
- Crecimiento de la demanda

E. Técnico

- Incremento de los gastos administrativos de acuerdo al IPC.

E. Administrativo

- El factor prestacional es del 54,84% anual.
- Incremento salarial anual

Hallazgos: Identificación 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			
	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	

Hallazgos: Ingresos

INGRESOS

Horas por consultoría	115	115	115	115	115
Precio por hora consultor	\$ 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	\$ 9,200,000	\$ 9,568,000	\$ 9,950,720	\$ 10,348,749	\$ 10,762,699
TOTAL	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856

Hallazgos: Costos y Gastos

COSTOS Y GASTOS

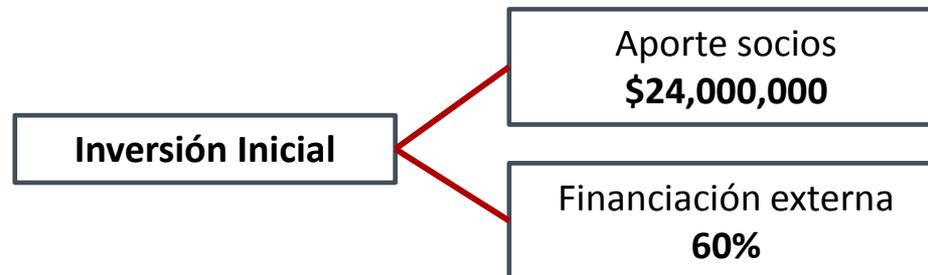
Variables /Año	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de operación	\$ 3,040,243	\$ 3,895,750	\$ 4,971,850	\$ 6,322,560	\$ 8,014,680
Gastos de personal	\$ 207,137,544	\$ 250,573,933	\$ 279,365,092	\$ 286,086,289	\$ 330,204,808
Gastos administrativos	\$ 59,700,000	\$ 62,088,000	\$ 64,571,520	\$ 67,154,381	\$ 69,840,556

Fuente: Los Autores.

Hallazgos: **Inversión**

INVERSIÓN INICIAL

Variable	Valor Total
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
TOTAL	\$ 61,299,250



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Hallazgos: **Financiamiento**

Modalidad de Crédito	Plazo	Abono a Capital	Tasa de Interés (EA)
Capital de trabajo y sostenimiento empresarial- Bancoldex	Hasta 5 años	Cuotas mensuales, trimestrales o semestrales iguales	DTF+ 5,10 4-5 años
Cartera Ordinaria Comercial Largo Plazo-Davivienda	Mayor a un año y dependiendo del flujo de caja del proyecto.	Mensual, bimestral, trimestral y semestral	DTF + 13,60% 5 años
Cartera ordinaria- Bancolombia	Desde 1 año, hasta siete (7) años.	mensual, trimestral, semestral, anual	DTF + 4,05% DTF + 21,30% 3-5 años



Conclusión: Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G)

ESTADO DE RESULTADOS P & G					
Variables /Año	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS POR VENTAS					
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
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
GASTOS OPERACIONALES					
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
TOTAL GASTOS	\$ 280,291,637	\$ 326,971,534	\$ 359,322,312	\$ 369,977,079	\$ 418,473,894
UTILIDAD O PÉRDIDA OPERA	\$ (47,206,325)	\$ (16,350,394)	\$ 52,956,747	\$ 175,277,784	\$ 300,355,962
Ingresos No Operacionales					
Gatos No Operacionales	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
UTILIDAD O PÉRDIDA NO OP	\$ (3,885,858)	\$ (3,254,639)	\$ (2,557,659)	\$ (1,788,067)	\$ (938,298)
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ (51,092,183)	\$ (19,605,033)	\$ 50,399,089	\$ 173,489,717	\$ 299,417,664
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 4,283,923	\$ 29,493,252	\$ 76,351,504
UTILIDAD NETA	\$ (51,092,183)	\$ (19,605,033)	\$ 46,115,166	\$ 143,996,465	\$ 223,066,160

Fuente: Los Autores.

Conclusión: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos Operacionales		\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
Ingresos No Operacionales	\$ 37,299,250					
TOTAL INGRESOS	\$ 37,299,250	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
EGRESOS						
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
TOTAL EGRESOS	\$ 61,299,250	\$ 279,822,541	\$ 326,424,438	\$ 362,975,678	\$ 398,750,567	\$ 494,010,374
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (24,000,000)	(\$ 46,737,229)	(\$ 15,803,298)	\$ 49,303,381	\$ 146,504,297	\$ 224,819,482

Fuente: Los Autores.

Conclusión: Balance General

BALANCE GENERAL

	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
CAJA	\$ 5,000,000	\$ -41,737,229	\$ -57,540,527	\$ -8,237,146	\$ 138,267,150	\$ 363,086,632
ACTIVO CORRIENTE	\$ 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
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 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
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 32,639,250	\$ 26,121,400	\$ 19,603,550	\$ 13,085,700	\$ 6,567,850	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO	\$ 61,299,250	\$ 4,148,171	\$ -22,068,977	\$ 16,820,554	\$ 152,911,000	\$ 367,316,632
PASIVO						
OBLIGACIONES a corto plazo	\$ -	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 3,885,858	\$ 3,254,639	\$ 2,557,659	\$ 1,788,067	\$ 938,298
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 37,299,250	\$ 27,354,496	\$ 21,373,600	\$ 14,844,945	\$ 7,708,518	
TOTAL PASIVO	\$ 37,299,250	\$ 31,240,354	\$ 24,628,239	\$ 17,402,603	\$ 9,496,585	\$ 938,298
PATRIMONIO						
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
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24,000,000	\$ -27,092,183	\$ -46,697,216	\$ -582,050	\$ 143,414,415	\$ 366,378,334
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 61,299,250	\$ 4,148,171	\$ -22,068,977	\$ 16,820,553	\$ 152,911,000	\$ 367,316,632

Conclusiones

- ❖ 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 presentan **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.



Recomendaciones



- ❖ **Garantizar un ingreso igual o superior al proyectado**, a partir de la gestión de la dirección comercial y de la capacidad de la empresa para cubrir la demanda atendida.
- ❖ **Buscar una alternativa de capital social**, dado que los fondos de la empresa serían insuficientes para cubrir las necesidades de la misma.
- ❖ Reevaluar la cantidad de personal requerido ya que es el gasto que mayor afecta los fondos de la empresa.
- ❖ 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 DEL PROYECTO

Hallazgos: Supuestos

Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) → Modelo CAPM

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

COSTO DE LA DEUDA	
Capital	\$ 37,299,250
Tasa	10.42%
Tasa de impuestos (T_s)	33%
Tasa Ponderada K_d	6.98%

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

COSTO DE CAPITAL	
Tasa libre de Riesgo (R_f)	5.38%
Tasa mercado (R_m)	7.30%
Beta β	1.19
Tasa Ponderada K_e	7.66%

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO				
	Monto	Participación	Tasa Ponderada	
Deuda	\$ 37,299,250	60.8%	6.98%	4.25%
Capital	\$ 24,000,000	39.2%	7.7%	3.00%
	\$ 61,299,250			7.25%
WACC				7.25%

CAPM: Capital Asset Pricing Model

R_f: TES Tasa Fija a junio de 2016 con cierre el 30 de octubre de 2015.

B: Bbeta por sector de *Business & Consumer Service*.

Hallazgos: **Parámetros y criterios de evaluación**

Valor Presente Neto (VPN)

Relación Costo/Beneficio (B/C)

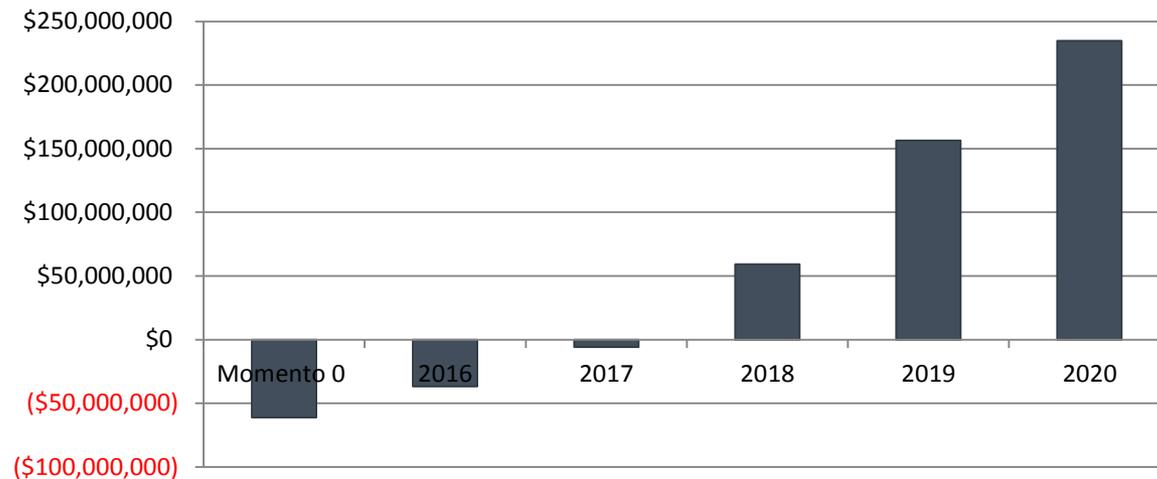
Tasa Interna de Retorno (TIR)

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.

Hallazgos: Flujo de caja neto 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

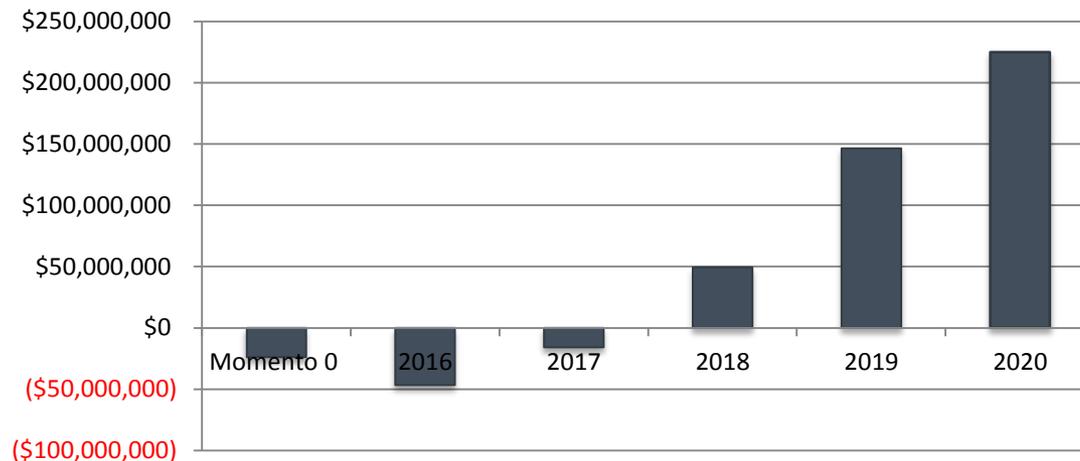
FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO



Hallazgos: Flujo de caja neto del inversionista

c						
	Momento 0	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS	\$ 37,299,250	\$ 233,085,312	\$ 310,621,140	\$ 412,279,059	\$ 545,254,864	\$ 718,829,856
TOTAL EGRESOS	\$ 61,299,250	\$ 279,822,541	\$ 326,424,438	\$ 362,975,678	\$ 398,750,567	\$ 494,010,374
FLUJO DE CAJA NETO	(\$ 24,000,000)	(\$ 46,737,229)	(\$ 15,803,298)	\$ 49,303,381	\$ 146,504,297	\$ 224,819,482

FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA



Hallazgos: Resultados parámetros de evaluación

Parámetro	FCN Proyecto	FCN Inversionista
VPN	\$ 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

VPN \geq 0



Se recupera la inversión y se genera un rendimiento adicional.

TIR \geq WACC



Se obtiene más de lo que se quería.

B/C \geq 1



El proyecto es viable.

VPB: Valor Presente de los Beneficios

VPC: Valor Presente de los Costos

Análisis de sensibilidad

- Participación de mercado (ventas)

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%

- Precio por hora

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%	

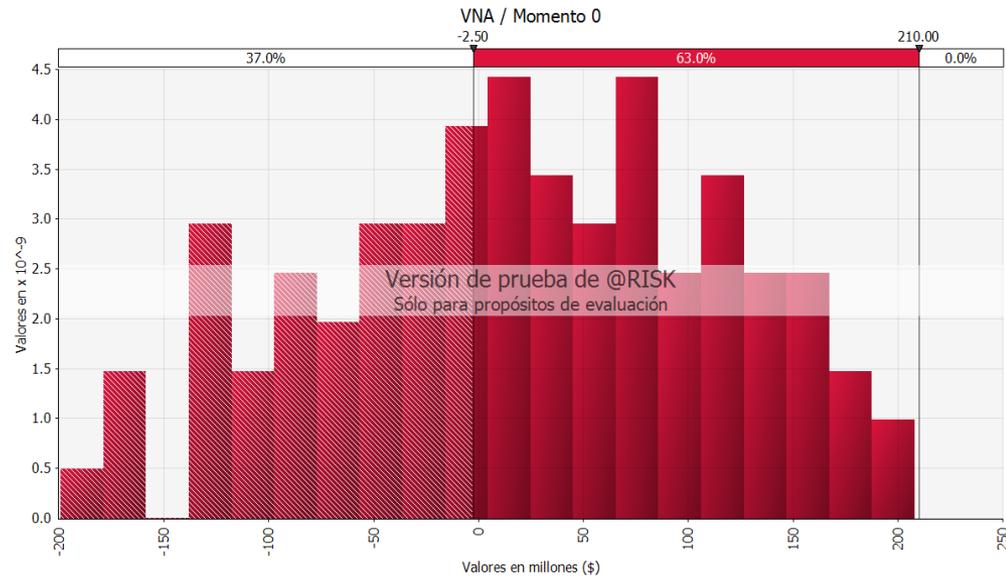
Análisis de probabilidad

ANÁLISIS DE PROBABILIDAD

Demanda atendida (# empresas)

Año/Variable	Pesimista	Más Probable	Optimista
2016	13	25	30
2017	16	32	38
2018	21	41	48
2019	26	53	61
2020	33	67	78

63%



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Conclusiones: Indicadores Financieros

Liquidez → En principio no cuenta con efectivo para pagar sus obligaciones.

Endeudamiento → La deuda con terceros se cancela en el año 5.

Apalancamiento → El capital de la empresa está comprometido con terceros

Rendimiento → No se generan los recursos necesario para cubrir los gastos

INDICADORES FINANCIEROS						
Indicadores	Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez						
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
Endeudamiento						
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo con Terceros/Total Activo	753%	-112%	103%	6%	0%
Apalancamiento						
Leverage Total	Pasivo Total con Terceros /Patrimonio	-115%	-53%	-29.90	7%	0%
Rendimiento						
Margen Operacional de Utilic	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%

Conclusiones

- ❖ Se obtiene una **viabilidad financiera positiva**, respecto que el Valor Presente Neto (VPN) >0 y se obtiene un excedente de \$ 227.811.283.
- ❖ La Tasa Interna de Retorno (**TIR**) del proyecto es del **57%** y es mayor a la tasa de oportunidad esperada (**WACC**) que es del **7.25%**.
- ❖ La relación **costo-beneficio (B/C)** tiene un resultado mayor a 1, por lo cual se justifica nuevamente la viabilidad financiera del proyecto.
- ❖ 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.
- ❖ Hay una incertidumbre de igual forma alta alrededor del VPN y se cataloga como un valor riesgoso.



Recomendaciones



- ❖ 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.
- ❖ Uno de los **factores de riesgo** que potencialmente pueden tener mayor efecto sobre la viabilidad del proyecto es la **demanda atendida**.
- ❖ Optar por **fuentes de capital de trabajo**: financiamiento con una entidad bancaria o a través de capitalización con un nuevo socio.



5. GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

Project Charter

Propósito

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.

Gerencia del trabajo de grado

Francy Suárez Rodríguez

Sponsor del trabajo de grado

Ing. Hugo René Sarmiento

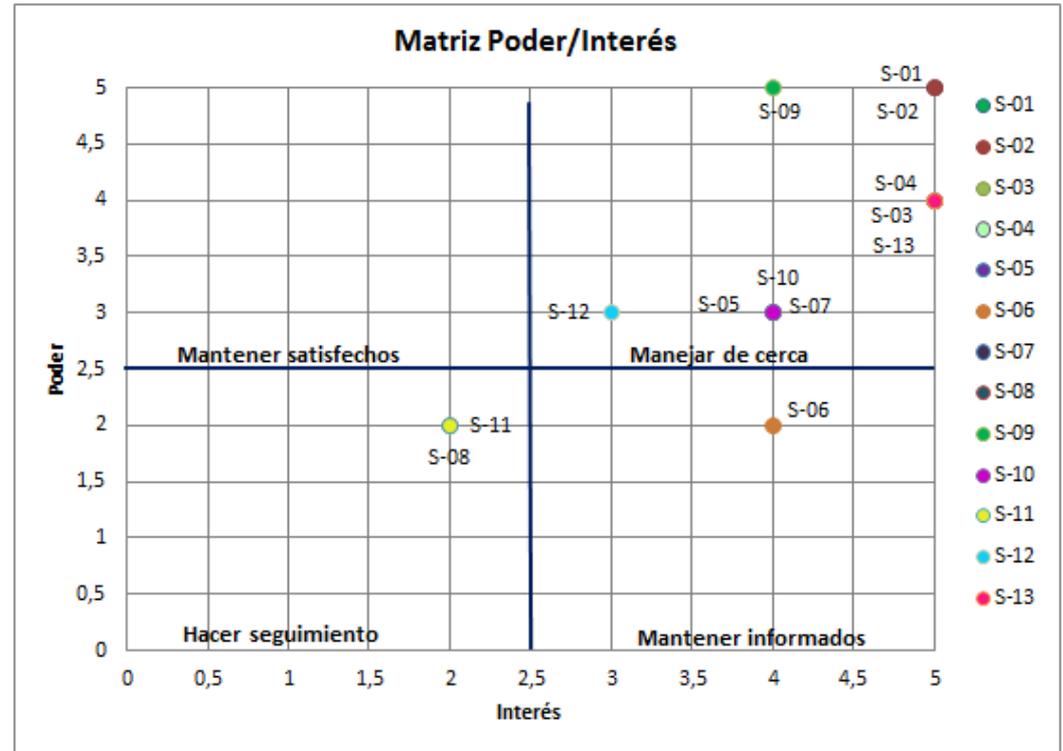
Éxito del trabajo de grado

Entrega del informe el 09 de noviembre del 2015.



Identificación de *Stakeholders*

ID	NOMBRE STAKEHOLDER
S-01	Hugo Rene Sarmiento
S-02	Francy Suárez Rodríguez
S-03	Carolina Rodríguez Rico
S-04	Nataly Ramírez Martínez
S-05	Daniel Salazar
S-06	Director de la especialización
S-07	Miembros comité de trabajos de grado
S-08	Estudiantes especialización cohorte 20
S-09	Jurado sustentación trabajos de grado
S-10	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH)
S-11	Competidores
S-12	Cámara de Comercio de Bogotá
S-13	Inversionista



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.
S-03 S-04	Carolina Rodríguez Rico Nátaly Ramírez Martínez	Partidario	Partidario	Manejar de cerca	Comunicación y reuniones de seguimiento virtuales y presenciales.
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.

Requerimientos funcionales: Resultados

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.
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 especificaciones se presentan las recomendaciones para cada uno de estos requerimientos.
RFT-08	Determinación del servicio y del proceso	
RFT-09	Determinación requerimientos de personal, físico, mobiliario, equipos	

Requerimientos no funcionales: Resultados

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"> - Perfil actual del proyecto. - Identificación y alineación estratégica del proyecto- IAEP. - Formulación. - Evaluación.
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	
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 de la compañía en donde se
RNT-09	Determinación viabilidad financiera	En la evaluación de la

Requerimientos de la gerencia: Resultados

REQUERIMIENTOS DE LA GERENCIA		
ID. REQ.	REQUERIMIENTO	RESULTADO
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 libro de gerencia.
RGT-9	Ajustes de los entregables	Los comentarios se registran en su respectivo formato.

Requerimientos del negocio: Resultados

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.



Declaración de alcance

Descripción del alcance producto del trabajo de grado

- 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.

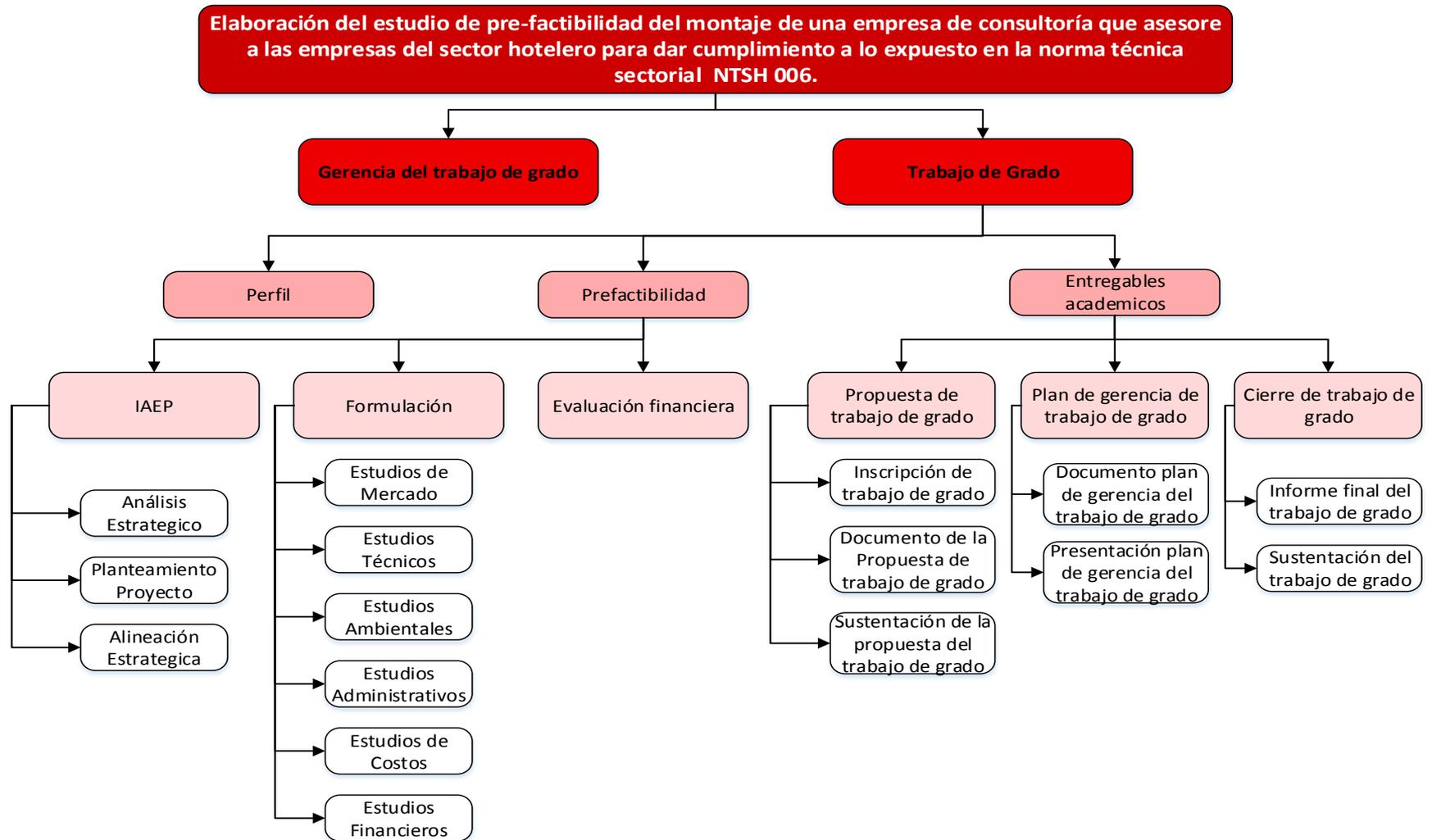


Planeación

RESTRICCIONES	
- Entregables realizados en las fechas establecidas.	
- Las entregas se realizan de acuerdo con las guías vigentes y con la normatividad del ICONTEC.	
- Fecha límite de entrega del informe final.	
- 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	

SUPUESTOS	
- 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	

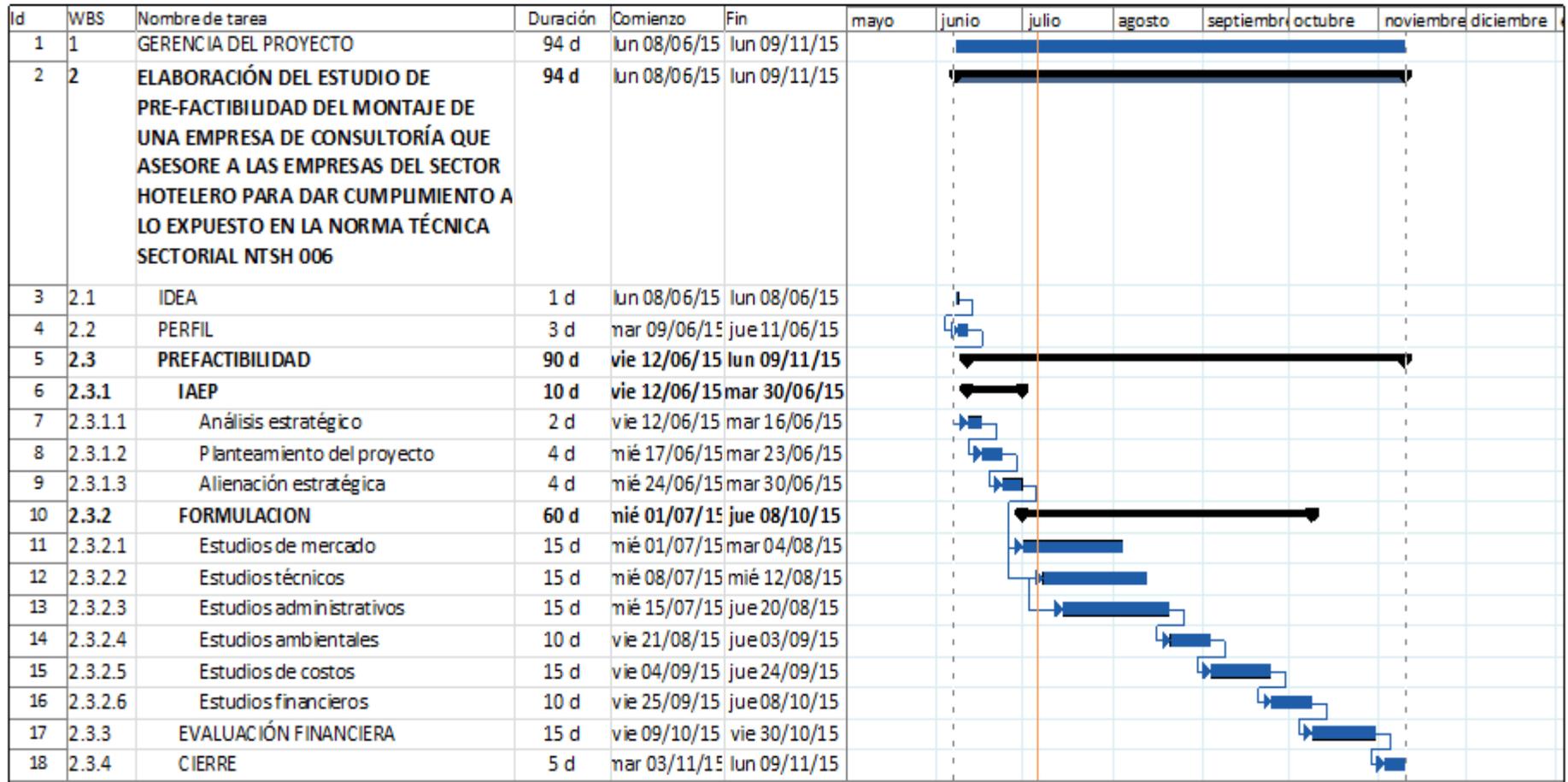
WBS del trabajo de grado



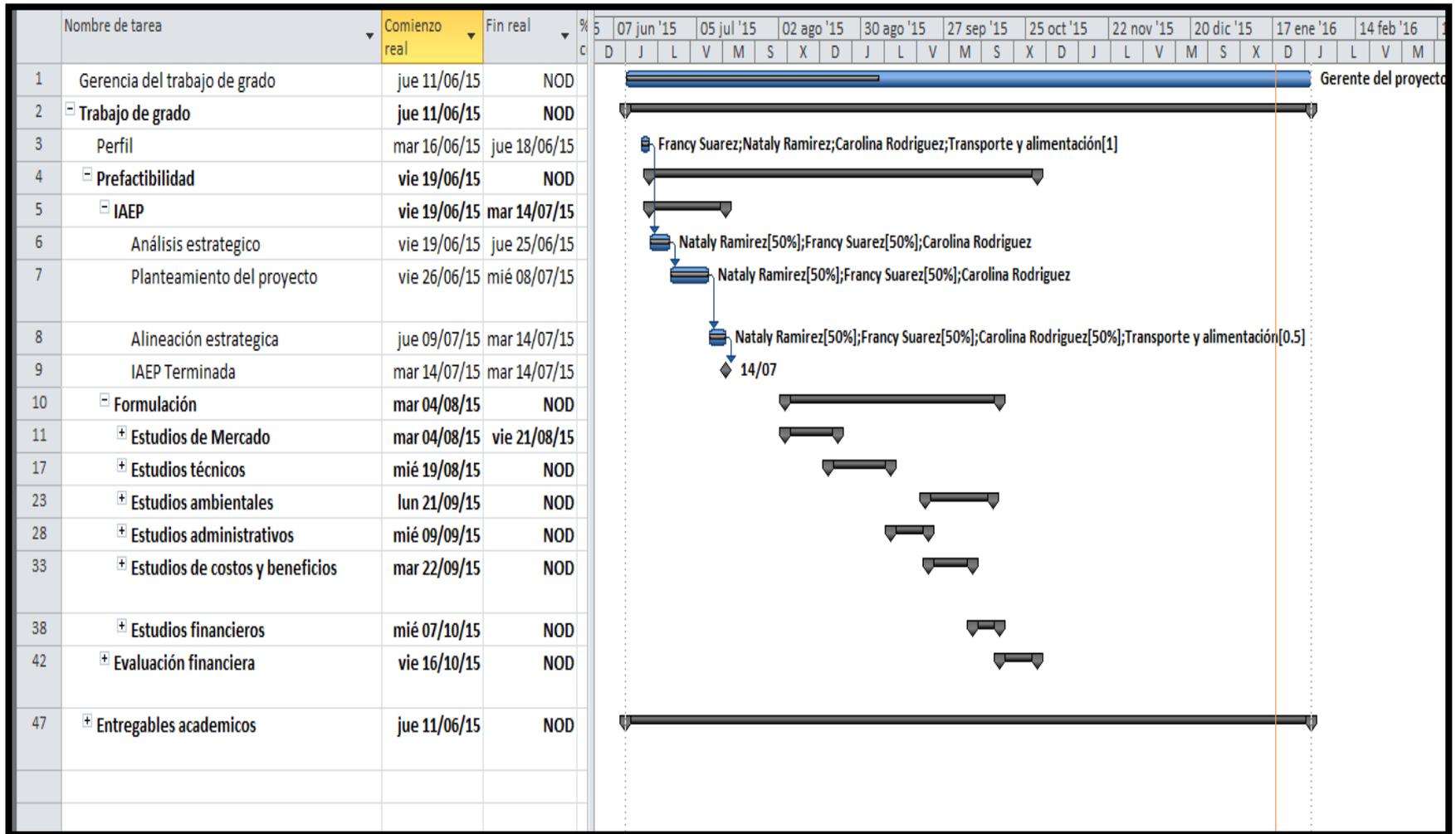
Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Línea base de tiempo inicial



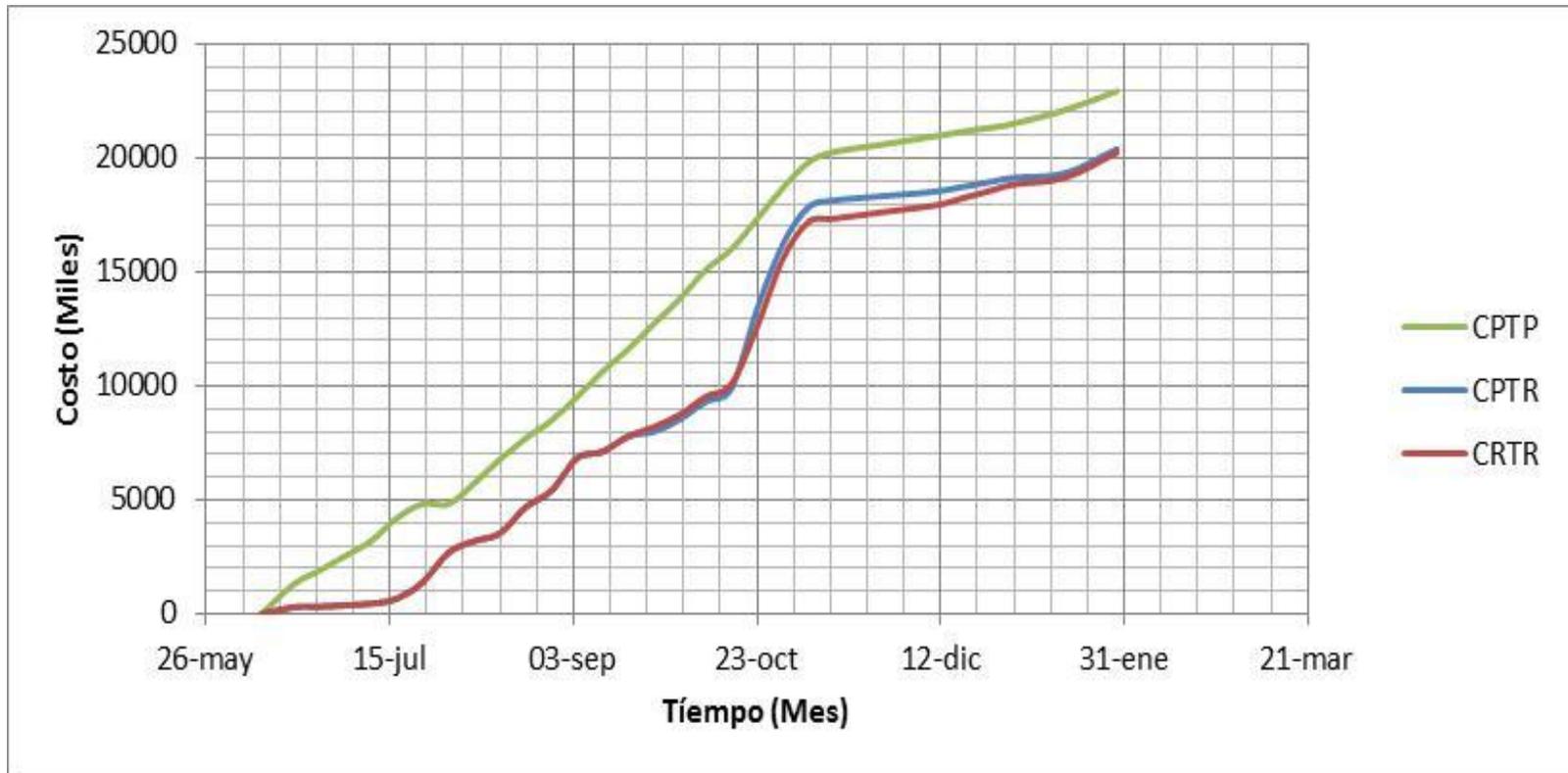
Línea base de tiempo final



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Línea base de costos



Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Plan de calidad

OBJETIVOS DE CALIDAD

- A. Dar cumplimiento a los parámetros de costo y tiempo.
- B. Cumplir con las especificaciones establecidas en la documentación de requerimientos.
- C. Garantizar el cumplimiento de cada uno de los entregables.

REF.	NOMBRE MÉTRICA	PERIODICIDAD	TIPO DE OBJETIVO	ALGORÍTMO
1	Cost Performance Index (CPI)	Quincenal	Objetivo A	$CPI = \frac{EV}{AC}$
2	Schedule Performance Index (SPI)	Quincenal	Objetivo A	$SPI = \frac{EV}{PV}$
3	Cumplimiento de las especificaciones previstas	Quincenal	Objetivo B	$\frac{\text{No. de requerimientos validados}}{\text{No. total de requerimientos}} * 100$
4	Cumplimiento de los entregables	Al finalizar cada elemento previsto en la WBS	Objetivo C	$\frac{\text{No. entregables ejecutados}}{\text{No. entregables establecidos}} * 100$

Plan de calidad

Métrica: Cumplimiento de los entregables

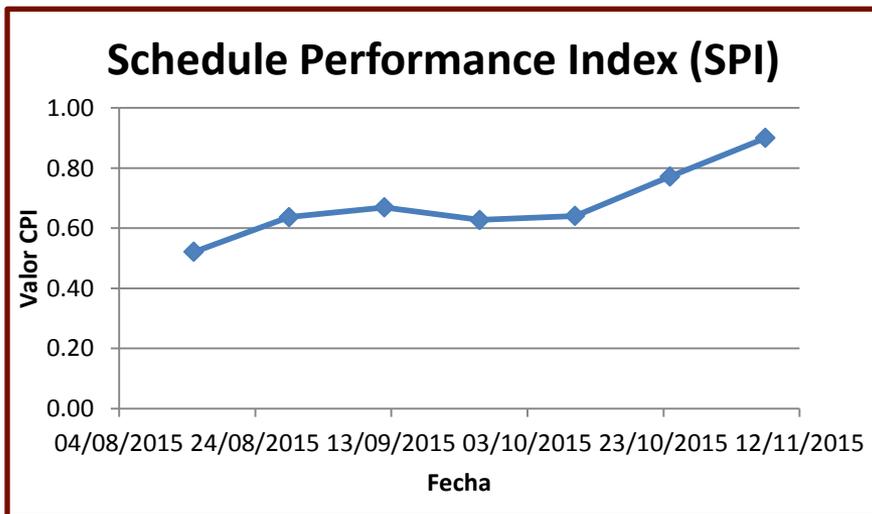
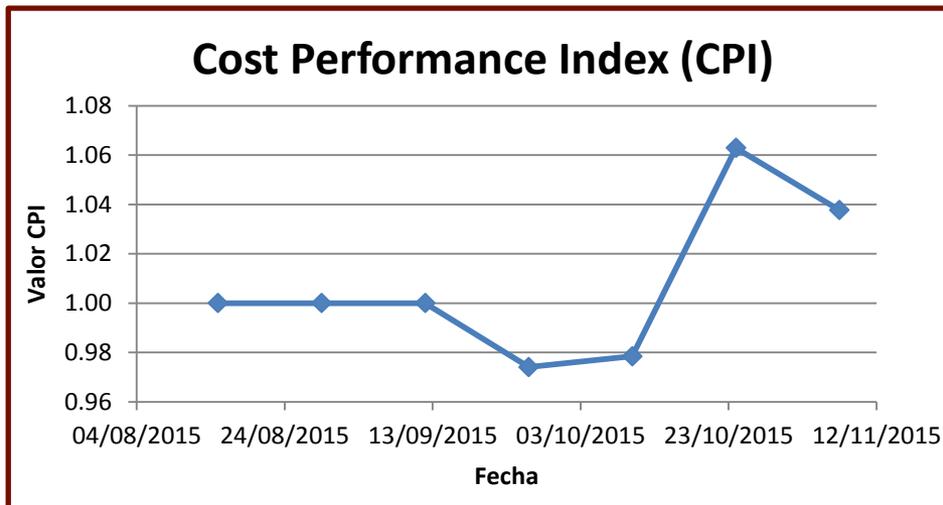
FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGALES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
28/08/2015	Perfil	1	Perfil	1	100%
	Análisis Estratégico	1	Análisis estratégico	1	100%
	Planteamiento del proyecto	1	Planteamiento del proyecto	1	100%
	Alineación estratégica	1		0	50%
	Estudio 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	#	ENTREGALES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
10/10/2015	Determinar la ingeniería y tecnología requerida	1	Determinar la ingeniería y tecnología requerida	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 beneficios (E.Técnico)	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 empresa	1	25%
	Determinar la estructura organizacional de la empresa	1		0	0%
	Elaborar análisis de costos beneficios	1		0	0%
	Hay un cumplimiento del 36% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha. Un incumplimiento del 67%.				

FECHA DE REVISIÓN	ENTREGALES ESTABLECIDOS A LA FECHA	#	ENTREGALES EJECUTADOS	#	CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES
07/11/2015	Consolidar información obtenida de costos y beneficios	1	Consolidar información obtenida de costos y beneficio	1	100%
	Analizar y comparar alternativas	1	Analizar y comparar alternativas	1	100%
	Realizar los ajustes al estudio de costos y beneficios	1	Realizar los ajustes al estudio de costos y beneficios	1	100%
	Analizar las posibles fuentes de financiación	1	Analizar las posibles fuentes de financiación	1	100%
	Realizar los estados financieros	1	Realizar los estados financieros	1	100%
	Construir el marco de referencia	1	Construir el marco de referencia	1	100%
	Determinar el flujo de caja financiero	1	Determinar el flujo de caja financiero	1	100%
	Realizar análisis financiero	1	Realizar análisis financiero	1	100%
Hay un cumplimiento del 100% de los entregables ejecutados frente a los establecidos hasta la fecha.					100%

Indicadores de desempeño

Fecha	CPI
15/08/2015	1.00
29/08/2015	1.00
12/09/2015	1.00
26/09/2015	0.97
10/10/2015	0.98
24/10/2015	1.06
07/11/2015	1.04



Fecha	SPI
15/08/2015	0.52
29/08/2015	0.64
12/09/2015	0.67
26/09/2015	0.63
10/10/2015	0.64
24/10/2015	0.77
07/11/2015	0.90

Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Matriz de comunicaciones

TIPO DE COMUNICACIÓN	OBSERVACIONES
Comité de seguimiento con el director	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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 transcurso de cada semana.
Informe estado del proyecto	<ul style="list-style-type: none">El desempeño del trabajo de grado se revisó de manera quincenal a través de la técnica Earned Value, consignado en los respectivos informes de seguimiento.
Formulario solicitud de cambio	<ul style="list-style-type: none">Se tramitaron dos solicitudes de cambio mediante documento impreso.
Actas de reunión	<ul style="list-style-type: none">Se realizaron 6 reuniones, las cuales se encuentran debidamente documentadas en el Libro de Gerencia.

Registro de riesgos

Ref.	Nombre	Causa	Evento	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Estrategia de respuestas	Planes de Respuesta
R-01	Disponibilidad información	Dificultad para conseguir información apropiada	Retraso en entrega de actividades	Desplazamiento de actividades dependientes en el proyecto	4	3	MITIGAR	Adoptar procesos de búsqueda en los portales de internet. Inscripción a portales de información relacionados con el contexto del proyecto.
R-02	Falta de tiempo	Disponibilidad de tiempo del equipo de trabajo	No asistir a las reuniones establecidas con el equipo de trabajo	Incumplimiento de los hitos establecidos que pondría en riesgo la culminación del trabajo dentro de los tiempos establecidos por la Unidad de Proyectos	3	3	MITIGAR	Si es el caso, programar reuniones virtuales para comodidad de las integrantes del equipo.
							EVITAR	Reducir el alcance previsto para el trabajo de grado. Pedir una prórroga de tiempo anticipada en la Unidad de Proyectos para la entrega del Informe Final.
R-03	Falta de reuniones presenciales	Lugar de residencia de las integrantes del equipo no es cercano	Dificultad para realizar reuniones del equipo, lo que aumenta el trabajo individual	Inconsistencia y falta de trazabilidad en los entregables del trabajo de grado.	2	4		Realizar encuentros virtuales

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.

Solicitud de cambio

Ref.	Solicitud de cambio	Fecha	Estado
SC1	Alcance de los componentes que incluyen el estudio ambiental: 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	Alcance de los entregables del producto del proyecto: 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
SC3	Cambio en la fecha de entrega del informe final: la Unidad de Proyectos emitió una nueva fecha de entrega a la cual se acogió el equipo de trabajo, siendo esta el 18 de noviembre del 2015.	03/11/2015	Aprobado

SOLICITUD DE CAMBIO

ESUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PROYECTO:
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

Gerente Del Proyecto: Francy Suarez Rodriguez **FECHA:** 10 Septiembre de 2015
Equipo De Trabajo: Nataly Ramirez Martinez
 Carolina Rodriguez Rico

HISTORIAL DE VERSIONES:

VERSION	FECHA	AUTOR	COMENTARIOS
01	09/09/2015	Nataly Ramirez	

INCONFORMIDAD:

DESCRIPCION DEL CAMBIO:	No incluir el análisis de costo beneficio en el estudio ambiental dadas las características medio ambientales propias del proyecto
JUSTIFICACION 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"> • Cambiar el cronograma del proyecto • Cambiar la línea base de costo para el proyecto

FIRMA DEL SOLICITANTE: *NATALY RAMIREZ* **RESPUESTA DEL COMITE DE CAMBIOS:** APROBADO

Unidad de Proyectos

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Lecciones aprendidas

Ref.	Lección aprendida
LA1	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.
LA2	Asesoría de expertos: solicitar de forma oportuna las asesorías requeridas durante del trabajo de grado, con el fin de evitar reprocesos y entregar un informe con un mayor nivel de calidad.
LA3	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.

DOCUMENTACIÓN LECCIONES APRENDIDAS				
PROYECTO: 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.				
INFORMACIÓN DEL REPORTE:				
No. DE REFERENCIA:	LA1	FECHA:	10/10/2015	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
				Amenaza
REGISTRO:				
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 dialogo en el cual los integrantes del equipo podían mencionar sus intereses y exponerlos para que entre todas 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 dialogo para concertar las tareas asignadas, con el fin de evitar discordias respecto al nivel de carga de trabajo de cada uno.			

