

MONTAJE DE UNA RED DE HOSTALES  
EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

NELLY CAROLINA PRADILLA REYES  
THOMAS RODRÍGUEZ PORRAS  
CARLOS ALBERTO REYES PEÑA

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE  
PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C  
2013

MONTAJE DE UNA RED DE HOSTALES  
EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

NELLY CAROLINA PRADILLA REYES  
THOMAS RODRÍGUEZ PORRAS  
CARLOS ALBERTO REYES PEÑA

Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Desarrollo y  
Gerencia Integral de Proyectos

German Eduardo Giraldo González  
Director de Trabajo de Grado

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE  
PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C  
2013

### **Nota de aceptación:**

El trabajo de grado “Montaje de una Red de Hostales en el departamento de Boyacá presentado por la Arq. Carolina Pradilla Reyes, Ing. Carlos Reyes Peña y el Ing. Thomas Rodríguez Porras; cumple con los requisitos establecidos para obtener el título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos y recibe nota aprobatoria.

---

German Eduardo Giraldo González.  
Director del Trabajo de grado.

Dedicatoria

A Dios... ***“porque en ÉL fueron creadas todas las cosas, todo ha sido creado por medio de ÉL y para ÉL”***. Colosenses 1:16

A nuestros padres por brindarnos la vida, todo su esfuerzo y formación.

## CONTENIDO

GLOSARIO.....	13
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO (IAEP) .....</b>	<b>23</b>
1.1. Revisión y análisis de las estrategias.....	23
1.2. Planteamiento del proyecto .....	26
1.2.1. Antecedentes .....	26
1.2.2. Justificación o razón de ser del proyecto .....	29
1.2.3. Propósito del proyecto .....	30
1.2.4. Producto .....	30
1.3. Alineación de los objetivos estratégicos del proyecto con los objetivos del país.....	31
1.3.1. Misión.....	31
1.3.2. Visión .....	31
1.3.3. Enfoque del proyecto con el País.....	31
1.3.4. Alineación de los objetivos del proyecto con los objetivos del país. ....	32
1.4. Implicaciones de los resultados del proceso IAEP.....	34
1.4.1. Para el país y región.....	34
1.4.2. Para el sector.....	34
1.4.3. Para el proyecto.....	34
1.5. Project Charter.....	35
1.6. Análisis de las partes interesadas .....	36
1.6.1. Identificación (registro de <i>stakeholders</i> ).....	36
1.6.2. Evaluación del Poder y el Interés de los <i>stakeholders</i> .....	37
1.6.3. Resultados del Análisis de los <i>stakeholders</i> . ....	41
1.6.4. Estrategias de manejo de los <i>stakeholders</i> .....	41
1.6.5. Requerimientos de los diferentes <i>stakeholders</i> . ....	47
2. Formulación .....	50
2.1. Estudio de mercados .....	50
2.1.1. Hallazgos .....	50
2.1.2. Estudio de oferta y demanda.....	57
2.1.3. Conclusiones .....	72
2.1.4. Recomendaciones .....	75
2.1.5. Análisis de alternativas .....	79
2.1.6. Costos y Beneficios .....	83
2.2. Estudio Técnico .....	83
2.2.1. Hallazgos .....	84
2.2.2. El tamaño y la capacidad de la red de hostales.....	89

2.2.3.	Necesidades y/o disponibilidad de infraestructura física y de servicios.....	89
2.2.4.	Localización .....	94
2.2.5.	Conclusiones .....	102
2.2.6.	Recomendaciones .....	102
2.2.7.	Costos y beneficios.....	105
2.3.	Estudio Ambiental.....	106
2.3.1.	Hallazgos .....	106
2.3.2.	Impactos ambientales.....	111
2.3.3.	Conclusiones .....	113
2.3.4.	Recomendaciones .....	114
2.3.5.	Costos y beneficios.....	118
2.4.	Estudios administrativos.....	118
2.4.1.	Hallazgos .....	118
2.4.2.	Requerimientos de personal para la operación del proyecto. ....	120
2.4.3.	Integrar.....	121
2.4.4.	Dirigir.....	122
2.4.5.	Controlar .....	125
2.4.6.	Estructura Organizacional para la ejecución del proyecto .....	125
2.4.7.	Alternativas analizadas .....	126
2.4.8.	Alternativa seleccionada.....	131
2.4.9.	Conclusiones .....	133
2.4.10.	Recomendaciones .....	148
2.4.11.	Costos y beneficios.....	150
2.5.	Estudios de costos y beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento. ....	151
2.5.1.	Hallazgos .....	152
2.5.2.	Supuestos considerados .....	152
2.5.3.	Financiación.....	161
2.5.4.	Conclusiones .....	164
2.5.5.	Recomendaciones .....	165
<b>3.</b>	<b>Evaluación</b> .....	<b>166</b>
3.1.	Evaluación financiera.....	166
3.1.1.	Introducción .....	166
3.1.2.	Alcance .....	166
3.1.3.	Hallazgos .....	166
3.1.4.	Criterios de evaluación .....	168
3.1.5.	Identificación de variables críticas .....	168
3.1.6.	Flujo de caja .....	169
3.1.7.	Conclusiones .....	174

3.1.8.	Recomendaciones .....	180
3.2.	Identificación de Impactos económicos.....	180
3.2.1.	Introducción .....	180
	Hallazgos.....	180
3.2.2.	Identificación de impactos Insumos.....	181
3.2.3.	Identificación de impactos en los Productos. ....	182
3.2.4.	Conclusiones .....	184
3.2.5.	Recomendaciones .....	185
4.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	186

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.3.1 Metas de Colombia en el sector del turismo.....	32
Tabla 1.3.2. Metas, Logros y Resultados del Proyecto. ....	32
Tabla 1.6.1. Identificación de <i>stakeholders</i> .....	36
Tabla 1.6.2. Análisis de <i>stakeholders</i> .....	38
Tabla 1.6.3. Calificación <i>stakeholders</i> .....	39
Tabla 1.6.4. Estrategia de los <i>stakeholders</i> .....	42
Tabla 2.1.2. Fortalezas y debilidades .....	56
Tabla 2.1.4. Oferta de Hospedaje en Bogotá, Boyacá y Cundinamarca, 2011. 57	
Tabla 2.1.5. Precio Promedio de habitaciones para hoteles .....	60
Tabla 2.1.6. Porcentaje de ocupación hotelera .....	64
Tabla 2.1.7. Volumen de la demanda.....	64
Tabla 2.1.8. Porcentaje de participación en el mercado.....	65
Tabla 2.1.9. Ingreso Promedio de la oferta .....	65
Tabla 2.1.10. Elasticidad del precio.....	66
Tabla 2.1.11. Proyección de las habitaciones disponibles. ....	70
Tabla 2.1.4.1 Características del producto .....	75
Tabla 2.1.4.2 Descripción de la promoción .....	77
Tabla 2.1.12. Calificación de alternativas .....	82
Tabla 2.1.13. Ponderación de alternativas. ....	82
Tabla 2.2.1 Infraestructura requerida .....	90
Tabla 2.2.2. Descripción de los atractivos turísticos para cada Municipio, Pueblo o Ciudad.....	94
Tabla 2.2.3. Clasificación del tipo de turismo .....	98
Tabla 2.2.4. Clasificación de la oferta de hospedaje disponible .....	99
Tabla 2.2.5. Ponderación de tipo de turismo y oferta de hospedaje.....	99
Tabla 2.2.6. Calificación Turística Municipios y Ciudades Boyacá. ....	100
Tabla 2.2.7. Identificación de municipios para ubicación de hostales .....	103
Tabla 2.2.8. Descripción de la inversión.....	105
Tabla 2.3.1. Valores de referencia para evaluación de impactos .....	110
Tabla 2.3.2. Rangos de importancia de los impactos.....	110
Tabla 2.3.3: Matriz de Impacto Ambiental. ....	113
Tabla 2.3.4. EVA – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL .....	116
Tabla 2.4.1. Actividades de la etapa de ejecución .....	119



Tabla 2.4.3. Factores Prestacionales .....	122
Tabla 2.4.5. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales... ..	130
Tabla 2.4.6. Identificación del cargo Director del Proyecto.....	134
Tabla 2.4.7. Identificación del cargo Líder de Planificación .....	135
Tabla 2.4.8. Identificación del cargo Líder De Costos .....	136
Tabla 2.4.9. Identificación del cargo Líder de Construcción .....	137
Tabla 2.4.10. Identificación del cargo de Auxiliar Administrativo.....	138
Tabla 2.4.11. Identificación del cargo Auxiliar Contable .....	139
Tabla 2.4.12. Identificación del cargo Delineante de Arquitectura.....	140
Tabla 2.4.13. Identificación del cargo Gerente General. ....	141
Tabla 2.4.14. Identificación del cargo sub Gerente Financiero.....	141
Tabla 2.4.15. Identificación del cargo sub Gerente de Recursos Humanos.....	142
Tabla 2.4.16. Identificación del cargo sub Gerente Administrativo. ....	143
Tabla 2.4.17. Identificación del cargo Sub Gerente de Operaciones.....	143
Tabla 2.4.18. Identificación del cargo Auxiliar Administrativo.....	144
Tabla 2.4.19. Identificación del cargo Recepcionista.....	145
Tabla 2.4.20. Identificación del cargo colaborador de Servicios Generales.....	145
Tabla 2.4.21. Requerimientos de dotaciones. ....	147
Tabla 2.4.22. Requerimientos de suministro. ....	147
Tabla 2.4.23. Costos de personal para la ejecución.....	150
Tabla 2.4.24. Costos de personal administrativo para la operación. ....	150
Tabla 2.4.25. Requerimientos de dotaciones. ....	151
Tabla 2.4.26. Requerimientos de suministro. ....	151
Tabla 2.5.1. Supuestos Generales Macroeconómicos - Colombia .....	153
Tabla 2.5.2. Supuestos para el proyecto. ....	155
Tabla 2.5.3. Beneficios del proyecto.....	156
Tabla 2.5.4. Costos del proyecto.....	157
Tabla 2.5.5. Gastos identificados en el estudio de mercados. ....	157
Tabla 2.5.6. Gastos identificados en los estudios técnicos. ....	158
Tabla 2.5.7. Gastos identificados en los estudios ambientales. ....	158
Tabla 2.5.8. Gastos Identificados en los estudios Administrativos. ....	159
Tabla 2.5.9. Inversiones en el proyecto.....	160
Tabla 2.5.10. Distribución de Financiación.....	161
Tabla 2.5.11. Tasas de financiación. ....	162
Tabla 2.5.12. Monto de financiación.....	163

Figura 2.5.4. Flujo de Caja para el inversionista.....	165
Tabla 3.1.1. Parámetros de la evaluación financiera.....	167
Tabla 3.1.2. Valores del flujo de caja del proyecto en pesos corrientes. ....	170
Tabla 3.1.3. Valores del flujo de caja del proyecto en pesos constantes. ..	171
Tabla 3.1.4. Valores del flujo de caja del inversionista en pesos corrientes.....	173
Tabla 3.1.5. Valores del flujo de caja del inversionista en pesos constantes. ....	174
Tabla 3.1.6. Comparativo de indicadores de rentabilidad.....	174
Tabla 3.2.1. Clasificación de impactos .....	183
Tabla 3.2.2. Comparativo Sin proyecto – Con proyecto. ....	184

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Figura de calificación de <i>stakeholders</i> .....	40
Figura 2.1.1.Cadena de Valor .....	52
Figura 2.1.2 .Fuerzas competitivas – Porter.....	53
Tabla 2.1.1. Hostales Registrados en servicios de búsqueda por internet ..	55
Figura 2.1.3. Cantidad de hospedaje y habitaciones ofertadas.....	58
Figura 2.1.4. Porcentaje de participación de las habitaciones en la oferta, 2012. ....	59
Figura 2.1.5. Porcentaje de participación de los hospedaje en la oferta, 2012. ....	59
Figura 2.1.6. Zona de mayor presencia hotelera en Boyacá.....	61
Figura 2.1.7. Visitantes extranjeros que ingresan a Boyacá.....	63
Figura 2.1.8. Ubicación geográfica de la demanda. ....	67
Figura 7. Estacionalidad de la demanda. ....	68
Figura 2.1.9. Crecimiento del turismo internacional.....	69
Figura 2.1.10. Crecimiento de cantidad de habitaciones ofertadas a nivel país.....	70
Figura 2.1.11. Porcentaje de ocupación hotelera proyectado. ....	71
Figura 2.1.12. Cantidad de usuarios proyectado. ....	72
Figura 2.2.1. Ejemplo de habitación en un hostel.....	85
Figura 2.2.2. Flujo grama de prestación del servicio .....	88
Figura 2.2.3. Esquema básico del hostel.....	92
Figura 2.2.4. Cantidad de Hospedaje disponible en municipios atractivos turísticos de Boyacá. ....	97
Figura 2.2.5. Ubicación de los Hostales dentro de Boyacá. ....	103
Figura 2.3.1 Población de Macanal, Boyacá, Colombia. ....	107
Figura 2.4.1. Estructura del plan de recursos humanos .....	119
Figura 2.4.2. Estructura organizacional de la dirección. ....	124
Figura 2.4.3. Estructura Organizacional para la ejecución del proyecto. ....	126
Figura 2.4.4. Organización Funcional.....	127
Figura 2.4.5. Organización divisional o descentralizada.....	128
Figura 2.4.6. Organización matricial. ....	129
Figura 2.4.7. Organigrama de la ejecución del proyecto. ....	132
Figura 2.4.8. Organigrama de la operación de la red de hostales. ....	133

Figura 2.4.9. Esquema para la descripción de requisitos de cargos. ....	149
Figura 2.4.10. Esquema para la descripción de responsabilidades de cargos.....	149
Figura 2.5.1. Distribución de los activos del proyecto.....	161
Figura 2.5.2. Distribución de financiación.....	162
Figura 2.5.3. Distribución de crédito en entidades bancarias. ....	163
Figura 2.5.5. Flujo de Caja para el proyecto.....	165
Figura N. 3.1.1 Flujo de caja del proyecto en pesos corrientes.....	170
Figura N. 3.1.2. Flujo de caja del proyecto en pesos constantes. ....	171
Figura N. 3.1.3 Flujo de caja del inversionista en pesos corrientes.....	172
Figura N. 3.1.4 Flujo de caja del inversionista en pesos constantes. ....	173
Figura 3.1.5. Sensibilización del VPN (para el proyecto) por medio de variables críticas.....	176
Figura 3.1.6. Sensibilización de la TIR (para el proyecto) por medio de variables críticas.....	177
Figura 3.1.7. Sensibilización del VPN (para el inversionista) por medio de variables críticas.....	178
Figura 3.1.8. Sensibilización de la TIR (para el inversionista) por medio de variables críticas.....	179
Figura 3.2.1. Identificación de impactos. ....	181
Figura 3.2.1. Estructura de identificación de impactos. ....	183

## GLOSARIO

**BATERÍA DE BAÑOS:** Conjunto de baños que ocupan un lugar dentro de un edificio o espacio.

**CADENA DE VALOR:** Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**CHECK IN:** Proceso de ingreso al hospedaje.

**CHECK OUT:** Proceso de salida del hospedaje.

**DESCAPOTE:** Acción de quitar la zona vegetal de un lugar.

**ECOTURISMO:** Hace referencia a una clase específica de turismo de tipo Ecológico, donde los atractivos son generados por la naturaleza y no por intervención humana.

**ELASTICIDAD DEL PRECIO:** Medida utilizada en economía para mostrar el grado de respuesta o elasticidad de la demanda dependiendo del precio.

**FLORA:** Conjunto de plantas de una zona.

**FAUNA:** Conjunto de animales de un determinado periodo, país o zona.

**FUERZAS COMPETITIVAS:** Un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter para la identificación de poder de negociación con Compradores, Vendedores, Nuevos entrantes, Rivalidad entre los competidores.

**GASTRONÓMICO O GASTRONOMÍA:** Conjunto de conocimientos y actividades relacionadas con la comida, concebida como un arte.

**HORIZONTE DEL ANÁLISIS:** Corresponde al tiempo de evaluación del proyecto.

**HOSTAL:** Un hostel es un establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

**IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS:** Proceso por el cual se determinan los impactos que pudieran causarse por la elaboración de un proyecto.

**MITIGACIÓN DE IMPACTOS:** Reducción de los efectos causados por los impactos que genera el proyecto.

**OCUPACIÓN HOTELERA:** Corresponde a un porcentaje que mide la cantidad de habitaciones ocupadas en los hospedajes.

**PLAN DE RECURSOS HUMANOS:** Es la planeación del sistema de recursos humanos (RRHH) que se encarga de realizar las gestiones de selección, contratación, formación, etc, para el personal de la empresa.

**PLAN DE MANEJO AMBIENTAL:** Un plan que de manera detallada establece las acciones que se requieren para prevenir, mitigar, controlar y compensar los posibles efectos negativos causados por el desarrollo de un proyecto.

**LOCKERS:** Espacio destinado para la acomodación de objetos personales

**SUPUESTOS MACROECONÓMICOS:** Se refieren a aspectos concretos del funcionamiento general de una economía sin considerar aspectos o problemas sectoriales.

**TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):** Es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de una inversión.

**VALOR PRESENTE NETO (VPN):** Procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.

**VIABILIDAD FINANCIERA:** Es la posibilidad de que el proyecto se lleve o no cabo en términos financieros.

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en el montaje de una red de hospedaje compuesta por 10 hostales, ubicada en el Departamento de Boyacá, Colombia. Se ha identificado una oportunidad de negocio en el sector turístico en este Departamento por su gran potencial, al contar con una gran historia cultural, artesanal y arquitectónica, además de tener en su territorio parques naturales, lagunas, embalses, ríos y numerosas cascadas naturales.

El crecimiento del turismo en Colombia en los últimos años genera diferentes necesidades por atender; específicamente en Boyacá no existe una cadena de hostales organizada en donde el usuario pueda registrarse y afiliarse para poder acceder a diferentes beneficios, por lo que generar una opción de hospedaje en diferentes lugares al interior del Departamento se convierte en una exigencia para ayudar a cumplir los objetivos del país en relación al turismo.

La característica principal de esta modalidad de hospedaje es el bajo costo que el usuario debe pagar por noche, obteniendo un servicio de alta calidad. Se entiende por hostel la definición presentada por la norma Icontec Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006: “Un hostel es un establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”.

Se realizó la etapa de formulación en donde se analizaron aspectos específicos del proyecto para identificar hallazgos, conclusiones y recomendaciones en cada uno de los estudios realizados: Estudio de Mercados, Técnico, Ambiental, Administrativo, de Costos y Beneficios.

En el Estudio de Mercados se hizo una recolección de datos secundarios para desarrollar un análisis de oferta y de la demanda que la red de hostales abarcaría. Se obtuvo información sobre el sector turístico en el Departamento de Boyacá, en cuanto al servicio de hospedaje se refiere.

En cuanto al Estudio Técnico, se determinaron los recursos necesarios para satisfacer la demanda identificada en el Estudio de Mercados, se ha definido el tamaño de cada uno de los hostales que conforman la red de hospedaje, precisando características técnicas de las instalaciones y de la localización de las edificaciones.

Para el Estudio Ambiental se identificaron los impactos principales que generarían el desarrollo del proyecto y la operación de la red de hostales sobre el medio ambiente. En esta etapa del proyecto se presenta un plan básico de manejo ambiental, basado en la caracterización y calificación de los impactos generados por la red de hostales. El servicio de hospedaje en un hostel se caracteriza por una operación sostenible, no genera grandes residuos contaminantes ni requiere materias primas que afecten el ecosistema.

En el estudio administrativo fundamentalmente se estableció la estructura organizacional que se requiere para la ejecución del proyecto y para la operación de la red de hostales. Se definió lo principal entorno a la planeación, integración, organización y control de recurso humano requerido. Se definieron tareas y las personas encargadas de ejecutarlas.

En los estudios de costos y beneficios se identificaron los valores monetarios de cada recurso material o humano requerido para la ejecución de cada uno de los estudios analizados anteriormente, obteniendo la inversión necesaria y el capital de trabajo requerido para la operación de la red de hostales, posteriormente se calcularon los beneficios económicos que generaría la puesta en marcha del proyecto. Una vez identificada la inversión necesaria se analizaron diferentes alternativas de financiación para beneficio del inversionista, y se realizó un flujo de caja para evaluar la rentabilidad del proyecto, y así realizar una evaluación económica para obtener una justificación desde el punto de vista financiero de continuar o no, con la siguiente fase del proyecto, un estudio de factibilidad. Para el inversionista es fundamentalmente que saque beneficio del interés que tiene el gobierno actual por repotenciar el turismo en Colombia, para obtener beneficios tributarios y de financiamiento.

Este proyecto no solo busca un beneficio para el inversionista, sino también para la comunidad en donde se desarrolle cada uno de los hostales, generando empleo y atrayendo excursionistas que se interesen en conocer su cultura y también en adquirir productos artesanales fabricados por la comunidad.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegaron una vez realizada cada uno de los Estudios de Formulación y Evaluación para que el lector tenga una visión previa del resultado de este estudio de prefactibilidad.



- Estudio de Mercados.

Se determinó que el poder de negociación alto de los compradores sobre el proyecto radica en que hay alta sensibilidad por el costo; en que hay un interés por la disponibilidad de hospedaje en los sitios que generen interés para conocer por su atractivo turístico y por último que haya facilidad para cambiar de hospedaje dentro de todo el departamento. Para los proveedores se considera que tienen bajo poder de negociación, ya que los servicios y productos que ellos ofrecen son poco especializados y con variedad de oferentes en el mercado. Esto indica una ventaja fundamental para la red de hostales.

La oferta disponible en Boyacá corresponde al 4,42% de la oferta total a nivel país. Esto la sitúa dentro de un nivel bajo de oferta hotelera, concentrado en puntos estratégicos del departamento como son Villa de Leyva, Paipa y Tunja. Dando así una oportunidad de negocio donde se puede instalar hospedaje formal en lugares turísticos los cuales no cuentan con oferta hotelera registrada, tales como Ráquira, Chivor, Tenza, Garaoa, etc.

El porcentaje de ocupación hotelera para Boyacá es baja con respecto al promedio Colombia y corresponde a 33,3% para el año 2011, esto genera un reto para el proyecto debido a que se requiere realizar publicidad con el objetivo de atraer turismo que actualmente no se encuentra en el departamento de Boyacá.

- Estudio Técnicos.

Se concluyó que la ubicación de hospedaje en Boyacá se concentra en el centro del departamento, se identificaron lugares con atractivos turísticos en donde la oferta hotelera es nula, lo que los convierte en potenciales turísticos.

El área requerida para un hostel con capacidad para 20 personas es de 260m<sup>2</sup> aproximadamente, los hostales pueden ser ubicados en lotes vacíos y sin construir, en lotes construidos en donde se puede adecuar el hostel o en lotes construidos cuya área es propia para montar el hostel pero en el que es necesario volver tumbar lo existente y construir de nuevo.

Se llegó a la conclusión que para que cada hostel de 20 personas funcione como tal debe tener las siguientes zonas complementarias: 2 bacterias de baños, una para mujeres y otra para hombre; zona de lavandería, sal de televisión; cocina y comedor comunal, puestos para internet; recepción y zona de lockers.

- Estudio Ambiental.

La construcción del hostel en el Departamento de Boyacá genera impactos ambientales leves, y puntuales, los cuales pueden ser manejados y medidos para su mitigación o potencialización como se plantea en las recomendaciones de este capítulo.

El hostel al estar situado en la plaza principal del Municipio, alejado de la zona del bosque y del agua perteneciente a la represa de Chivor, no representa un riesgo importante para estas riquezas naturales.

El servicio que presta el hostel no genera un impacto de gran magnitud para el medio ambiente, el medio físico más afectado es el agua, ya que se contamina con las aguas residuales y de alcantarillado. También se presenta una leve afectación al medio ambiente con los residuos inorgánicos generados al prestar el servicio de hospedaje y al realizar la limpieza del hostel.

La relación costo/beneficio del plan de manejo ambiental es indudablemente benéfica en la construcción y operación del hostel. Se obtienen beneficios al cuidar el medio ambiente y también en la comunidad en la cual incursiona el hostel.

- Estudio Administrativo.

En la operación del proyecto, la red de hostales manejará un organigrama de tipo funcional, en la jerarquía más alta se encuentra el Gerente General, debajo de él están los departamentos de Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Mercadeo. Luego se encuentra los cargos principales para cada uno de los hostales, en la Figura 2.4.8, se muestra la distribución solo para 5 hostales, debido a que es idéntica para todos.

En la operación del proyecto, la red de hostales manejará también un organigrama de tipo funcional, en la jerarquía más alta se encuentra el Gerente General, debajo de él están los departamentos de Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Mercadeo. Luego se encuentra los cargos principales para cada uno de los hostales, en la Figura 2.4.8, se muestra la distribución solo para 5 hostales, debido a que es idéntica para todos.

- Estudio de Costos Beneficios, presupuestos, inversión y Financiamiento.

El flujo de caja del proyecto es positivo a partir del primer periodo, sin embargo la inversión se recupera hasta el octavo periodo. Como se puede ver en el capítulo de Evaluación financiera en la Tabla de valores del flujo de caja para el proyecto en pesos corrientes, en la columna en donde se muestra el saldo acumulado del flujo de caja. El flujo de caja del inversionista es positivo a partir del tercer periodo, pero se recupera la inversión más rápidamente que el flujo de caja para el proyecto, se recupera a partir del periodo sexto. Estas diferencias están dadas por los efectos que produce el financiamiento sobre el flujo de caja.

La capacidad de endeudamiento del inversionista, afecta la cantidad de dinero que puede solicitar a Bancoldex, que en este caso corresponde a la entidad financiera con menor tasa de financiación, lo que afecta directamente el valor del crédito ponderado, el cual para el ejercicio es de 11,61% efectivo anual.

El total de la inversión corresponde a \$2.087.510, de los cuales los mayores valores se encuentran concentrados en las siguientes inversiones:

- Terrenos y Estructuras.
- Obra subcontratada.
- Mobiliario.
- Electrodomésticos
- Maquinaria distribuidora de comida

La inversión en Terrenos y estructuras, la obra subcontratada, el mobiliario, los electrodomésticos y la maquinaria distribuidora de comida, son *ítems* que afectan considerablemente la inversión y deben ser revisados durante los estudios de factibilidad.

- Evaluación Financiera.

El flujo de caja del proyecto en pesos corrientes es positivo a partir del primer periodo, sin embargo la inversión se recupera hasta el octavo periodo. Se obtiene una tasa interna de retorno igual al 12%, mayor a la esperada por los inversionistas (10%). El valor presente neto es positivo y el proyecto obtiene \$240 millones más de lo que se había esperado. Para el flujo de caja del inversionista en pesos corrientes es positivo a partir del tercer periodo, pero se recupera la inversión más rápidamente que el flujo de caja para el proyecto, se recupera a partir del periodo sexto. Este flujo de caja arroja una tasa interna de retorno del 20%, muy superior a lo esperado por el inversionista. El valor

presente neto es positivo y el inversionista obtiene \$902 millones de pesos más de lo que había exigido.

En todos los casos se observa que la relación beneficio costo es mayor a uno, lo que indica que este proyecto de inversión es rentable. Cuando se realizan los análisis de los flujos en pesos corrientes, se observa una disminución en la tasa interna de retorno calculada, a una rata del 2.44%, equivalente a la inflación identificada en los parámetros de evaluación. Sin embargo estos resultados siguen siendo atractivos para el inversionista.

Debido a la naturaleza del proyecto, en donde se está realizando una inversión considerable para prestar un servicio a bajo costo para un segmento determinado de turistas, el inversionista que acepte el proyecto debe estar preparado para obtener rendimientos mayores a la inversión a partir del sexto periodo.

Se concluye que el proyecto es viable, desde las bases técnicas definidas para un estudio de prefactibilidad y se recomienda continuar con la realización del estudio de factibilidad. Las posibles desviaciones de variables críticas que pueden alterar transcendentamente el resultado de esta evaluación se muestran en el análisis de sensibilidad.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad; en donde la economía de tantos países ha sido fuertemente afectada a causa de desastres naturales, conflictos políticos y sociales; el Turismo como actividad económica se ha mantenido y ha presentado en muchos partes del planeta un crecimiento continuo, aportando al desarrollo de muchos lugares en donde la generación de empleos y de ingresos se debe esencialmente a este.

Como reflejo al desarrollo que ha sufrido este sector, la OMT (Organización Mundial del Turismo) reportó para el primer semestre del año 2012 un crecimiento de más del 5% comparado con el mismo período del año anterior, lo que refleja más puntualmente la posición en la que se encuentra el Turismo Mundial.

Cifras como la anteriormente expuesta reflejan el éxito que tiene el sector turístico en el mundo hacen pensar en esta industria como una alternativa de desarrollo para Colombia, teniendo como principio la necesidad de desarrollar prácticas de calidad que contribuyan a posicionar al país como destino turístico Mundial.

Como antecedentes a las políticas que en Colombia se han venido desarrollando referentes al Turismo, se tiene en primer lugar el estudio de competitividad del sector Turismo de 1996, en el que se determinó que la práctica de la actividad del turismo se haría basada en el Plan Sectorial del Turismo, el cual debería ser parte del Plan Nacional de desarrollo.

En el 2006 se estipuló que el ente encargado en coordinar el desarrollo del Plan sectorial del Turismo era el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desde entonces el gobierno se ha preocupado por plantear medidas que permitan el mejoramiento de esta actividad en Colombia, teniendo claro que con estas medidas se podría traer mayor riqueza y grandes ventajas para la economía nacional.

Existe otro aspecto importante que afecta al Turismo de nuestro país y que ha venido mejorando en los últimos años, este aspecto es la seguridad lo que ha influenciado de manera positiva el crecimiento de las visitas extranjeras al país. Proexport, la organización encargada de la promoción de exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia expone en su portal varias de las razones por las que hay que invertir en el sector turístico colombiano; entre ellas destaca el crecimiento del turismo internacional que sobrepasa al promedio que se tiene a nivel mundial, también habla sobre el

crecimiento hotelero y la ubicación estratégica del país, así como el reconocimiento de los destinos turísticos colombianos en todo el Mundo.

Partiendo de todas las razones anteriormente expuestas y evidenciando la importancia de contribuir al interés de localizar el turismo colombiano entre uno de los más destacados; es de allí donde surge la idea de estudiar una forma de hospedaje que atrajera la mirada de mucho más viajeros al país. Primero se identificó que el crecimiento del que habla Proexport o Cotelco se centra en inversionistas de hoteles grandes que dirigen su mercado a visitantes enfocados en los negocios y en turistas que buscan hospedarse en lugares lujosos; por lo que se decidió atacar otro mercado. Un mercado más informal que permitiera ofrecer a los visitantes hospedaje más asequible, y se identificó como opción a los hostales, que en la actualidad tienen un gran auge como opción para el viajero.

Luego se pasó a localizar el lugar donde se tuviera un gran potencial turístico y que presentara fácil acceso para los turistas. Analizando la llegada de tantos extranjeros a Bogotá y la cercanía que había con esta ciudad, se determinó como lugar de estudio para la ubicación del proyecto al departamento de Boyacá.

De esta manera surge la idea del proyecto respondiendo a los objetivos del país en materia de turismo. Para esto se plantea la idea de desarrollar un estudio de prefactibilidad que contenga la IAEP, la Formulación y la Evaluación del proyecto, que permita reconocer de forma más concreta la viabilidad de este y a su vez sirva como ejercicio de estudio de la Especialización en el que se apliquen y afiancen todos los conocimientos y metodología adquiridos durante esta.

## 1. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

### (IAEP)

#### 1.1. Revisión y análisis de las estrategias.

Se realizó una revisión y análisis de las estrategias globales, nacionales, regionales, locales y sectoriales, que puedan afectar el proyecto.

##### Políticas mundiales

El sector del turismo a pesar de las limitaciones que atraviesan algunas economías del mundo va en crecimiento, según datos de la OMT (Organización Mundial del turismo) en los dos primeros meses del año 2012, las llegadas de turistas internacionales se incrementaron en un 5.7% a nivel mundial<sup>1</sup>, lo que demuestra que la demanda sigue siendo fuerte tanto en los destinos de economías sólidas como emergentes. El desarrollo de este sector económico obliga a diferentes gobiernos a generar políticas y estrategias para ser competitivos y generar un desarrollo sostenible de esta industria.

La OMT, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Consejo de la Tierra, han planteado un plan de acción para que los viajes y el turismo vayan en camino hacia un desarrollo ecológicamente sostenible, proponiendo medidas que el sector ha venido adoptando, y así aprovechar en mayor medida el potencial del turismo para:

- *conferir un valor económico a unos recursos cuya conservación se consideraría de otro modo irrelevante desde el punto de vista económico (entre esos recursos se incluyen las especies silvestres, los espacios naturales, el patrimonio arquitectónico y el patrimonio cultural);*
- *proporcionar incentivos y medios para la mejora de las condiciones ambientales de zonas tales como cascos urbanos o viejos barrios industriales, así como crear empleo en esas zonas;*
- *crear infraestructuras esenciales tales como plantas de tratamiento de aguas, tanto para los residentes como para los visitantes (todo ello puede, a su vez, estimular otras actividades económicas);*
- *aprovechar las oportunidades de comunicación con los clientes y las comunidades anfitrionas para difundir mensajes y prácticas en relación con la sostenibilidad del turismo;*

---

<sup>1</sup> Portal Político. Fecha de consulta: Agosto 20 de 2012. Página principal:  
[http://www.portalpolitico.tv/content/site/module/news/op/displaystory/story\\_id/44001/format/html/](http://www.portalpolitico.tv/content/site/module/news/op/displaystory/story_id/44001/format/html/)

- *ofrecer alternativas de crecimiento razonables desde el punto de vista ambiental para los países en desarrollo y los estados insulares a efectos de ayudarles a instaurar unos patrones de crecimiento sostenibles;*
- *alentar a otras industrias a implantar prácticas empresariales que contribuyan al desarrollo sostenible pidiendo a los proveedores que suministren productos que sean benignos para el medio ambiente e intercambiando información e ideas sobre la gestión racional del medio ambiente.<sup>2</sup>*

Las organizaciones internacionales, tales como la OMT<sup>3</sup>, WTTC (*World Travel and Tourism Council*)<sup>4</sup> líderes en hacer del turismo una industria especializada y organizada han desempeñado un papel fundamental en la promoción de la sostenibilidad en el turismo, estableciendo normas, directrices de planeación y gestión e indicadores.

Entre otras políticas y programas existentes, las que impactan en mayor medida el desarrollo de proyectos como la red de hostales a través del departamento de Boyacá son:

- Participación de las comunidades locales: generalmente bajo programas de capacitación y vinculación con las operaciones turísticas, las comunidades se involucran activamente con el desarrollo del de este sector. Los gobiernos ayudan a comunidades a organizarse en asociaciones para ser más competitivos al ofrecer sus servicios al turista, tanto en atención directa al cliente en sitios de hospedaje y restaurantes, como en la fabricación de productos característicos de su cultura, como las artesanías. Algunos gobiernos alrededor del mundo incentivan económicamente a proyectos de turismo comprometidos con el desarrollo sostenible turístico, con el compromiso de involucrar firmemente la comunidad donde operan.
- Establecimiento por parte de autoridades: en Colombia se puede considerar específicamente al Ministerio de Industria y Turismo; o algún sistema de certificación: Las entidades públicas y/o privadas de diferentes gobiernos y países califican y expiden diferentes tipos de etiquetas o certificaciones a empresas que cumplen requisitos esenciales para hacer el

<sup>2</sup> Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible Recopilación de materiales relevantes para el proceso preparatorio de Rio+10. Direccionamiento del Turismo Internacional. Fecha de consulta: Agosto 20 de 2012. Disponible en:

[http://www.rds.org.co/aa/img\\_upload/1e17c411df7621dd81bf898507c09cb7/rio10.pdf](http://www.rds.org.co/aa/img_upload/1e17c411df7621dd81bf898507c09cb7/rio10.pdf)

<sup>3</sup> Organización Mundial del Turismo. Fecha de consulta: Agosto 20 de 2012. Página principal: <http://www2.unwto.org/>

<sup>4</sup>World Travel and Tourism Council. Fecha de consulta: Agosto 21 de 2012. Página principal:<http://www.wttc.org/>



turismo una industria sostenible. Estas certificaciones existen por regiones, nacionales, o locales. Estas certificaciones motivan a compañías a introducir mejoras en la prestación de su servicio y mantener una calidad constante. Los consumidores se ven motivados a utilizar servicios en establecimientos que tienen algún tipo de etiqueta o certificación, ya que es una carta de garantía de buen servicio.

- Estrategias nacionales

El gobierno colombiano en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con otros estamentos gubernamentales lidera políticas para promover y potencializar el desarrollo del turismo enfatizando en involucrar activamente a las comunidades y preservar esencialmente los recursos naturales. Las políticas que actualmente desarrolla la nación son:<sup>5</sup>

- Política de Turismo Cultural.

Esta política busca “fomentar el turismo cultural por Colombia e incentivar a nacionales y a extranjeros a conocer y apropiarse las costumbres y el patrimonio material e inmaterial del país”

- Política de turismo y artesanías.

El objetivo general de esta política es “integrar como propuesta de desarrollo conjunto sostenible y responsable, las cadenas productivas de los sectores de turismo y artesanías, procurando la salvaguardia y la difusión de las tradiciones artesanales y por el beneficio económico, social y cultura de las comunidades y destinos.”

- Política de Ecoturismo.

El gobierno colombiano busca “Fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible, en razón del cual ésta debe propender por el uso racional de los recursos, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores residentes en las regiones y el permanente esfuerzo para proporcionar una oferta competitiva de servicios, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.”

- Política de Turismo Social.

---

<sup>5</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Políticas de sector Turismo. Fecha de consulta: Agosto 23 de 2012. Página principal: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=192>

El gobierno colombiano comprometido con el desarrollo sostenible del turismo tiene como objetivo “Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, otorgando prioridad a aquellos segmentos de población con menores posibilidades de disfrute del mismo, tales como las personas con discapacidad, las personas mayores, jóvenes y de escasos recursos económicos.”

- Seguridad Turística.

La seguridad es una variable vital para que todas las políticas del turismo sean viables y tengas un desarrollo exitoso, por eso el objetivo de la seguridad turística es *“Incrementar la seguridad para los usuarios de servicios turísticos, mediante el establecimiento de estrategias, a partir de las cuales la Policía de Turismo, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y las entidades territoriales, implemente proyectos y actividades que promuevan medidas de control y prevención dirigidas a los prestadores de servicios turísticos, vigilancia y protección de los atractivos turísticos e información y orientación al turista, así como acciones relacionadas con salubridad, bienestar, seguridad vial, acciones para el fortalecimiento institucional, con el fin de fomentar la competitividad del turismo en el ámbito nacional.”*

• La ley Colombiana sobre el turismo

El 10 de Julio de 2012 entró en vigencia la ley 1558, que modificaba la ley 300 de 1996 ley general del turismo. Con esta ley se busca dirigir las políticas públicas hacia el mejoramiento del país, potencializándolo así como destino turístico y de negocios en el mundo. Con esta ley se busca organizar y formalizar varias de las actividades turísticas en todo el país. Plantea la creación del Consejo Superior de Turismo, ente encargado en manejar el Fondo Nacional del Turismo y de promover entre los entes estatales el tema del turismo, para que este tenga como principios la calidad, la sostenibilidad y la accesibilidad de todos los colombianos.<sup>6</sup>

1.2. **Planteamiento del proyecto**

1.2.1. Antecedentes

Reseña histórica del turismo.

---

<sup>6</sup>Ministerio de Industria y Turismo. Nueva Ley de Turismo, herramienta indispensable para Colombia destino mundial. Fecha de consulta: Agosto 23 de 2012. Página principal: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3597>

El Turismo es una actividad que siempre ha estado presente en todas las sociedades a través de la historia, los primeros hechos que refieren a grandes desplazamientos temporales de poblaciones con un objetivo particular se evidencian en los juegos olímpicos griegos, en el cual el interés principal era la recreación.

Una manifestación del turismo como actividad organizada data del 5 de julio de 1841, cuando un tren partió de Leicester a Loughborough, llevando un grupo de pasajeros, miembros de la « Sociedad de la Esperanza », cuyo destino era encontrar nuevas comunidades.<sup>7</sup>

El invento de los automóviles a principios de siglo y posteriormente medios masivos de transporte provocó un interés de viajar, y creció notablemente la industria del turismo, aunque las guerras mundiales y las crisis económicas estancaron el desarrollo de esta actividad.

Hoy en día el turismo es uno de los sectores más importantes de la economía mundial, que crece a ritmo vertiginoso.

Hablando puntualmente de los orígenes de los hostales, se puede decir que estos tuvieron origen cuando el profesor alemán Richard Schirrmann detectó que no existían lugares económicos para sus alumnos y que al hacer viajes a otras ciudades debían pasar las noches en los establos de las escuelas de los pueblos que visitaban. Por esto, en 1912, este profesor funda el primer hostel para gente joven en Altena Castle, Alemania; con la filosofía de que el precio de estadía debería ser muy económico; para conseguir esto se planteó que quienes se hospedaran en estos sitios deberían realizar muchas de las actividades por ellos mismos, como cocinar, lavar sus platos y cuidar sus pertenencias.<sup>8</sup>

#### - El turismo a nivel Mundial

El turismo es un mercado mundial que día a día se ha visto afectado positivamente por el fenómeno de la globalización, debido principalmente a que en el mundo las limitaciones geográficas son cada vez más invisibles para quienes quieren recorrerlo; en el año 2011 el turismo mundial aumentó del 4,4% en el turismo mundial que refleja las predicciones hechas por la Organización Mundial del Turismo en los últimos años, en las que el sector tendría un desarrollo ascendente año tras año; para este año se espera siga creciendo, publicó la OMT.

---

<sup>7</sup> Ídem.

<sup>8</sup> *History. Hostel*. Fecha de consulta: Noviembre 20 de 2012. Página principal: <http://en.wikipedia.org/wiki/Hostel>.

Este fenómeno también se puede identificar en América, que obtuvo en el año 2011 un crecimiento del 5% frente a lo que sucedió en el año 2010 y de manera particular se observó que fue América del Sur la que produjo el mayor aumento turístico con un 10% comparado con América del Norte con un 3% y América Central con un 4%.

- El turismo a nivel Nacional

La situación en la que se encuentra Colombia también arroja estadísticas positivas, según la WTTC (*World Travel and Tourism Council*) en el 2007 Colombia fue uno de los destinos turísticos más importantes de Latino América y se proyecta un crecimiento anual hasta el 2015 del 4,5%. El año pasado el DAS arrojó un 8,9% de crecimiento en la llegada de extranjeros al país en los primeros nueve meses del año, con relación al 2010. Sin embargo al concentrarse en los departamentos específicos de Cundinamarca y Boyacá, las estadísticas que se refieren a estos departamentos son poco representativas frente a otras cifras detectadas, pero éstas áreas poseen la ventaja de ser aledañas a Bogotá que obtuvo un 54% de visitantes extranjeros a final del 2011, ocupando el primer lugar visitado dentro de las ciudades del Colombia.

Otro punto importante que ha influenciado el crecimiento de este tipo de mercado es que el país ha incrementado el nivel de seguridad desde el gobierno de Álvaro Uribe y para el gobierno de Juan Manuel Santos este es uno de los temas a continuar.

Además de la seguridad como principio de desarrollo, Juan Manuel Santos planteó dentro de su plan de gobierno el numeral 59 “COLOMBIA, DESTINO TURÍSTICO CULTURAL Y ECOLÓGICO”<sup>9</sup> que habla de aprovechar la buena campaña que se ha hecho en el exterior para promocionar e incentivar el turismo en Colombia.

Otro punto importante para resaltar dentro del plan de gobierno planteado por el presidente Santos son las llamadas 5 locomotoras de crecimiento económico sobre las que se va a trabajar y que van a impulsar la economía del país. La primera locomotora está constituida por los sectores basados en innovación, la idea es generar innovación en los sectores productivos tradicionales y promover el surgimiento de sectores innovadores que impulsen la productividad del país. Dentro de estos sectores se encuentra el Turismo

---

<sup>9</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Fecha de consulta: Noviembre 20 de 2012. Página principal: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=J7HMrzUQfxY%3d&tabid=1238>

entre otros. Pensando en el desarrollo de la competitividad y la generación de valor, se plantearon políticas de desarrollo empresarial.<sup>10</sup>

- El turismo a nivel Local

El ministerio de Comercio industria y turismo, identificó las regiones que cuentan con mayor potencialidad para el turismo cultural, entre las primeras 5 se encuentra Boyacá.

El departamento de Boyacá dentro de sus políticas y visión a 2019, cuenta como eje fundamental el desarrollo de su potencial turístico específicamente en 3 áreas: Turismo: Boyacá cuenta con diferentes rutas históricas, culturales, religiosas y artesanales. Artesanías. Es el segundo mayor productor de artesanías colombianas con el 8% del total nacional. Ecoturismo. Cuenta con 4 parques naturales, entre ellos el parque nacional del Cocuy.

El Plan de Gobierno para el departamento de Boyacá del 2012 al 2015 incluye entre sus puntos el desarrollo de la economía con lo cual se busca potencializar la riqueza del departamento. Como punto de partida se habla de un componente importante, la competitividad del departamento ante el Mundo. Para esto, el plan plantea desarrollar 5 elementos, el cuarto elemento es el Turismo.

Dentro de los programas planteados para ayudar al desarrollo de Boyacá, el plan menciona lo siguiente: fortalecimiento de la infraestructura vial para conectar alrededor de 20 poblaciones, construcción del parque empresarial en Paipa y fomentar el crecimiento hotelero del municipio, entre otros.<sup>11</sup>

### 1.2.2. Justificación o razón de ser del proyecto

- Oportunidad

El departamento presenta un amplio potencial turístico, cultural artesanal y arquitectónico para desarrollar. Cuenta con más de 20 destinos turísticos, 4 parques naturales, 9 lagunas, 5 embalses, 3 Ríos (Magdalena, Arauca y Meta) y más de 20 cascadas naturales.

---

<sup>10</sup> Crecimiento sostenible y competitividad. Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Fecha de consulta: Noviembre 20 de 2012. Página principal:

<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=J7HMrzUQfxY%3d&tabid=1238>

<sup>11</sup> Plan Departamental de Desarrollo Boyacá se atreve 2012-2015. Fecha de consulta: Noviembre 20 de 2012. Página principal: <http://www.boyaca.gov.co/?idcategoria=28669>

- Necesidad

No existe una cadena de hostales que responda a la cantidad de lugares turísticos que tiene el departamento de Boyacá (fuente: Anato- Asociación colombiana de viajes y turismo), en la cual el usuario pueda registrarse y acceder fácilmente a una red que brinde la posibilidad de hospedarse en los diferentes lugares con atractivos turísticos dentro del departamento.

- Exigencia

Generar bajo costo de hospedaje en el sector. El costo promedio por noche de una habitación es de \$179.000 para octubre del año 2011, por lo tanto los altos precios hoteleros y la poca o nula oferta de hostales disponibles para la región generan una exigencia de establecer hospedaje económico en Boyacá.

- Problema por resolver

El turista no tiene sitios de hospedaje formal en algunos pueblos turísticos del departamento. Boyacá tiene diferentes pueblos turísticos como Ráquira, Monguí, Guateque, Mchetá, Garagoa, Macanal, Tibaná, Nuevo Colon, Jenesano los cuales no cuentan con hospedaje formal, es decir que este organizado y que pertenezca a la asociación de hoteles que mantengan el nivel de hospedaje en la región y que hagan parte a una base de datos constituida y controlada.

### 1.2.3. Propósito del proyecto

Organizar y fomentar el turismo del departamento por medio del montaje de y desarrollo de una red de 10 hostales como alternativa de hospedaje en lugares con atractivo turístico que aún no sean explotados turísticamente o que requieran de más infraestructura hotelera; con todo lo anterior se apunta a responder y contribuir al Plan de Departamental de Desarrollo para Boyacá 2012 – 2015 en materia de economía y más específicamente a nivel turismo.

### 1.2.4. Producto

El producto del proyecto es la Red de 10 hostales en el departamento de Boyacá lista para operar.

### 1.3. Alineación de los objetivos estratégicos del proyecto con los objetivos del país

Los objetivos del proyecto están alineados con los objetivos del país reflejados en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, por consiguiente la Misión y la Visión bajo la cual se alineará el proyecto, son las del Ministerio mencionado anteriormente.

#### 1.3.1. Misión

“La Misión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales, cuidando la adecuada competencia en el mercado local, en beneficio de los consumidores y los turistas, contribuyendo a mejorar el posicionamiento internacional de Colombia en el mundo y la calidad de vida de los colombianos”<sup>12</sup>

#### 1.3.2. Visión

“En 2014 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y su sector serán un eje fundamental del desarrollo económico del país, logrando que se alcancen exportaciones de bienes y servicios por US\$58.800 millones, capte inversión extranjera directa por US\$13.200 millones, reduzca los niveles de informalidad en 70.000 empresas y genere US\$4.000 millones producto de la visita de 4 millones de visitantes del extranjero.”<sup>13</sup>

#### 1.3.3. Enfoque del proyecto con el País

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación, elaboró un documento propuesta “Plan sectorial del Turismo 2011-2014” en el que se expone como objetivo general:

“Mejorar la competitividad de los servicios y destinos turísticos de Colombia con el fin de hacer del turismo una estrategia de desarrollo sostenible para el país, que contribuya a la generación de empleo, a la prosperidad de las regiones y a dinamizar el círculo virtuoso del ascenso social.”

De allí parten varios objetivos específicos con los cuales se quiere alinear el proyecto:

---

<sup>12</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<sup>13</sup> Ídem

- a) Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos ofrecidos a los turistas nacionales y extranjeros.
- b) Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.
- c) Convertir a Colombia en un destino turístico de clase mundial
- d) Recibir 4 millones de visitantes extranjeros en el año 2014
- e) Estar entre los 50 primeros países del Foro Económico Mundial<sup>14</sup>

1.3.4. Alineación de los objetivos del proyecto con los objetivos del país.

Las metas del sector turismo en el documento “Turismo Motor de desarrollo regional 2011-2014, Prosperidad para todos” se muestran en la Tabla No.1.3.1:

**Tabla 1.3.1 Metas de Colombia en el sector del turismo.**

<b>Descripción</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta 2014</b>
Visitantes Extranjeros	2.494.000 Personas	4.000.000 Personas
Visitantes a parques naturales. (Personas).	703.515 Personas	1.000.000 Personas
Ingresos de divisas	\$ 2.671 (USD)	\$ 4.000 (USD)

Fuente: Los Autores basados en fuentes secundarias.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, identificó las regiones que cuentan con mayor potencialidad para el turismo cultural, entre las primeras 5 se encuentra Boyacá.

En la Tabla 1.3.2 se presentan las metas que el proyecto persigue para contribuir con los objetivos estratégicos planteados por el gobierno nacional.

**Tabla 1.3.2. Metas, Logros y Resultados del Proyecto.**

<sup>14</sup> PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2011 - 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” Fecha de consulta: Noviembre 21 de 2012. Página principal: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=40732>



<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAÍS<sup>15</sup></b>	<b>METAS</b>	<b>LOGROS</b>	<b>RESULTADOS</b>
Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos ofrecidos a los turistas nacionales y extranjeros.	Definir como tipo de hospedaje a los hostales, creando una Red de hospedaje.	Innovar en el turismo nacional. Habilitar hostales en diferentes puntos dentro del departamento de Boyacá.	Contribución al aumento de la oferta en hospedaje de la región.
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.	Incentivar al turista colombiano a conocer su propio país	Fomentar el desarrollo de la región.	Generación de empleos directos e indirectos
Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional.	Promover a Colombia en el extranjero como una opción atractiva para el turismo.	Contribuir en la generación de ingresos para el departamento, generados por el turismo.	Incremento en el ingreso de turistas al país.
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.	Involucrar el recurso humano de cada región en el montaje y operación de los hostales.	Brindar empleo a la gente de zonas rurales a través de institutos como el SENA.	Generación de empleos directos e indirectos que eviten el desplazamiento de la población rural a las grandes ciudades en busca de oportunidades
Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional.	Aprovechar la oportunidad de negocio generada por el turismo de la región.	Obtener ganancias económicas para el inversionista.  Reconocer puntos estratégicos para la explotación del turismo.	Establecimiento de hostales en lugares donde no hay o hay poca oferta de dormitorios para turistas.

<sup>15</sup> Objetivos y estrategias. Plan sectorial del Turismo 2011-2014. Fecha de consulta: Noviembre 23 de 2012. Página principal: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?i>.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAÍS <sup>15</sup>	METAS	LOGROS	RESULTADOS
Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados.	Adaptar construcciones existentes para el uso de hospedaje.	Evitar un impacto fuerte con grandes construcciones que afecten la imagen rural de las poblaciones.	Restauración y adecuación de casas para el uso de hostales, cuyas características muestren potencial para este tipo de uso.

Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias.

#### 1.4. Implicaciones de los resultados del proceso IAEP

Estos resultados enfocados al país y la región, para el sector y para el proyecto:

##### 1.4.1. Para el país y región

- La destinación de recursos para proyectos turísticos de este tipo que apoyen la realización y puesta en marcha de estos.
- La realización de obras de mejoramiento que contribuyan a la accesibilidad de turistas en el departamento de Boyacá.
- Reducción de las tasas de desempleo, específicamente en la región.

##### 1.4.2. Para el sector

- Investigación de los lugares turísticos claves que pueden ser explotados en el departamento de Boyacá.
- El aumento del turismo.

##### 1.4.3. Para el proyecto

- Reconocimiento de los planes y proyectos dentro de los planes de gobierno tanto del departamento, como del país para el turismo; y como estos contribuyen al desarrollo del proyecto.
- Identificación de la situación del sector turístico a nivel mundial, a nivel país, a nivel departamental; permitiendo conducir a conclusiones sobre la viabilidad de este de acuerdo a la situación actual del sector expuesta.

## 1.5. Project Charter

### **CARTA DEL PROYECTO** **(Project Charter)**

#### **Proyecto: “Elaboración del estudio de trabajo del trabajo de grado”**

Con este se busca como objetivo principal aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización; desde la concepción y planteamiento claro de la idea, la planeación del proyecto, hasta los estudios correspondientes que lleven a concluir si el proyecto planteado es viable o no para la organización a la cual se hace parte, que en este caso es el país y el departamento de Boyacá.

Para el desarrollo del Trabajo de Grado se tendrá en cuenta y se examinará información secundaria extraída de las diferentes fuentes a las que se tiene acceso y se utilizará información secundaria pertinente recolectada por los miembros del equipo durante el desarrollo del trabajo.

Por lo anterior y con el propósito de analizar la viabilidad de la idea se autoriza a emprender inmediatamente el proyecto denominado “Estudio de Pre factibilidad para el montaje de una Red de Hostales en el departamento de Boyacá”.

Para dirigir el proyecto se nombra como gerente de proyecto a la Arquitecta Carolina Pradilla Reyes a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos que se necesiten para la ejecución del proyecto, establecer el cronograma, determinar el presupuesto, realizar seguimiento y tomar medidas correctivas que considere necesarias para el exitoso desarrollo del trabajo.

Aprobado en la ciudad de Bogotá, a los 7 días del mes de Septiembre del año 2012.

---

M.Sc. GERMÁN GIRALDO

## 1.6. Análisis de las partes interesadas

### 1.6.1. Identificación (registro de *stakeholders*)

Para la identificación de los *stakeholders* se utilizó la técnica “Análisis de *stakeholders*”, que consiste principalmente en tres pasos:<sup>16</sup>

- Identificar a todos los posibles *stakeholders*. Ver Tabla No.1.6.1.
- Identificar el impacto potencial que cada *stakeholder* puede generar. Ver Tabla No.1.6.2. Posteriormente se clasifica y priorizan para determinar para cada uno, una estrategia de comunicación y manejo de sus requerimientos y expectativas. Ver Tabla No.1.6.3.
- Evaluar las actitudes y potenciales reacciones de los principales *stakeholders*.

**Tabla 1.6.1. Identificación de *stakeholders***

ID	STAKEHOLDER	NOMBRE CORTO
S-01	EQUIPO DE DESARROLLO DE TRABAJO DE GRADO	EQUIPO DE T.G
S-02	DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	DIRECTOR DE T.G
S-03	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO	COMITÉ DE T.G
S-04	INVERSIONISTAS	INVERSIONISTAS
S-05	TURISTAS (EXTRANJEROS Y NACIONALES)	TURISTAS
S-06	PROPIETARIOS DE HOTELES DE LA REGIÓN	PROPIETARIOS HOTELES
S-07	MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO	MINISTERIOS C.I.T
S-08	SEGUNDO EVALUADOR	SEGUNDO EVALUADOR
S-09	JURADO DE SUSTENTACIÓN	JURADO
S-10	ASESORES DEL TRABAJO DE GRADO	ASESORES DE T.G

Una vez identificado los *stakeholders* principales se realiza el análisis para calificarlos y realizar una priorización. En el Tabla 1.6.2 “Análisis de Stakeholders” se identificó para cada *stakeholder* lo siguiente: Rol, Nivel de Conocimiento, Interés, Expectativas, Poder e Influencia.

<sup>16</sup> Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

### 1.6.2. Evaluación del Poder y el Interés de los *stakeholders*.

El modelo de clasificación para la posterior calificación se basó en el Poder/Interés de los *stakeholders*, de acuerdo a la autoridad que puedan ejercer sobre el desarrollo del proyecto y el nivel de compromiso que cada uno de ellos tenga con el estudio de prefactibilidad. Esto se ve reflejado en la Tabla 1.6.3 “Calificación *stakeholders*”

**Tabla 1.6.2. Análisis de stakeholders**<sup>17</sup>

STAKEHOLDERS	S-01	S-02	S-03	S-04	S-05	S-06	S-07	S-08	S-09	S-10
ROL	Desarrolladores, directivos	Revisor, Asesor	Asesor, Revisor	Provee recursos financieros, toma decisiones	Clientes, promotores	Competidores, opositores	Ente regulador, fuente de información, promotor	Revisor	Revisor	Asesor
NIVEL DE CONOCIMIENTO	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
INTERESES	Lograr con éxito la meta del proyecto	Lograr el alcance del Trabajo de Grado	Cumplir el alcance del Trabajo de Grado	Obtener ganancias	Poder hospedarse a bajo costo, oportunidad de conocer diferentes lugares	Conocer el proyecto y saber cómo actuar para competir	Desarrollo del país	Generar Calidad del Trabajo de Grado	Generar calidad del Trabajo de Grado	Aportar conocimientos para el desarrollo del Trabajo de Grado
EXPECTATIVAS	Cumplir con la triple restricción	Desarrollar el trabajo dentro de los parámetros aceptables	Generar un trabajo que se pueda realizar y aporte conocimiento	Alta rentabilidad	Pagar por el precio justo de hospedaje, lugares limpios y seguros. Hospedaje dentro de sitios de alto nivel turístico	Verificar que el proyecto no los afecte	Verificar que el proyecto esté dentro del marco legal, regalías para el país.	Evaluar que el Trabajo de Grado este dentro de los parámetros de aceptación de la escuela	Evaluar que el Trabajo de Grado este dentro de los parámetros de aceptación de la escuela	Aportar conocimientos para el desarrollo del Trabajo de Grado
PODER	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
INFLUENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

<sup>17</sup> Formato de Cuadro propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

**Tabla 1.6.3. Calificación stakeholders.**

ID	Nombre	PODER			INTERÉS				P+I	PRIORIDAD
		Influencia	Control	P	Económico	Técnico	Social	I		
		60%	40%		50%	30%	20%			
S-01	EQUIPO DE T.G	5	5	5.00	4.66	5	5	4.83	9.83	1
S-02	DIRECTOR DE T.G	5	5	5.00	2	5	4.5	3.40	8.40	1
S-03	COMITÉ DE T.G	2	2	2.00	1	5	4.5	2.90	4.90	6
S-04	INVERSIONISTAS	0	0	0.00	2	2	2	2.00	2.00	8
S-05	TURISTAS	3	1	2.20	4	4	3.66	3.93	6.13	5
S-06	PROPIETARIOS H.	1	1	1.00	4	4	4.33	4.07	5.07	5
S-07	MINISTERIOS C.I.T	2	2	2.00	1	1	1	1.00	3.00	7
S-08	2do. EVALUADOR	1	1	1.00	1	4	1	1.90	2.90	7
S-09	JURADO	1	1	1.00	1	4	1	1.90	2.90	7
S-10	ASESORES DE T.G	3	1	2.20	1	1	1	1.00	3.20	7

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase

De acuerdo a la propuesta presentada por Germán Gutiérrez Pacheco basa en la que presentó Laureen Gibson Paul en abril de 2005, se ubicaron los *stakeholders* en unos cuadrantes que determinan la actitud que debe tener el proyecto con cada uno de ellos. Esto se muestra en la Figura 1.1 a continuación.

**Figura 1.1** Figura de calificación de *stakeholders*.

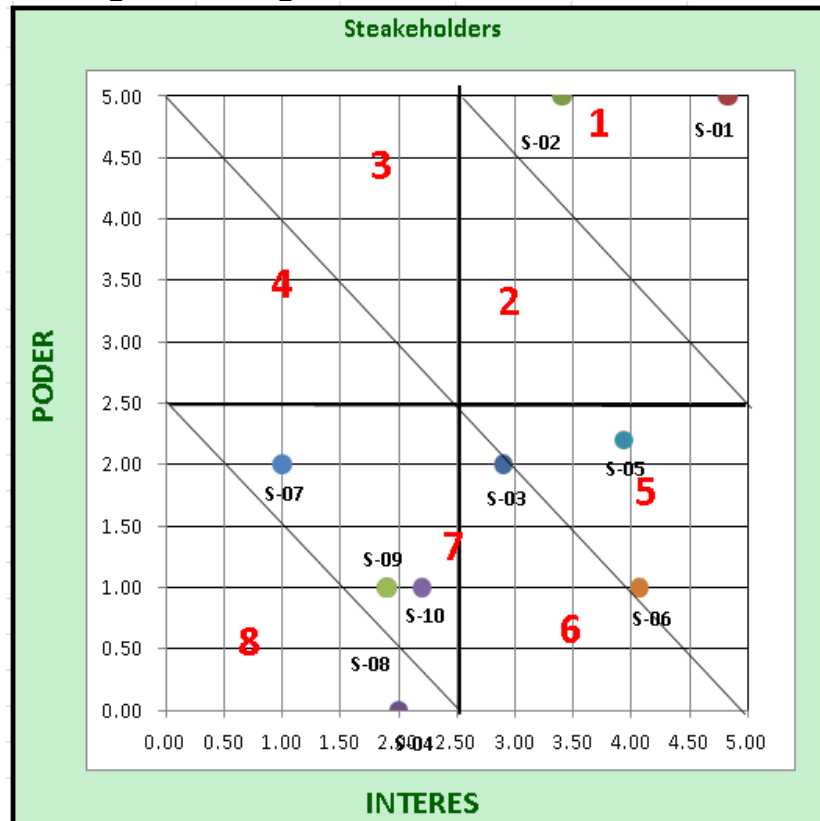


Figura base obtenida de Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

- PRIORIDAD 1 y 2. Estrategia: "MANEJAR DE CERCA"  
Alto Poder + Bajo Interés.
- PRIORIDAD 3 y 4 Estrategia: "MANTENER SATISFECHOS"  
Alto Poder + Alto Interés.
- PRIORIDAD 5 Y 6 Estrategia: "MANTENER INFORMADOS"  
Bajo Poder + Alto Interés.
- PRIORIDAD 7 Y 8 Estrategia: "HACER SEGUIMIENTO"  
Bajo Poder + Bajo Interés.



### 1.6.3. Resultados del Análisis de los *stakeholders*.

Los resultados obtenidos se presentan en el Tabla 1.6.4. Posterior a identificar a los *stakeholders*, clasificarlos y calificarlos según el interés y el poder que puedan ejercer en el desarrollo del proyecto, se plantearon unas estrategias genéricas y específicas de manejo para cada uno de ellos. Se obtuvieron unas necesidades, expectativas y deseos de cada parte interesada en el estudio de Prefactibilidad.

### 1.6.4. Estrategias de manejo de los *stakeholders*.

De acuerdo a la prioridad obtenida para cada uno de las partes interesadas, se determinaron cuatro estratégicas genéricas:

- "MANEJAR DE CERCA"
- "MANTENER SATISFECHOS"
- "MANTENER INFORMADOS"
- "HACER SEGUIMIENTO"

Igualmente se generó una estrategia específica para cada interesado con el objetivo de satisfacer sus necesidades, expectativas y deseos. Seguir estas estrategias de manera rigurosa ayudará a lograr con éxito los objetivos planteados para el desarrollo del estudio de prefactibilidad.

Aparte de los dos *stakeholders* principales con la más alta calificación en la evaluación de poder más el interés (Equipo de Trabajo de Grado y Director de Trabajo de Grado), los turistas son un grupo de alta prioridad para el proyecto. La estrategia específica que se manejara con este *stakeholder* será realizar investigación sobre la expectativa de hospedarse en un hostel en Colombia. Preguntar a extranjeros que actualmente se encuentren en el país a que conozcan de cerca el proyecto y tener encuentra sus opiniones. Se han identificado como expectativas lo siguiente: Pagar poco dinero por un buen servicio de hospedaje. Oportunidad de admisión a la red de hostales. Posibilidad de pago por medios electrónicos. Facilidad de obtención de información por medio de Internet.

En el Tabla 1.6.4 se muestra la información para cada uno de los interesados.

**Tabla 1.6.4. Estrategia de los *stakeholders***

ID	CLASE	ACTITUD	PODER	INTERÉS	P+I	ESTRATEGIA		NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
						ESTRATEGIA GENÉRICA	ESPECÍFICA			
S-01	INTERNO	PARTIDARIO	5	4.83	9.83	MANEJAR DE CERCA	-Participar activamente y en todos los aspectos del desarrollo de la gerencia del Trabajo de Grado.	-Lograr con éxito los objetivos del Trabajo de Grado. - Cumplir con la triple restricción en la gerencia del Trabajo de Grado. -Obtener la información necesaria para el desarrollo del Trabajo de Grado.	Cumplir con la triple restricción	Lograr con éxito la meta del Trabajo de Grado
S-02	INTERNO	PARTIDARIO	5	3.4	8.4	MANEJAR DE CERCA	- Mantener informado, mantener comunicación formal e informal , entregar avances y realizar los cambios solicitados, entregar completa información del Trabajo de Grado	Lograr el alcance del Trabajo de Grado y que se cumpla a cabalidad con todo el alcance	Desarrollar el Trabajo de Grado dentro de los parámetros aceptables	Que el Trabajo de Grado se sitúe entre los 3 mejores Trabajo de Grados de la especialización cohorte 14.

ID	CLASE	ACTITUD	PODER	INTERÉS	P+I	ESTRATEGIA		NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
						ESTRATEGIA GENÉRICA	ESPECÍFICA			
S-03	EXTERNO	PARTIDARIO	2	2.9	4.9	HACER SEGUIMIENTO	-Mantener informado, realizar las entregas dentro de los tiempos establecidos, entender y aplicar las recomendaciones, estar pendiente de todos los cambios que requieran durante el desarrollo del Trabajo de Grado	-Desarrollar un Trabajo de Grado que pueda continuar y a futuro ser montado como un negocio.	- Que el Trabajo de Grado cumpla con todos los requisitos de la universidad.	Que el Trabajo de Grado tenga futuro y sea desarrollado de la mejor manera.
S-04	INTERNO	PARTIDARIO	0	2	2	HACER SEGUIMIENTO	-Vincular directamente a cada inversionista con el desarrollo del Proyecto. - Tener en cuenta sus opiniones y voto para la toma de decisiones. - Informar constantemente sobre el desarrollo del proyecto.	-Recuperar su inversión. -Conocer los aspectos legales del proyecto -Obtener una rentabilidad mensual. -Generar empleo en la región. -Poder tomar decisiones del desarrollo del proyecto.	Alta rentabilidad	Obtener ganancias

ID	CLASE	ACTITUD	PODER	INTERÉS	P+I	ESTRATEGIA		NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
						ESTRATEGIA GENÉRICA	ESPECÍFICA			
S-05	EXTERNO	PARTIDARIO	2.2	3.9	6.132	MANTENER INFORMADOS	Realizar investigación sobre la expectativa de hospedarse en un hostel en Colombia. Preguntar a extranjeros que actualmente se encuentren en el país a que conozcan de cerca el proyecto y tener encuentra sus opiniones.	-Pagar poco dinero por un buen servicio de hospedaje. - Oportunidad de admisión a la red de hostales. -Posibilidad de pago por medios electrónicos. - Facilidad de obtención de información por medio de Internet.	Pagar poco por hospedaje, lugares limpios y seguros. Hospedaje dentro de sitios de alto nivel turístico	Poder hospedarse a bajo costo, oportunidad de conocer diferentes lugares
S-06	EXTERNO	OPOSITORES	1	4.0	5.066	MANTENER INFORMADOS	-Conocer sus estrategias para no permitir el éxito y apoderamiento del mercado turístico por parte de la red de hostales. - Investigar sus debilidades y fortalezas en el servicio de hospedaje.	-Dominar el mercado en la región en donde se encuentren ubicados. -Establecer estrategias para no perder clientes por la introducción de la red de hostales en la región en donde se encuentren ubicados.	Crecimiento de la competencia	Ninguno

ID	CLASE	ACTITUD	PODER	INTERÉS	P+I	ESTRATEGIA		NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
						ESTRATEGIA GENÉRICA	ESPECÍFICA			
S-07	EXTERNO	PARTIDARIO	2	1	3	HACER SEGUIMIENTO	-Informarnos periódicamente sobre las actividades y decisiones que tome el Ministerio en relación al turismo. -Investigar todos los aspectos legales que influyen en la realización del proyecto.	-Conocer los aspectos legales del proyecto. - Conocer los puntos de ubicación de los hostales. -Que el proyecto tenga todos los requisitos necesarios y obtenga todas las licencias necesarias para operar.	Que el proyecto esté dentro del marco legal, regalías para el país.	Fomento del turismo en Boyacá
S-08	EXTERNO	PARTIDARIO	1	1.9	2.9	HACER SEGUIMIENTO	Presentar los documentos requeridos para su evaluación.	Lograr el alcance del Trabajo de Grado y que se cumpla a cabalidad con todo el alcance	Desarrollar el Trabajo de Grado dentro de los parámetros aceptables	Que el Trabajo de Grado se sitúe entre los 3 mejores Trabajo de Grados de la especialización cohorte 14.
S-09	EXTERNO	PARTIDARIO	1	1.9	2.9	HACER SEGUIMIENTO	Presentar los documentos requeridos para su evaluación.	'Lograr el alcance del Trabajo de Grado y que se cumpla a cabalidad con todo el alcance	Desarrollar el Trabajo de Grado dentro de los parámetros aceptables	Que el Trabajo de Grado se sitúe entre los 3 mejores Trabajo de Grados de la especialización cohorte 14.

ID	CLASE	ACTITUD	PODER	INTERÉS	P+I	ESTRATEGIA		NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
						ESTRATEGIA GENÉRICA	ESPECÍFICA			
S-10	EXTERNO	PARTIDARIO	2.2	1	3.2	HACER SEGUIMIENTO	-Programar reuniones con el objetivo de obtener ayuda y apoyo para la información técnica y experiencia en el Trabajo de Grado.	Lograr el alcance del Trabajo de Grado y que se cumpla a cabalidad con todo el alcance	Aportar información relevante al Trabajo de Grado	Que el Trabajo de Grado se sitúe entre los 3 mejores Trabajos de Grados de la especialización cohorte 14.

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

### 1.6.5. Requerimientos de los diferentes *stakeholders*.

Una vez recopilados los requerimientos se agruparon en dos grandes categorías:

- Requerimientos del Proyecto:
  - Requerimientos del Negocio. (RNE)
  - Requerimientos de Gerencia del Proyecto (RGE)
  
- Requerimientos del Producto
  - Requerimientos funcionales (RFU)
  - Requerimientos no funcionales. (RNF)

<b>COD</b>	<b>REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO (PAÍS/DPTO.)</b>	<b>STAKEHOLDER SOLICITANTE</b>	<b>SUM (P+I)</b>
RNE01	Aumentar el número de visitantes extranjeros a 4 millones de personas en el año 2014.	MIN. COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	3
RNE02	Aumentar el número de visitantes a parques naturales a 1 millón de personas en el año 2014	MIN. COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	3
RNE03	Tener un ingreso de divisas por concepto del turismo en el país por 4 millones (USD)	MIN. COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	3
RNE04	Fomentar la comercialización de productos artesanales	MIN. COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	3

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

<b>COD</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE GERENCIA DEL PROYECTO</b>	<b>STAKEHOLDER SOLICITANTE</b>	<b>SUM (P+I)</b>
RGE01	El estudio de Prefactibilidad debe contener: IAEP, FORMULACIÓN, EVA. FINANCIERA E IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICO.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO	4.9
RGE02	Entregar el documento del trabajo de grado el 21 de enero de 2013.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO	4.9
RGE03	Presentar la sustentación final el 15 de Marzo de 2013	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO	4.9
RGE04	Entregar el documento final el día 8 de abril de 2013.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO	4.9
RGE05	Se deben realizar reuniones de seguimiento cada 15 días con el director del proyecto.	DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	8.4

RGE06	Todos los documentos y revisiones de los mismos deben estar almacenados en una carpeta custodia del gerente.	EQUIPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	9.83
-------	--	---	------

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

<b>COD</b>	<b>REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</b>	<b>STAKEHOLDER SOLICITANTE</b>	<b>SUM (P+I)</b>
RFU01	Realizar el Estudio de Mercado	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO DE GRADO	18.23
RFU02	Realizar el Estudio de Técnico	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.23
RFU03	Realizar el Estudio de Ambiental	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.23
RFU04	Realizar el Estudio Administrativo	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.23
RFU05	Realizar el Estudio de Costos	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.23
RFU06	Realizar los Estudios de Presupuestos	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.33
RFU07	Realizar los Estudios Financieros	EQUIPO DE T.G/ DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	18.33
RFU08	Realizar seguimiento y control por medio de " <i>Earned Value &amp; Earned Schedule Management</i> "	DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	8.4
RFU09	Generar un Documento con el resultado de todos los procesos del estudio de prefactibilidad.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO / DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	15.2
RFU10	Almacenar todas las revisiones realizadas por el Director del Trabajo de Grado.	EQUIPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	9.83



RFU11	El Estudio de Pre Factibilidad debe estar en condiciones de dar como resultado si se debe continuar con estudio de factibilidad del Proyecto.	INVERSIONISTAS INTERESADOS EN EL PROYECTO	2
RFU12	El Estudio de Pre Factibilidad se debe realizar con datos secundarios	EQUIPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	9.83

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

<b>OD</b>	<b>REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</b>	<b>STAKEHOLDER SOLICITANTE</b>	<b>SUM (P+I)</b>
RNF01	El costo total del proyecto no debe sobrepasar el 5% de la línea base del costo.	EQUIPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	9.83
RNF02	Para la presentación de los informes, se deberán aplicar las normas vigentes de ICONTEC NTC 1486 - <i>Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.</i>	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO / DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	13.3
RNF03	Para la presentación de los informes, se deberán aplicar las normas vigentes de ICONTEC NTC 5613 – Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO / DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	13.3
RNF04	Para la presentación de los informes, se deberán aplicar las normas vigentes de ICONTEC NTC 4490 – Referencias documentales para fuentes de información electrónicas.	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO / DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	13.3
RNF05	El desarrollo del Trabajo de Grado debe seguir los lineamientos expuestos en "Guías Generales para el Trabajo de Grado"	COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO / DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	13.3

Formato de Tabla propuesto por: Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010. Notas de Clase.

## 2. FORMULACIÓN

La etapa de la Formulación corresponde a una definición más clara del proyecto en la que se busca, además de concretar el propósito del proyecto, la determinación del producto de este, con qué y cómo se va a llegar a este.

Para esto se realizan los estudios correspondientes que permitan identificar la información para determinar los costos y los beneficios del proyecto, y de esta forma proveer los datos necesarios para la etapa de Evaluación.

Durante la etapa de formulación, se realizan los estudios teniendo en cuenta una capacidad 10 hostales para la red, siempre considerando que los hostales tienen la misma capacidad (20 personas/día) y estructuras y edificaciones similares. También se supone una ubicación típica, en el centro o plaza principal del municipio donde se tienen características ambientales similares y condiciones de acceso y características técnicas similares.

Se entiende por hostel la definición presentada por la norma Icontec Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006: “un hostel es un establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”<sup>18</sup>.

### 2.1. Estudio de mercados

Con el Estudio de Mercados se busca obtener información sobre el sector turístico y concentrarse en Boyacá. Conocer el mercado al que hacen parte los hostales, su comportamiento y características; y de esta forma analizar en conjunto la información obtenida para tomar decisiones sobre el producto del proyecto; para esto se realizaron los siguientes análisis:

Durante la etapa de formulación

#### 2.1.1. Hallazgos

Los siguientes son los hallazgos encontrados en el estudio:

---

<sup>18</sup> ICONTEC. norma técnica sectorial colombiana NTSH 006. clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos. Versión 2004.

#### 2.1.1.1. Análisis de competitividad

Este análisis permite reconocer las características propias del sector al que se pretende acceder, para esto es necesario reconocer el comportamiento de este y concluir con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta el proyecto.

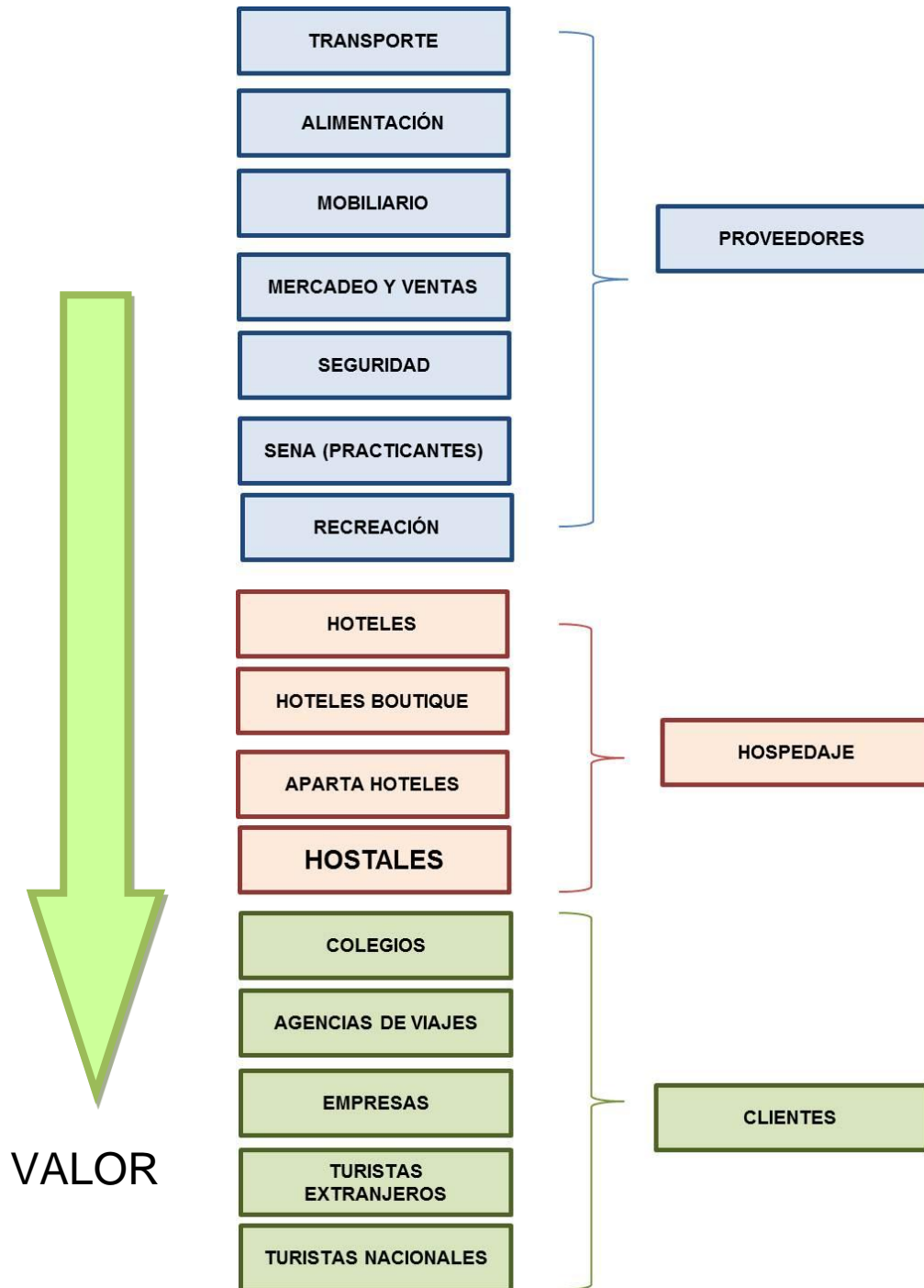
- Cadena de valor

La cadena de valor que se planteó para el proyecto en cuestión se desarrolló de la siguiente manera:

En el primer nivel se consideraron los proveedores y se tuvieron en cuenta a quienes se encargan de dotar de todo tipo de recursos a los hostales. Como segundo nivel se tomaron todos los posibles competidores directos a los hostales, los cuales brindan el servicio de hospedaje dentro del sector turístico. Para terminar y en el último nivel se reconocieron a todos los posibles clientes a quienes están dirigidos los hostales.

A continuación se presenta la cadena de valor para los hostales en la Figura 2.1.1.

Figura 2.1.1.Cadena de Valor

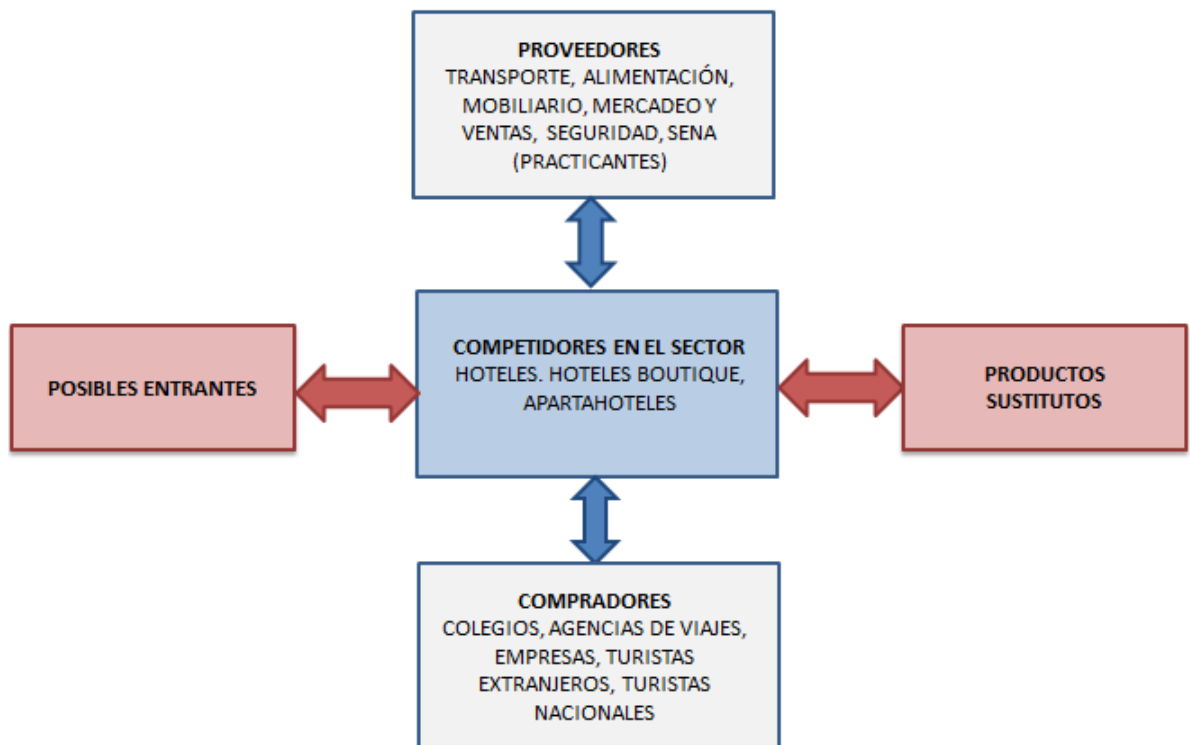


Fuente: Los autores.

- Análisis estructural de la industria – 5 Fuerzas competitivas (Porter)

A continuación se presenta la Figura 2.1.2 en la que se muestran las fuerzas competitivas del sector de hospedaje.

**Figura 2.1.2 .Fuerzas competitivas – Porter**



Fuente: Los autores

- Clientes

Los usuarios interesados en los hostales son básicamente turistas extranjeros y nacionales que buscan recorrer y conocer lugares con atractivo turístico a bajo costo, este turismo se considera “mochilero”<sup>19</sup> y lo practican personas jóvenes que viajan sin buscar comodidades.

Teniendo en cuenta las características de los usuarios interesados en alojarse en los hostales el servicio de hospedaje que se ofrece es básico; considerando como básico al alquiler de una cama, el uso de un baño, el uso de una cocina, y el uso de internet gratuito.

<sup>19</sup> “Mochilero”: Es un término utilizado para describir un tipo de turismo el cual es práctico, se realiza a bajo costo, aprovechando oportunidades y promociones.

Por lo anterior se determina que el poder de negociación de los compradores sobre el proyecto radica en que hay alta sensibilidad por el costo, en que hay un interés por la disponibilidad de hospedaje en los sitios que generen interés para conocer por su atractivo turístico y por último que haya facilidad para cambiar de hospedaje dentro de todo el departamento.

- Proveedores

Los proveedores que maneja el proyecto son de varias clases, básicamente compañías que ofrecen diferentes tipos de servicios. En primer lugar están los proveedores de transporte quienes se encargan de movilizar a los usuarios desde los hostales hacia los diferentes sitios de interés. Para el mantenimiento de los hostales y en segundo lugar están las compañías de limpieza y mantenimiento quienes prestan este servicio diariamente. Por último y dentro de este tipo de proveedores, se encuentran las empresas de publicidad y de mercadeo, ellas realizan toda la parte de promoción y mercadeo de los hostales.

Como un segundo grupo se consideran a los proveedores de abastecimiento, los que proveen alimentos, estos alimentos serían de dos clases, los básicos como pan, leche, huevos, arroz, etc., y *snacks* para lo cual se necesita máquinas dispensadoras.

También se consideraron a los proveedores de mobiliario no especializado quienes tienen una participación baja ya que el uso de sus productos se hará para remplazar el mobiliario existente que podría considerarse para cambiar cada dos años, según su desgaste, lo que no les permite tener un alto poder de negociación.

En general, se considera que el grupo de proveedores tiene bajo poder ya que los servicios y productos que ellos ofrecen son poco especializados y con variedad de oferentes en el mercado.

- Competidores (rivales)

Dentro del Departamento de Boyacá se identifican diferentes competidores principalmente en sitios estratégicos de gran desarrollo turístico, la mayoría de los competidores directos son hoteles y hoteles boutique con diferentes capacidades, que pertenecen a un oligopolio; por lo que se identifica una alta rivalidad entre ellos y un bajo poder de negociación sobre todo en los precios;

Además de los hoteles constituidos formalmente existen otro tipo de competidores, los hoteles informales o aparta-hoteles que están presentes no solamente en los sitios de mayor afluencia de turistas, sino también en lugares

con potencial turístico; el poder de estos competidores es alto porque en muchos de estos lugares existe un monopolio sobre el mercado, lo que les permite tener un alto poder de negociación; sin embargo al ser catalogados de tipo informal, ofreciendo servicios de baja calidad, podrían perder su poder ante la presencia de los hostales que plantea el proyecto.

Por último, es necesario resaltar que en el Departamento de Boyacá hay un bajo registro de hostales constituidos (9 hostales) y los que existen están localizados en lugares donde hay alta competencia. A continuación, en la Tabla 2.1.1, se muestran los hostales encontrados durante la investigación.

**Tabla 2.1.1. Hostales Registrados en servicios de búsqueda por internet**

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>
Hostal Campestre El Pozzo	Villa de Leyva
Hostal El Solar Camping	Villa de Leyva
Hostal Rana	Villa de Leyva
Hostal Casa Viena	Villa de Leyva
Hostal La Cazihita	Sogamoso
Hostal Santa Viviana	Villa de Leyva
Hostal Parque Nariño	Villa de Leyva
Hostal La montaña	Tunja
Hostal Finca San Pedro	Sogamoso

Fuente: Páginas web de búsqueda de hostales reconocidas<sup>20</sup>

- Productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos se contemplaron los hoteles pequeños presentes en algunos sitios del departamento y también los sitios de campin permitidos solo en algunos puntos de Boyacá, sin embargo se considera que no hay competidores que sustituyan los servicios que busca ofrecer la cadena de hostales.

<sup>20</sup> Fuente: Páginas web de búsqueda de hostales reconocidas en el medio, Hostelworld 2013. (online) Disponible desde internet: <URL: <https://www.hostelworld.com>>, Noviembre 2012.

- Posibles competidores (entrantes).

Como posibles competidores entrantes se identificaron a los hoteles existentes, debido a que tienen experiencia atendiendo el de hotelería, lo que les permitiría prestar servicios similares a los hostales y adecuar sus instalaciones para entrar a competir y a tener alto poder de negociación.

También es necesario considerar que existe un interés por parte del gobierno por promocionar la inversión en el sector de Ecoturismo, lo que puede desarrollar proyectos con características similares.

#### 2.1.1.2. Análisis DOFA

En la Tabla 2.1.2 se presenta el análisis DOFA, en donde se identificaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para plantear estrategias.

**Tabla 2.1.2. Fortalezas y debilidades**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No necesita grandes recursos financieros</li> <li>-Ofrece tarifas más bajas que la competencia.</li> <li>-Por sus características promueven el ecoturismo.</li> <li>-La red de hostales permite realizar turismo a bajo costo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de hospedaje desconocido para el cliente (No existe la cultura de Hostales).</li> <li>-Poca adopción del cliente a espacios compartidos dentro de los hostales.</li> <li>-Desconfianza frente a hospedarse en lugares de bajo costo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover el turismo en Colombia</li> <li>-No existe una competencia directa cercana.</li> <li>-El turismo ecológico está en crecimiento y existe una demanda de lugares con paisajes y parques naturales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La competencia de hoteles es fuerte y por sus características hay preferencia del turista sobre estos.</li> <li>-La seguridad en las carreteras del país depende de la situación sociopolítica y afecta directamente el turismo.</li> <li>-La estacionalidad del negocio puede mantenerse por debajo del esperado</li> </ul>

Fuente: Los autores.



### 2.1.2. Estudio de oferta y demanda

- Oferta.

La estructura del mercado dentro de la que actúa la red de hostales en Boyacá es la “Competencia perfecta” , donde hay muchos oferentes ofreciendo el mismo producto y muchos usuarios.

En la Tabla 2.1.4 se muestra la oferta de productos similares, y su participación en el mercado del sector turístico, en Bogotá, Cundinamarca y Boyacá.

**Tabla 2.1.4. Oferta de Hospedaje en Bogotá, Boyacá y Cundinamarca, 2011.**

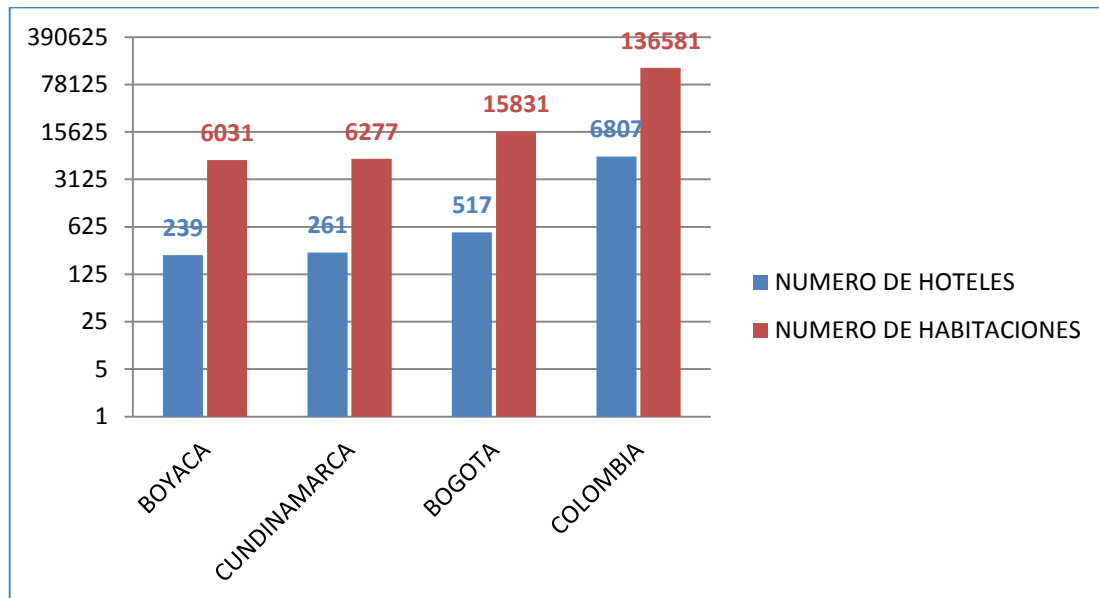
LUGAR	NUMERO DE HOSPEDAJE	NUMERO DE HABITACIONES.	PROM. HABIT/HOTEL	HOSPEDAJES AFILIADOS A COTELCO	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (HABITACIONES)	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (HOSPEDAJE)
BOYACÁ.	239	6031	25	82	3,51%	4,42%
CUNDINAMARCA.	261	6277	24	53	3,83%	4,60%
BOGOTÁ.	517	15831	31	147	7,60%	11,59%
<b>COLOMBIA.</b>	<b>6807</b>	<b>136581</b>	<b>20</b>	<b>2836</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

En la Tabla 2.1.4, se muestra el porcentaje de participación en el mercado de hospedaje de Boyacá con respecto al nacional, corresponde a 4,42%, este porcentaje es bajo y se debe a que en las ciudades turísticas de Boyacá no se encuentra oferta de hospedajes formales y registrados, y la variedad de hospedaje de la zona corresponde a hoteles sin registros y hospedajes no formales.

Adicionalmente, en Bogotá se encuentra una alta oferta de Hospedaje, esto se debe a que muchos de los turistas extranjeros ingresan a Colombia por Bogotá y utilizan a la capital como centro de negocios. Esta situación se contempla como una oportunidad debido a que la región de Boyacá se encuentra muy cercana a Bogotá y tiene una amplia variedad de sitios turísticos y lugares de interés para el turista extranjero y nacional.

En la Figura 2.1.3, se muestra la cantidad de hospedaje y habitaciones ofertadas para cada una de los departamentos de la región centro:

**Figura 2.1.3. Cantidad de hospedaje y habitaciones ofertadas.**



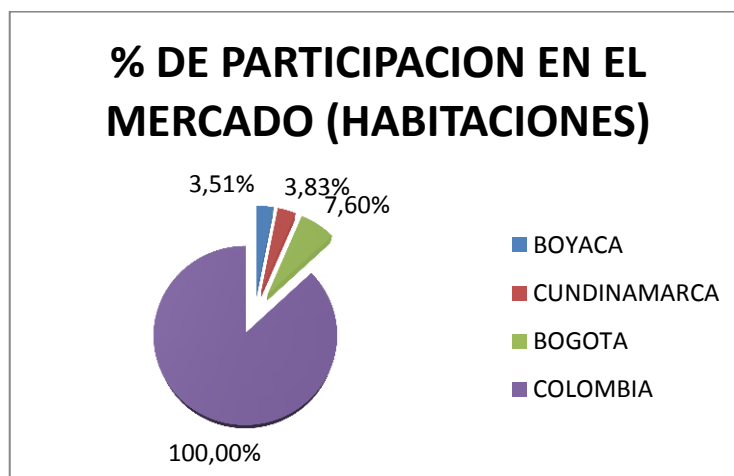
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>21</sup>,

De la Figura 2.1.3, se puede concluir que la oferta de hospedaje disponible y habitaciones para el Departamento de Boyacá es mucho menor a las comparadas en regiones cercanas, como Cundinamarca y Bogotá.

A continuación en la Figura 2.1.4 se muestra el porcentaje de participación en el mercado con respecto al número de habitaciones ofertadas y cantidad de hospedaje disponibles

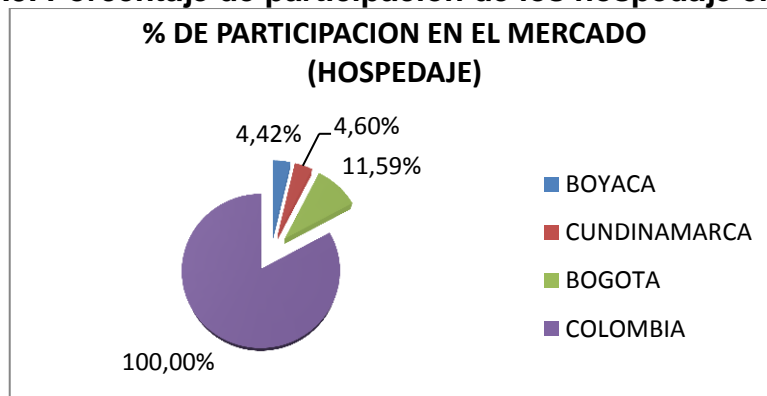
<sup>21</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Estadísticas de turismo año, 2012. (online) Disponible desde internet: <URL: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>

**Figura 2.1.4. Porcentaje de participación de las habitaciones en la oferta, 2012.**



Fuente: Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>22</sup>,

**Figura 2.1.5. Porcentaje de participación de los hospedaje en la oferta, 2012.**



En las Figuras 2.1.5, se puede apreciar que aun cuando la cantidad de hospedajes ofertados disponibles para el departamento Boyacá tiene un leve incremento, del 4,42% al 3,51%, con respecto a la cantidad de habitaciones disponibles en el mercado, las dos cifras son minoritarias con respecto al total nacional y corresponden a una oferta baja para el departamento de Boyacá, de manera contraria, Bogotá tiene la más alta oferta hotelera del país con 11,59%.

<sup>22 22</sup> Ídem.

### Estrategias de comercialización de la oferta actual.

a) Persona.

El servicio de hospedaje está dirigido a turistas colombianos y extranjeros que se hospedan con fines turísticos en la región de Boyacá.

b) Producto.

Existen dos clases de productos ofrecidos, dependiendo del mercado objetivo.

- Hoteles. Edificios planeados para hospedar personas temporalmente, con habitaciones por separado que usualmente permiten alojar 2 personas, contienen diferentes servicios como: restaurantes, piscinas, salas de reunión, salas multimedia, salas de televisión. El estándar contempla un nivel de servicio aceptable con limpieza de la habitación, servicio de atención al cuarto, recepción y servicio de lavandería.

- Hospedaje informal. Son edificaciones adaptadas para prestar el servicio de hospedaje, tienen habitaciones separadas y usualmente permiten alojar 2 o más personas por habitación. No contemplan servicios adicionales al alojamiento.

c) Precio.

-Hoteles. En la Tabla 2.1.5 se muestra el precio promedio de habitación por noche para los hoteles en Boyacá, Cundinamarca y Bogotá.

**Tabla 2.1.5. Precio Promedio de habitaciones para hoteles**

Año	Precio Promedio de habitaciones para hoteles (Servicio Sustituto) <sup>23</sup>		
	Bogotá D.C	Boyacá	Cundinamarca
2009	\$ 263.552 COP	\$ 212.476 COP	\$ 156.423 COP
2010	\$ 253.814 COP	\$ 196.519 COP	\$ 160.393 COP
2011	\$ 269.066 COP	\$ 164.407 COP	\$ 158.285 COP

Fuente: Cotelco, asociación Hotelera y Turística de Colombia<sup>24</sup>

Hospedaje Informal. Para el hospedaje informal no existen registros formales, de acuerdo a consultas realizadas por medio de internet, el portal Hostel

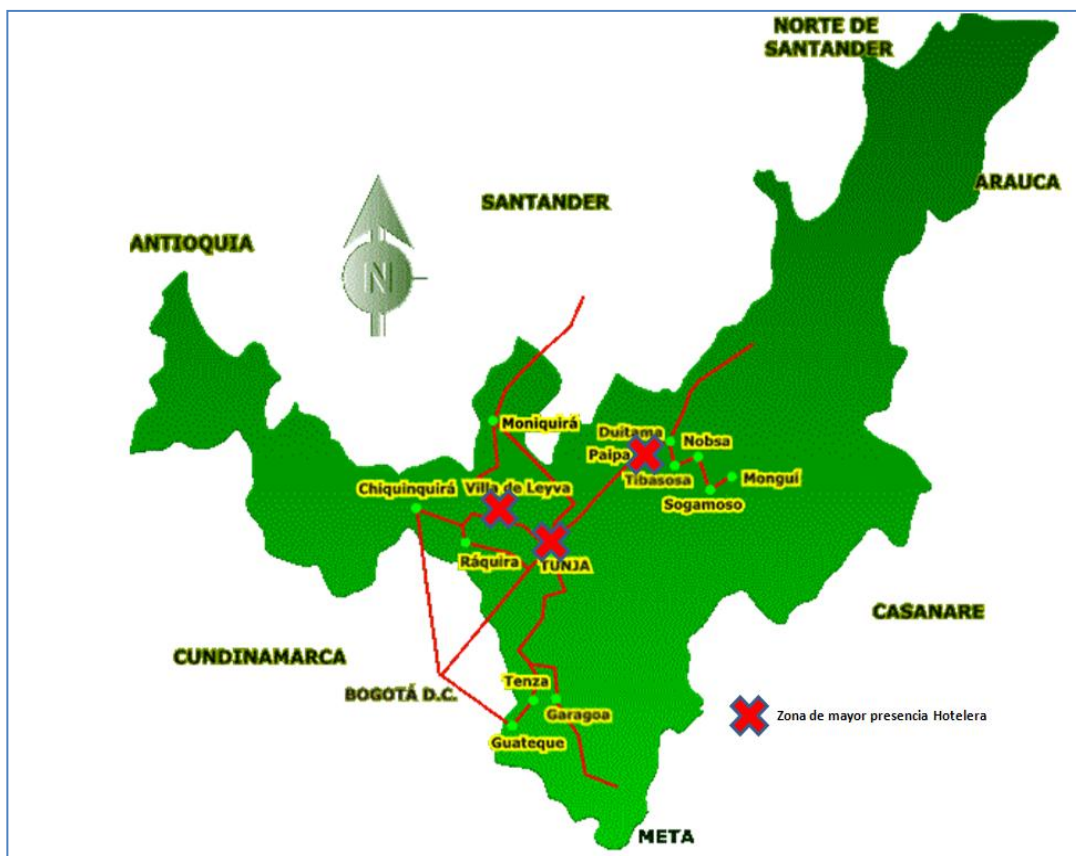
<sup>23</sup> Banco de la república, Boletín Económico Regional, 2009/2010/2011 (online). Disponible desde internet: <URL: [http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_ec\\_reg7.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg7.htm)>.

<sup>24</sup> Cotelco, Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Estadísticas de turismo año, 2012. (online) Disponible desde internet: <URL: <http://www.cotelco.org/servicios/estadisticas> >

World, llamadas telefónicas y visitas personales a algunos de los hospedajes en Boyacá, el precio promedio corresponde a \$19.800 por noche. Este precio se determinó por medio del estudio de mercado en páginas web como “*Hostel World, Letmego, hostelbookers*”

d) Plaza. Boyacá cuenta con diferentes destinos turísticos los cuales tienen oferta hotelera formal ubicada en las ciudades más representativas del departamento, a continuación se muestra un mapa de ubicación de las ciudades con mayor oferta hotelera para Boyacá.

**Figura 2.1.6. Zona de mayor presencia hotelera en Boyacá.**



Fuente: Cotelco, asociación Hotelera y Turística de Colombia<sup>25</sup>

e) Publicidad. La publicidad existente de la región se compone de 3 principales tipos de promoción:

<sup>25</sup> Cotelco, Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Estadísticas de turismo año, 2012. (online) Disponible desde internet: <URL: <http://www.cotelco.org/servicios/estadisticas> >

- Vallas Publicitarias. Ubicadas en las entradas de los pueblos y ciudades, así como en las carreteras cercanas, mostrando las características e imágenes de los hospedaje.
- Operadores turísticos locales. Los hospedajes realizan alianzas estratégicas con operadores turísticos locales, ofreciendo planes compuestos de paseos turísticos alrededor de la región, transporte y alimentación.
- Internet. Publicaciones, ofertas, cupones, y descripciones, así como página web propia, donde se muestran los servicios y las fotografías de los hospedajes.

### Factores Coyunturales.

Dentro de los factores coyunturales que se pueden analizar y que determinan la oferta del servicio de hostales, se identificaron los siguientes aspectos:

- Político: Este factor puede llegar a influenciar la oferta al momento que aparezcan nuevas políticas que rijan el país y que estén ligadas directamente con el sector turístico, estas pueden estar determinadas por un cambio de gobierno. Las relaciones entre los gobiernos de diferentes países determinan también la forma en que el turismo entre países se comporta y afecta la oferta en el sector.
- Orden público: La situación de orden público de las regiones de estudio es un factor que influye en gran medida a la oferta de los hostales, el tener presencia de grupos violentos al margen de la ley afecta la seguridad del lugar lo que dificulta el acceso y recorrido de los sitios de interés por su alto riesgo de inseguridad, afectando la imagen del país en el exterior y por ende la decisión de los turistas de venir al país.
- Acuerdos económicos: La firma de acuerdos de libre comercio con otros países pueden variar la entrada o salida de turistas al país y afectar directamente la oferta, así como la fluctuación en la economía del país.
- Demanda

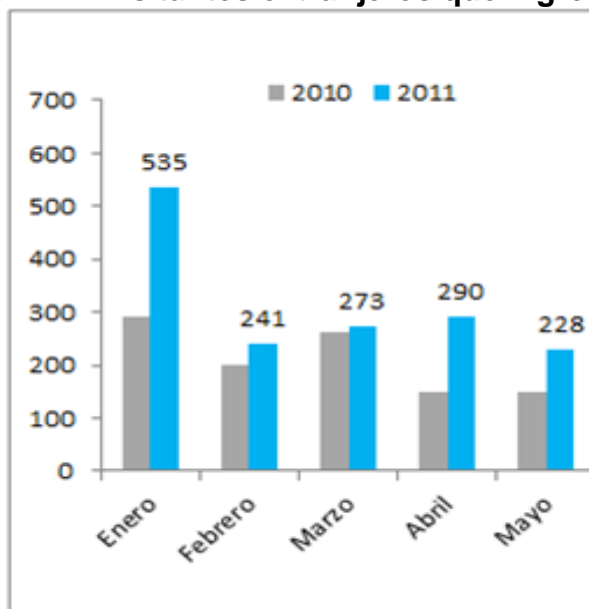
La estructura de la demanda es “competencia perfecta”, debido a que existe una gran cantidad de usuarios y una gran cantidad de prestadores del servicio, por lo tanto los prestadores no tienen posibilidad de manipular el precio del mercado, y se compite con ofrecer el mejor bienestar para usuario final.

La demanda está compuesta por turistas extranjeros y nacionales, adicionalmente se muestra dentro del estudio de la demanda, el porcentaje de

ocupación de los hospedaje con el fin de determinar cuántos de los turistas que viajan a los sectores de Boyacá, Cundinamarca y Bogotá se hospedan dentro de hospedajes.

En la Figura 2.1.7, se muestran la cantidad de viajeros que ingresan al departamento de Boyacá.

**Figura 2.1.7. Visitantes extranjeros que ingresan a Boyacá.**



Fuente: Anato, Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo<sup>26</sup>

En la Figura 2.1.7, el incremento de turistas extranjeros en el Departamento de Boyacá tiene una alta variabilidad, para mayo de 2011 en Boyacá se tuvo un incremento del 53,02% con respecto al año anterior.

#### Porcentaje de ocupación hotelera.

A continuación, en la Tabla 2.1.6, se muestra el porcentaje de ocupación hotelera, Es la cantidad de tiempo que el hotel se encuentra ocupado por los usuarios, para el departamento de Cundinamarca, Boyacá y la ciudad de Bogotá.

<sup>26</sup> Anato, Asociación Colombiana de agencia de viajes y turismo, Capitulo central, Boyacá, Visitantes extranjeros 2011 (online). Disponible desde internet: <URL: <http://www.anato.org/index.php/central>>.

**Tabla 2.1.6. Porcentaje de ocupación hotelera**

LUGAR	CANTIDAD D HOSPEDA JE	CANTIDAD HABITACION ES	PORCENTA JE DE OCUPACIÓ N (%) (2011)	CANTIDAD DE USUARIOS**(2 011)
BOYACÁ	239	6031	33,30	4016,65
CUNDINAMAR CA	261	6277	49,60	6226,78
BOGOTÁ	517	15831	63,00	19947,06
<b>COLOMBIA</b>	6807	136581	53,30	145595,35

Fuente: Cotelco, Banco de la republica (boletín económico regional)<sup>27</sup>.

Se puede apreciar que el porcentaje de ocupación para Bogotá es mucho más alta y corresponde en promedio a 63,41%, para Boyacá (36,91%), y Cundinamarca (45,94%).

Cantidad o volumen de la demanda.

**Tabla 2.1.7. Volumen de la demanda**

LUGAR	CANTIDAD HOSPEDA JE	CANTIDAD HABITACIONES	PORCENTA JE DE OCUPACIÓ N (%) (2011)	CANTIDA D DE USUARIO S (2011) **
BOYACÁ	239	6031	33,30	4016,65
CUNDINAMAR CA	261	6277	49,60	6226,78
BOGOTÁ	517	15831	63,00	19947,06
<b>COLOMBIA</b>	6807	136581	53,3	145595,35

\*\*Calculado tomando 2 personas por habitación en promedio

De la Tabla 2.1.7, se determina que las cantidades de demanda por región, con respecto al total nacional corresponden porcentualmente de la siguiente manera:

- Bogotá: 19,32%
- Cundinamarca: 6.03%
- Boyacá: 3,89%

<sup>27</sup> Banco de la república, Boletín Económico Regional, 2009/2010/2011 (online). Disponible desde internet: <URL: [http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_ec\\_reg7.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg7.htm)>.



### Porcentaje de participación en el mercado.

Para determinar el porcentaje de participación en el mercado, es necesario determinar un tamaño de hostel promedio, el cual para el proyecto se determinó en 20 personas/día por cada hostel. Este valor se tomó de acuerdo a las visitas realizadas a los diferentes hostales del departamento de Boyacá. La cantidad de Hostales para el proyecto corresponde a 10 hostales, debido a que se quiere tener una red de hostales que permita tener ubicaciones por todo el departamento de Boyacá.

A continuación, en la Tabla 2.1.8, se presenta el porcentaje de participación esperado para la red de hostales ubicada dentro del departamento de Boyacá.

**Tabla 2.1.8. Porcentaje de participación en el mercado**

Ítem	Datos	Unidades
Capacidad por hostel (min)	20,00	Personas
Cantidad de hostales (min)	10,00	hostales
Capacidad total de la red	200,00	Personas
Cantidad de habitaciones (Bogotá, Cundinamarca, Boyacá)	28139,00	Habitaciones
Capacidad competencia (Bogotá, Cundinamarca, Boyacá)	56278,00	Personas
<b>Porcentaje de participación (Red de Hostales-Boyacá)</b>	<b>0,35</b>	<b>%</b>
cantidad de habitaciones (Colombia)	136581,00	Habitaciones
Capacidad competencia (Colombia)	273162,00	Personas
Porcentaje de participación (Colombia)	0,15	%

El porcentaje de participación en el mercado corresponde al 0,35% del mercado total nacional, con una red de hostales que tenga capacidad de 200 personas por noche.

### Elasticidad de precio e ingreso de la demanda.

En la Tabla 2.1.9 se presentan los datos generales (a nivel Colombia) del comportamiento de la demanda con respecto al precio los hoteles.

**Tabla 2.1.9. Ingreso Promedio de la oferta**

Descripción	porcentaje de ocupación		tarifa promedio
	2011	2010	
5 estrellas	61,30	58,00	\$ 285.125,00
4 estrellas	53,30	46,90	\$ 186.915,00
3 estrellas	46,10	44,10	\$ 145.474,00

De los datos anteriores se puede calcular la siguiente elasticidad de precio:

**Tabla 2.1.10. Elasticidad del precio**

Porcentaje de ocupación	Elasticidad del precio		Tarifa promedio
	2011	2010	
Entre 61,30% y 53,30%	0,29	0,45	Entre (\$285.125 y \$186.915)
Entre 53,30%vy 46,10%	0,55	0,22	Entre (\$186.915 y \$145.474)

El promedio de elasticidad del precio para 2011 corresponde a 0,42

El promedio de la elasticidad del precio para 2010 corresponde a 0,34

Ambos promedios y todos los valores de la elasticidad del precio corresponden a valores positivos, por lo tanto, se puede decir que a mayor tarifa promedio mayor porcentaje de ocupación. Según la Tabla 2.1.9, se puede ver como existen mayores porcentajes de ocupación para los hoteles 5 estrellas, sin embargo, para determinar de una manera correcta el análisis de elasticidad del precio, se recomienda realizar, para la etapa de factibilidad, un estudio de mercados el cual contenga información sobre el tipo de turismo objetivo (Negocios, Diversión) y la cantidad promedio de habitaciones para los diferentes hoteles (5, 4, y 3 estrellas). Hay dos características básicas que pueden afectar la elasticidad del precio:

- La cantidad de habitaciones que tienen los hoteles en promedio con respecto al tipo de hotel (Alto costo, medio o bajo).
- El tipo de turismo que se realiza en el departamento (Diversión, negocios).

#### Composición demográfica

Género: Ambos géneros, hombres y mujeres por igual.

Estrato Social: Desde estratos 2 hasta estratos 5.

Edad: Desde los 18 años hasta los 35 años, debido a que son personas que no viajan con su familia y que buscan bajos costos de hospedaje.

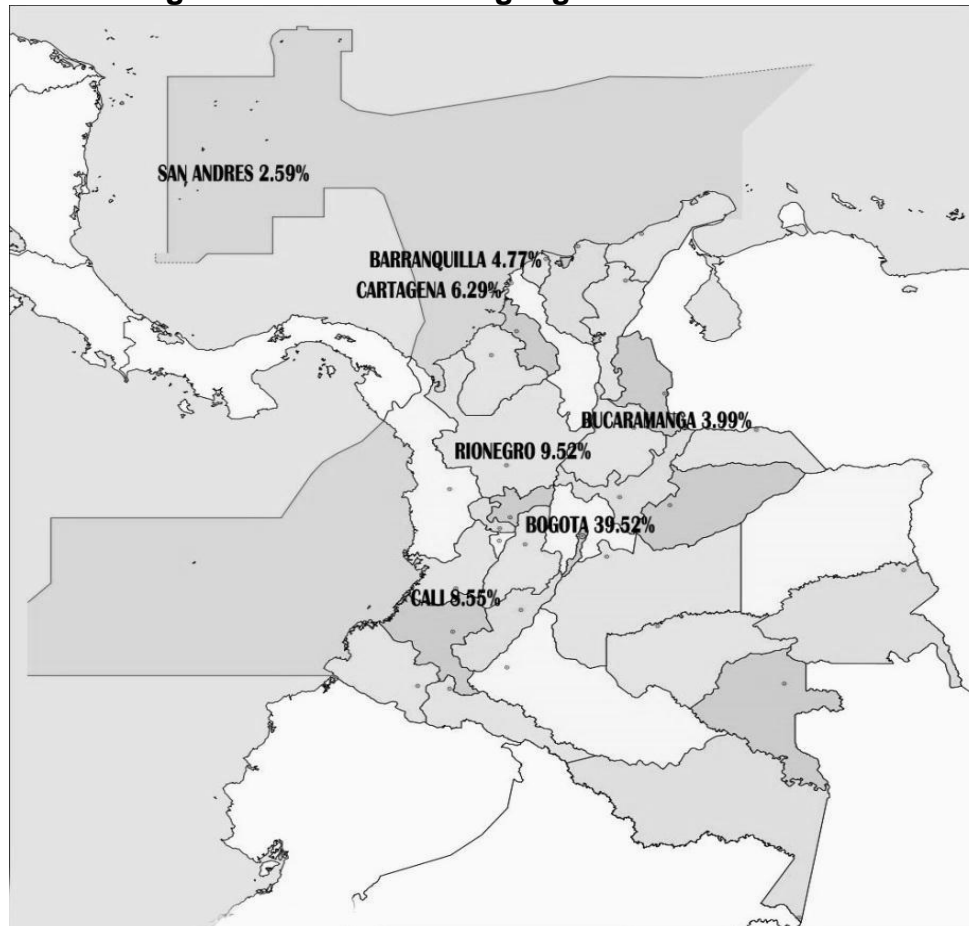
Estilo de vida: Estudiantes (colegios, universidades) y profesionales jóvenes.

Patrones socio cultural: Personas abiertas a conocer diferentes culturas y regiones, que quieren vivir experiencias al aire libre, conocer personas diferentes.

### Composición geográfica

A continuación, en la Figura 2.1.8, se presenta un mapa donde se muestra la ubicación geográfica de la demanda de turismo más significativa para el país.

**Figura 2.1.8. Ubicación geográfica de la demanda.<sup>28</sup>**



La demanda del país se encuentra concentrada en la ciudad Bogotá en un porcentaje de casi 4 veces mayor con respecto a la segunda ciudad que es Rionegro, el aeropuerto de Medellín. Hay una oportunidad disponible debido a que Boyacá se encuentra muy cerca de Cundinamarca y Bogotá, por lo tanto se pueden atraer turistas hacia el departamento.

<sup>28</sup> Mapas online, Mapas de Colombia (online). Disponible desde internet: <URL: <http://mapasdecostarica.blogspot.com/>>.

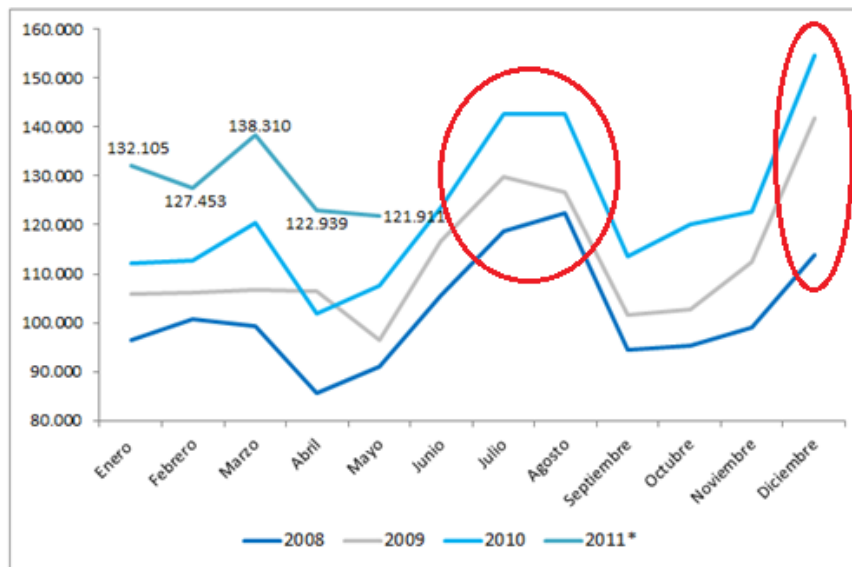
## Comportamiento histórico.

- Estacionalidad.

Tanto para los turistas internacionales como nacionales hay un gran crecimiento dentro de los meses de julio-agosto y el mes de Diciembre.

**Figura 7. Estacionalidad de la demanda.**

**Gráfica lineal. Visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia**



Fuente: Anato. Asociación colombiana de agencia de viajes y turismo<sup>29</sup>

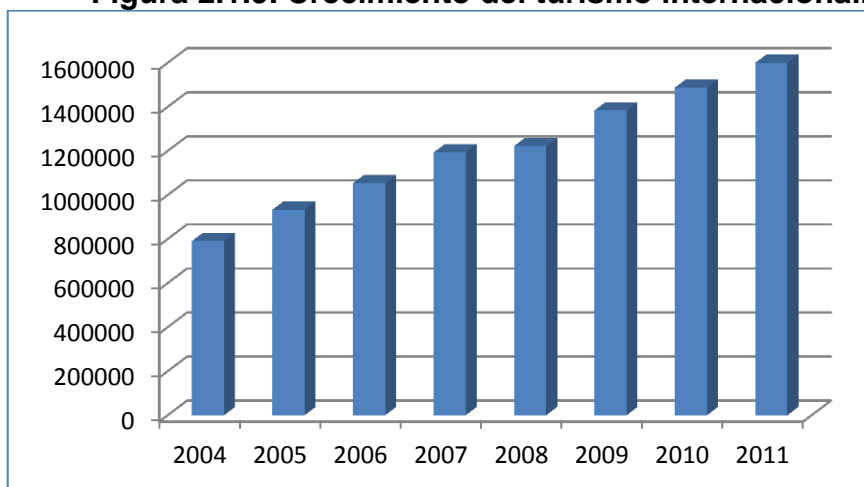
La estacionalidad es marcada dentro de cada uno de los años y corresponde a los periodos de vacaciones laborales, siendo estos a mitad y final de año. Adicionalmente existen períodos como semana santa y semana de receso de universidades, los cuales incrementan la demandan durante estas dos semanas.

## Tendencia.

A continuación se presenta la Figura 2.1.9, presenta la tendencia para el turismo internacional.

<sup>29</sup> Anato, Asociación Colombiana de agencia de viajes y turismo, Capitulo central, Boyacá, Visitantes extranjeros 2011 (online). Disponible desde internet: <URL: <http://www.anato.org/index.php/central>>.

**Figura 2.1.9. Crecimiento del turismo internacional.**



Fuente: DAS. Departamento administrativo de seguridad.

El crecimiento promedio corresponde al 11% para el turismo internacional durante los últimos 8 años.

#### Factores coyunturales.

**Climático:** Este aspecto influye en la ubicación de los hostales en gran medida porque de acuerdo a las características climáticas del lugar puede verse afectada la demanda.

**Crecimiento económico del país:** El turismo está ligado al crecimiento económico del país debido a que el historial de la demanda en datos corresponde a los crecimientos que ha tenido el país dentro de los últimos años.

**Seguridad del país:** El turismo se ve altamente influenciado por la seguridad de la región.

- Proyección de oferta y demanda

#### Proyección de la oferta.

La oferta hotelera en Colombia durante los años 2003 hasta 2008 ha tenido un incremento promedio de 1488 habitaciones anuales<sup>30</sup>. Por lo tanto, la cantidad de habitaciones ofertadas proyectada para los años desde 2011 hasta 2014 se muestra en la Tabla 2.1.11.

<sup>30</sup> Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Republica de Colombia, Boletín de turismo, Enero 2007.

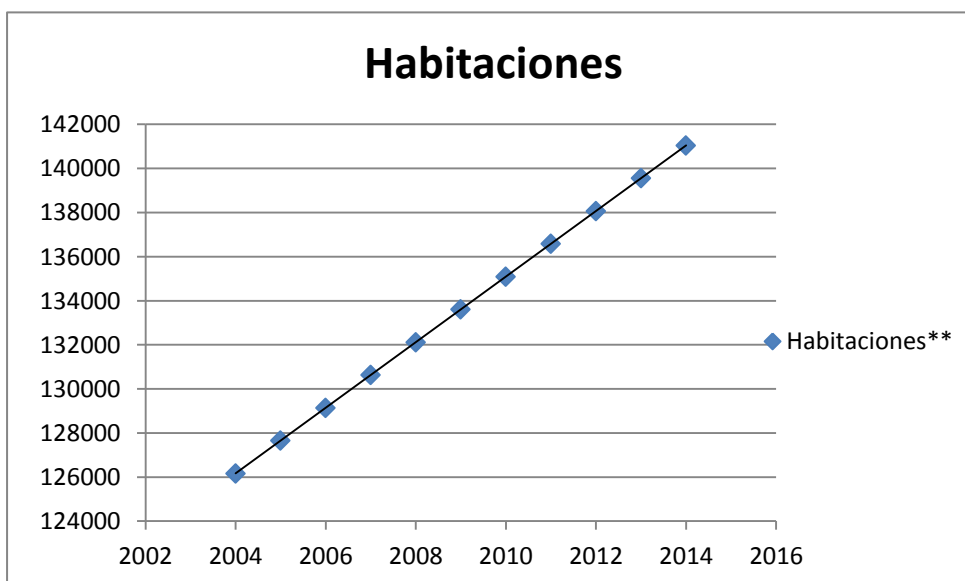
**Tabla 2.1.11. Proyección de las habitaciones disponibles.**

<b>Año</b>	<b>Habitaciones**</b>
2004	126166
2005	127654
2006	129142
2007	130630
2008	132118
2009	133605
2010	135093
2011	136581
2012	138069
2013	139557
2014	141044

Fuente: Los autores.

La Figura 2.1.10, muestra los datos de proyección de habitaciones disponibles:

**Figura 2.1.10. Crecimiento de cantidad de habitaciones ofertadas a nivel país.**



Fuente: Los autores.

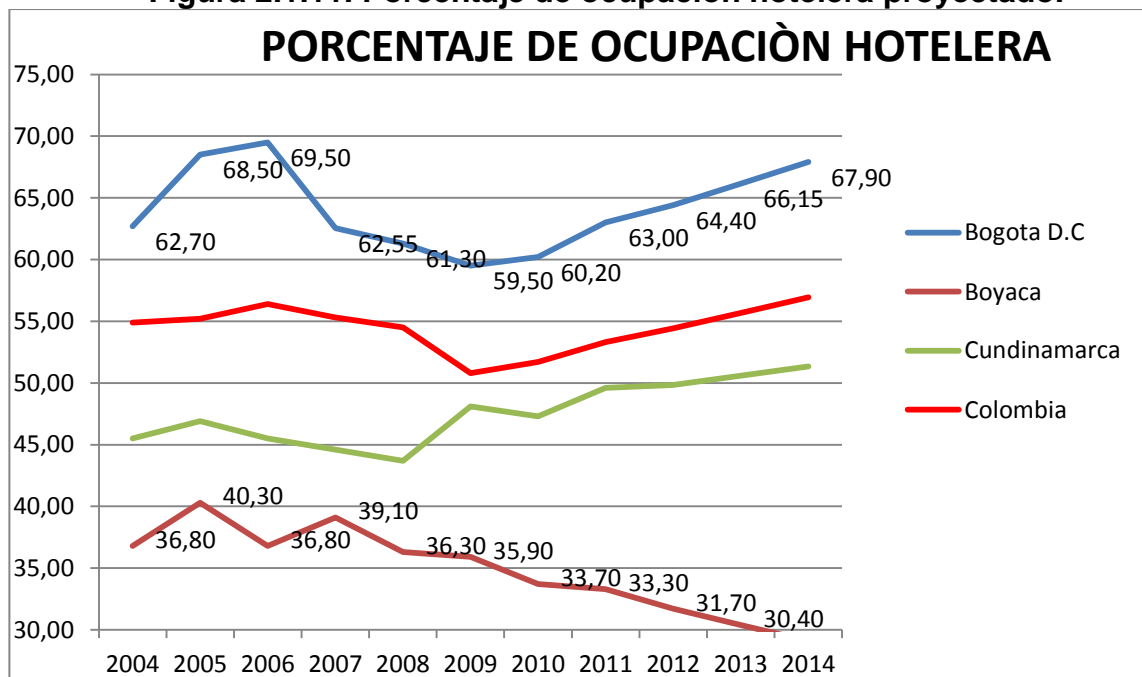
Se puede ver en la Figura 2.1.10 un incremento anual estimado a partir del crecimiento 1488 habitaciones por año, que es lineal. Sin embargo, la estimación de la oferta depende en gran medida del desarrollo económico y las políticas del gobierno frente a diferentes factores coyunturales ya explicados. Existe un fenómeno adicional y es el punto de oferta máxima que

tiene el sector, el cual está directamente relacionado con la cantidad de demanda de hospedaje que exista en la región, éste determinara el punto donde la oferta detiene su crecimiento y se mantiene una cantidad de oferta constante para el departamento de Boyacá.

Proyección de la demanda.

Para determinar la cantidad de usuarios de la red de hostales para los años 2012, 2013 y 2014, es necesario realizar la estimación del porcentaje de ocupación esperada para estos años, tomando en cuenta el histórico. A continuación se presentan las proyecciones del porcentaje de ocupación hotelera para el centro del país (Bogotá, Cundinamarca y Boyacá) y el porcentaje promedio estimado para Colombia.

**Figura 2.1.11. Porcentaje de ocupación hotelera proyectado.**



Fuente: Anato. Asociación colombiana de agencia de viajes y turismo<sup>31</sup>

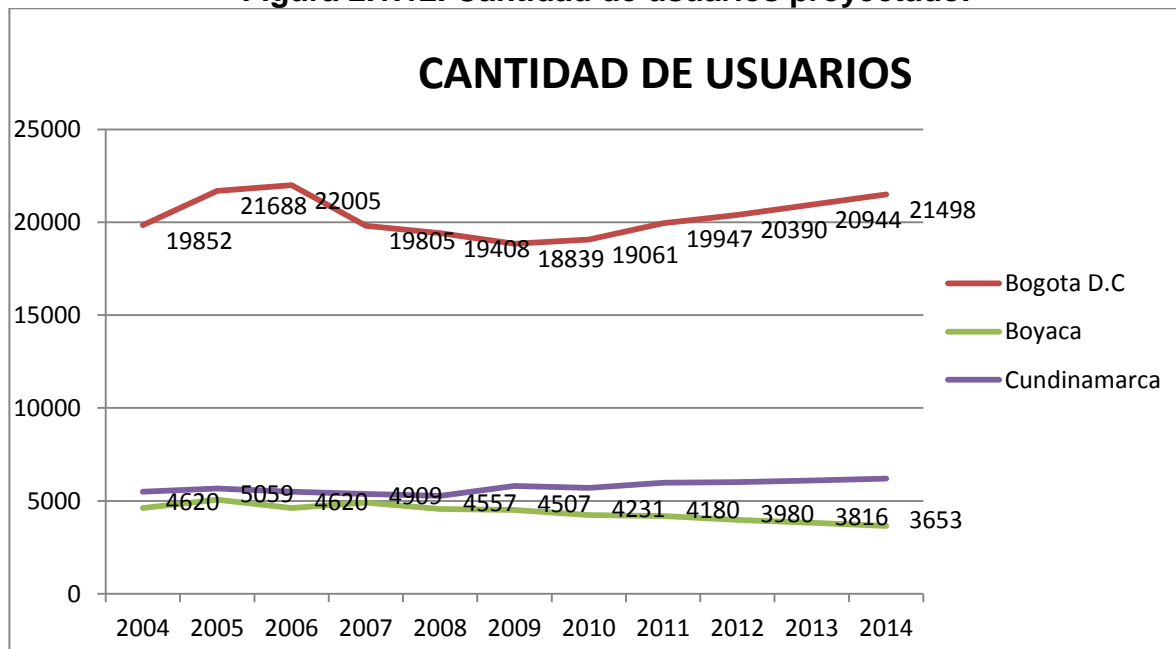
La tendencia del porcentaje de ocupación hotelera para el Departamento de Boyacá es negativa disminuyendo alrededor del 1,5 % anual, esto quiere decir que la demanda esperada es inferior a la actual para el departamento, sin embargo, la ciudad de Bogotá se muestra con un potencial crecimiento para los años 2012, 2013 y 2014 muy alto, superior al crecimiento a nivel país, lo

<sup>31</sup> Anato, Asociación Colombiana de agencia de viajes y turismo, Capitulo central, Boyacá, Visitantes extranjeros 2011 (online). Disponible desde internet: <URL: <http://www.anato.org/index.php/central>>.

que representa una oportunidad de negocio debido a que se pueden realizar estrategias que permitan capturar el mercado de Bogotá y atraerlo a conocer el departamento de Boyacá, el cual es un potencial turístico.

A continuación en la Figura 2.1.12, se presenta el crecimiento en cantidad de usuarios proyectado a partir de la ocupación hotelera esperada, para los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y la ciudad de Bogotá.

**Figura 2.1.12. Cantidad de usuarios proyectado.**



Fuente: Anato. Asociación colombiana de agencia de viajes y turismo<sup>32</sup>

La cantidad esperada de usuarios para el año 2014 en el departamento de Boyacá, es de 3653 usuarios por noche. Lo que significa una reducción anual del 4% promedio. El crecimiento promedio de usuarios por año para la ciudad de Bogotá es del 2,6%.

### 2.1.3. Conclusiones

#### 2.1.3.1. Del análisis estructural

Se determinó que el poder de negociación alto de los compradores sobre el proyecto radica en que hay alta sensibilidad por el costo; en que hay un interés

<sup>32</sup> Anato, Asociación Colombiana de agencia de viajes y turismo, Capitulo central, Boyacá, Visitantes extranjeros 2011 (online). Disponible desde internet: <URL: <http://www.anato.org/index.php/central>>.



por la disponibilidad de hospedaje en los sitios que generen interés para conocer por su atractivo turístico y por último que haya facilidad para cambiar de hospedaje dentro de todo el departamento. Para los proveedores se considera que tienen bajo poder de negociación, ya que los servicios y productos que ellos ofrecen son poco especializados y con variedad de oferentes en el mercado. Esto indica una ventaja fundamental para la red de hostales.

Es necesario resaltar que en el departamento de Boyacá hay un bajo registro de hostales constituidos y los que existen están localizados en lugares donde hay alta competencia, por lo que la red tiene una alta capacidad de incursión en muchos lugares del Departamento.

Dentro de los productos sustitutos se contemplaron los hoteles pequeños presentes en algunos sitios del departamento y también los sitios de campin permitidos solo en algunos puntos de Boyacá, sin embargo se considera que no hay competidores que sustituyan los servicios que busca ofrecer la cadena de hostales

#### 2.1.3.2. De la oferta

La oferta disponible en Boyacá corresponde al 4,42% de la oferta total a nivel país. Esto la sitúa dentro de un nivel bajo de oferta hotelera, concentrado en puntos estratégicos del departamento como son Villa de Leyva, Paipa y Tunja. Dando así una oportunidad de negocio donde se puede instalar hospedaje formal en lugares turísticos los cuales no cuentan con oferta hotelera registrada, tales como Ráquira, Chivor, Tenza, Garaoa, etc.

El alto porcentaje de participación en el mercado en la ciudad de Bogotá, la cercanía del Departamento de Boyacá con Cundinamarca, y la gran cantidad de sitios turísticos en Boyacá generan una oportunidad de negocio que puede ser capitalizada por medio publicidad y buscando las estrategias necesarias para atraer turismo al departamento de Boyacá.

Las estrategias de comercialización de los hospedajes disponibles en el departamento de Boyacá, el alto precio promedio por noche (\$164.407 COP) para 2011, la informalidad del sector de hospedaje y la no existencia de redes de hostales en el departamento generan una necesidad del turista, tanto colombiano como extranjero, de utilizar una red de hostales que preste el servicio a un precio promedio con un estándar de calidad adecuado y garantizado para el usuario.

Dentro del negocio de hostales se identifican factores coyunturales que son riesgos para el proyecto, como son políticas relacionadas con el desarrollo turístico y orden público, las cuales no pueden ser controladas por el proyecto,

ya que son externas, pero si influyen directamente sobre la oferta y la demanda que tenga el departamento de Boyacá. Se recomienda durante el desarrollo del proyecto así como dentro de la operación de la red de hostales, mantenerse informado y establecer estrategias de respuesta a estos riesgos.

#### 2.1.3.3. De la demanda:

El porcentaje de ocupación hotelera para Boyacá es baja con respecto al promedio Colombia y corresponde a 33,3% para el año 2011, esto genera un reto para el proyecto debido a que se requiere realizar publicidad con el objetivo de atraer turismo que actualmente no se encuentra en el departamento de Boyacá.

El porcentaje de participación en el mercado para la red de hostales corresponde al 0,35% del total nacional, con una red de hostales de capacidad de 200 personas por noche.

Del resultado de elasticidad del precio, para 2011 de 0.42, se puede inferir que a mayor tarifa promedio existe una tendencia a tener mayor porcentaje de ocupación. Se recomienda realizar un estudio de mercados, para la etapa de factibilidad en el cual se tomen encuestas que permitan determinar el tipo de turismo (Recreativo o negocios) que se realiza en el departamento.

Debido al tipo de hospedaje ofrecido por la red de hostales, el enfoque principal de posibles clientes está orientado a estudiantes de colegios y universidades y jóvenes profesionales que quieran realizar turismo recreativo y con fines de conocimiento de la región. El estudio de la demanda, muestra que Boyacá tiene un potencial turístico amplio, el cual tiene muchos sitios de interés ubicados a lo largo del departamento y que no han sido explotados por la competencia.

La estacionalidad de la demanda, que se concentra en vacaciones y periodos de descanso requiere que durante la operación de la red de hostales se contemplen dos tipos de nómina, para temporada alta y temporada baja y media.

El crecimiento general del país en términos de demanda, supone una oportunidad de negocio, debido a que la situación económica actual para el año 2011 y los periodos anteriores muestra un crecimiento de turismo en términos generales.

La tendencia de la demanda para el Departamento de Boyacá es negativa, lo que supone la necesidad de implementar en el proyecto una estrategia de enfocada a atraer turistas de la ciudad de Bogotá y el departamento de Cundinamarca hacia el departamento de Boyacá.

#### 2.1.3.4. Del análisis de alternativas.

Los grupos de turistas identificados como alternativas para ofrecer el servicio de hospedaje en el Departamento de Boyacá son: turistas con intereses religiosos, turistas con intereses culturales, ecoturismo y turismo de alto nivel. Se identificó la oferta actual para cada uno de las alternativas, el precio promedio por noche y se caracterizó al usuario para posteriormente calificar la mejor opción para la red de hostales. Como resultado se obtuvo que los turistas con interés de Ecoturismo es el grupo que mayor se adapta a las característica del servicio que prestará los hostales, sin olvidar a los grupos con intereses culturales y religiosos ya que también obtuvieron una alta calificación en la Tabla 9.

#### 2.1.4. Recomendaciones

##### 2.1.4.1. Estrategia de comercialización

Como resultado del análisis previamente hecho, se identificó la siguiente estrategia de comercialización:

- Producto

El servicio que presta la red de hostales en el sector del turismo es el hospedaje. Las características mostradas en la Tabla 2.1.4.1 identifican a los hostales y hacen parte de la estrategia de comercialización:

**Tabla 2.1.4.1 Características del producto**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>BENEFICIO AL CLIENTE</b>
1. Las especificaciones del servicio serán básicas. Este tipo de alojamiento ofrecerá el alquiler de una cama dentro de habitaciones que serán comunales, de tipo mixto o para hombres y mujeres, y otras habitaciones privadas.	1. El costo de hospedaje será bajo debido a que el servicio que se ofrece es elemental y la acomodación es en grupo. Está dirigido a quienes quieren estadía de paso.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>BENEFICIO AL CLIENTE</b>
2. Aparte de las habitaciones todos los demás espacios que conforman el hostel serán de uso comunal; los baños, la sala de televisión, el comedor, la cocina, patio de ropas.	2. Se crearán espacios propicios para la integración y el intercambio cultural. Los huéspedes tendrán la oportunidad de conocer personas que comparten su gusto por viajar.
3. Habrá un sitio de lavandería comunal y un espacio de “lockers” para guardar maletas y pertenencias de los huéspedes.	3. Tendrán la oportunidad de lavar su ropa a un bajo costo. También tendrán la seguridad de que sus objetos personales no van a ser robados y/o esculcados, ya que los podrán guardar bajo llave mientras duermen.
4. Se creará un programa de afiliación en donde los usuarios podrán inscribirse para obtener beneficios en descuentos y servicios adicionales.	4. Permitirá al usuario ingresar a toda la cadena de hostales con su afiliación, siendo beneficiado por promociones y preferencia a la hora de reservar en alguno de los otros hostales en temporada alta.
5. El diseño particular que va a tener cada uno de los hostales, hará de la red, un servicio innovador dentro de la oferta hotelera.	5. El usuario se sentirá en un espacio cómodo, agradable e innovador.

- Necesidades que satisface de los clientes:

1. Encontrar un lugar donde hospedarse.
2. Ahorrar dinero cuando realizan turismo.
3. Conocer gente para hacer un intercambio cultural.
4. Integrar el lugar en donde se pueden hospedar con actividades de turismo al aire libre.

- Promoción

La promoción como estrategia para atraer clientes se basará en dos aspectos fundamentalmente como se muestra en la Tabla 2.1.4.2:

**Tabla 2.1.4.2 Descripción de la promoción**

PROMOCIÓN	BENEFICIO
<p>1. Afiliación a la Red de Hostales  (Membrecía)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir que los turistas conozcan y utilicen la red.</li> <li>• Al adquirir la membrecía los usuarios podrán obtener el beneficio de pagar 2 noches x 3 en la estadía en algunas épocas del año, esto podría variar dependiendo de la oferta, no solo en el hostel en el que se estén alojando sino que también en los otros hostales pertenecientes a la red.</li> <li>• La membrecía también puede brindar otro tipo de descuentos en tours, restaurantes, transporte u otro tipo de servicios turísticos. Para esto se harán acuerdos entre proveedores de servicios turísticos complementarios al de hospedaje.</li> </ul>
<p>2. Alianzas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechando los programas de Ecoturismo que se están generando en algunas zonas ubicadas dentro del área de estudio (Cundinamarca y Boyacá) y ofrecer el hospedaje para quienes quieren visitar estos sitios.</li> </ul>

Estas estrategias son únicas en el mercado de hospedaje en el Departamento de Boyacá, no existe otra red de hostales, eso permite atrapar clientes de otros hostales, incluso de algunos hoteles.

- Plaza

La plaza del proyecto está determinada por los sitios de interés turísticos situados en el área de estudio; la red de hostales se planteará en algunos de los lugares con mayor atractivo cultural, religioso y en donde exista posibilidad de realizar ecoturismo.

En el Departamento de Boyacá los lugares con mayor atracción turística son: Paipa, Villa de Leyva, Chiquinquirá, Ráquira, Monguí, Iza, Tunja, Moniquirá, Sogamoso, Cucaita, Guateque, Machetá, Garagoa, Macanal, Tibaná, Nuevo Colon y Jenesano.

- Precio

Estimación de lo que el usuario debería pagar.

El precio del producto está basado en el promedio de la oferta de hostales de la compañía Hostel World, que para Colombia está estimado en \$21.000 la noche para Boyacá.

- Persona

El servicio está dirigido a: Turistas Colombianos y extranjeros.

Perfil: Personas con espíritu aventurero cuyo interés es recorrer varios sitios a bajo costo y tener la oportunidad de conocer de la cultura y alrededores de los lugares a donde llegan, y hacer un intercambio cultural entre los demás usuarios,

Características de los usuarios: deben ser hombres y mujeres entre los 18 y 35 años, que viajen en grupos de amigos, parejas o solos, por las características del servicio los núcleos familiares no son clientes a quienes se quiera llegar.

- Publicidad

- Internet

Se montará una página en internet para la Red de hostales en donde aparezcan las características de los hostales, su ubicación, las tarifas y la posibilidad de reservar y pagar los servicios, adicionalmente aparecerá un formulario de inscripción para poder ser miembro de la red.

La Red de hostales también estará inscrita a portales de búsqueda de hospedaje. Lo que se quiere es que ésta aparezca como opción al momento de consultar estas páginas. Hostel World es uno de los portales a los que se quiere pertenecer.

- Folletos

Se realizarán folletos con la información de todos los hostales de la red, también con la posibilidad de obtener una membrecía y los beneficios. Estarán distribuidos en agencias de viajes, centros comerciales, universidades y colegios.

- Campañas publicitarias

A los directores de centros educativos para promover visitas a los lugares de interés donde se encuentran los hostales, brindando mejores costos en el hospedaje para los estudiantes.

### 2.1.5. Análisis de alternativas

Las alternativas para ofrecer el servicio de hospedaje parten de los tipos de turistas que viajan por el Departamento de Boyacá. Esta región de Colombia tiene un atractivo turístico en cinco grandes ámbitos especialmente:

1. Turistas con intereses religiosos. (iglesias, monasterios, retiros espirituales.)
2. Turistas con intereses culturales. (artesanías, ferias y fiestas.)
3. Ecoturismo. (deportes de aventura, expediciones por la naturaleza y parques naturales.)
4. Turismo de alto nivel. (Spa, Restaurantes, Piscinas)

#### 2.1.5.1. Turistas con intereses religiosos

El Departamento de Boyacá es un importante destino de turismo religioso. Chiquinquirá es una de los principales destinos a la que se le ha denominado “Capital Religiosa de Colombia” y también “Ciudad Mariana”. La imponente basílica la convierten en uno de los municipios de mayor tradición e importancia religiosa en Colombia.

Actualmente Chiquinquirá cuenta con solo un hospedaje registrado en COTELCO, este cuenta con capacidad para 60 personas. El precio por habitación es de \$ 55.000 pesos cada noche.<sup>33</sup> Esta ciudad no cuenta con una oferta variada de hoteles registrados y alineados con políticas de calidad y servicio al cliente.

Villa de Leyva es el centro para visitar destinos religiosos, como iglesias y monasterios, Aproximadamente a 1:30 minutos de camino se encuentra un importante monasterio llamado ECCE HOMO, el cual no cuenta con disponibilidad para hospedaje, por esto los turistas tiene que recurrir a ciudades o poblaciones cercanas para hospedarse. El precio promedio de hospedaje en Villa de Leyva es de \$ 120.000 pesos por habitación cada noche.<sup>34</sup>

Generalmente el tipo de turista con intereses religiosos, son adultos, aunque en algunos casos se presentan grupos de jóvenes provenientes de colegios o integrantes de comunidades religiosas.

---

<sup>33</sup> Asociación Cotelco. Capitulo Boyacá. (online) Disponible en Internet: : <URL: <http://www.hotelesboyacacotelco.com/hoteles-afiliados/hoteles-chiquinquira.htm> >

<sup>34</sup> Portal de Internet. (online) Disponible en Internet: <URL: <http://www.booking.com>>

#### 2.1.5.2. Turistas con intereses culturales

Boyacá es un departamento reconocido por la tradición y variedad artesanal, los habitantes manejan la riqueza natural de materias primas para obtener objetos llamativos a visitantes nacionales y extranjeros. También se caracteriza por organizar eventos con una gran afluencia de turistas, como los eventos que se desarrollan en Villa de Leyva.

En cuanto a los artesanos, ellos trabajan principalmente tres técnicas (Cestería, Tagua y Cerámica Vidriada), que están relacionadas con la ubicación geográfica en donde viven, ya que el recurso principal para fabricar sus productos son materias primas obtenidas del lugar donde residen.

*La Cestería “es una labor textil, con la que los talentosos artesanos colombianos, con destreza y delicadeza, elaboran floreros, canastos, múcuras, cunas, fruteros, bolsos y sombreros”*<sup>35</sup>

*La artesanía de la Tagua “se encuentra en Chiquinquirá y es trabajada por artesanos urbanos. La tagua es la semilla de la palma de marfil que se produce en climas cálidos”*<sup>36</sup>

*La cerámica vidriada “constituye una tradición, utilizada como adorno en las casas boyacenses. Esta técnica artesanal es principalmente desarrollada en Chiquinquirá, Umbita y Capilla, en donde se elaboran, entre otros, floreros, ceniceros, jarrones y elementos de uso casero.”*<sup>37</sup>

Las poblaciones en donde se trabaja son: Guacamayas, Chinavita. Cerinza, Guacamayas, Belén, Valle de Tenza; La Capilla, Monguít, Nobsa, Iza, Güicán, Chiscas, El Cocuy, Chiquinquirá, Tinjacá. Moniquirá, Sogamoso, Duitama, Nobsa, Villa de Leyva, Tunja, Labranzagrande, Zetaquirá, Chita, Somondoco, Guateque, y Ráquira. La gran mayoría de estas poblaciones no tiene lugares de hospedaje organizados y alineados con requerimientos de asociaciones como COTELCO. Como se mencionó anteriormente los turistas se ven obligados a desplazarse a ciudades cercanas para poder hospedarse.

Las ferias y fiestas principales son Festival de verano de Moniquirá y Carnavales de Duitama, Festival de Cometas de Villa de Leyva, Concurso

---

<sup>35</sup> Portal de Internet Colombia Travek. (online): <URL: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradición/artesanías/cestería-colombiana>>

<sup>36</sup> Portal de Internet Colombia Travek. (online): <URL: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradición/artesanías/cestería-colombiana>>

<sup>37</sup> Ídem



Nacional de Bandas en Paipa y Festival de la Cultura en Tunja, Festival de Luces de Villa de Leyva, Aguinaldo Boyacense en Tunja, Ferias y fiestas del Dulce y el Bocado en Moniquirá.

El perfil de estos turistas no está limitado por la edad, ya que tanto a jóvenes como adultos se ven motivados a adquirir artesanías, y a presenciar los eventos que se organizan como El Festival de las Cometas en Villa de Leyva, organizado en el mes de agosto en cada año. En este tipo de ocasiones el precio promedio de hospedaje por noche incrementa circunstancialmente a \$ 160.000 pesos por habitación cada noche.

### 2.1.5.3. Ecoturismo

Esta una industria que tiene un gran potencial en el Departamento de Boyacá. El gobierno colombiano, firmó el Acta de Compromiso para el Fortalecimiento del Ecoturismo del Departamento de Boyacá, la cual tendrá operatividad a través de la Mesa Departamental, con lo que el Departamento tendrá un apoyo fundamental para atraer turismo de este tipo. Los parques naturales con los que cuenta el Departamento, aparte de sus reconocidos paisajes, cascadas y reservas son el pilar para prever el éxito de este tipo de turismo en esta región de Colombia. Entre los lugares más reconocidos por los turistas amantes de la naturaleza están: Parque Natural Nacional El Cocuy, Parque Natural Nacional Pisba, Santuario de Fauna y Flora Iguaqu, Villa de Leyva, entre otros.

El perfil de estos turistas está definido en personas jóvenes generalmente solteros y estudiantes, los cuales buscan un turismo a bajo costo, y un aprovechamiento sostenible de la naturaleza al máximo. Viajan en grupos y no tienen exigencias definidas en cuanto a las características del lugar en donde se hospedarán, aparte del costo. Existen lugares organizados para acampar, el precio promedio para instalar una carpa es de \$ 25.000 pesos, aunque son limitados, la mayoría se encuentran en Villa de Leyva, el resto del departamento no cuenta con estos lugares.

Turismo de alto nivel

Este tipo de turismo está limitado a hoteles de gran envergadura, en donde se ofrecen diferentes tipos de servicio, como los spa y restaurantes especializados. Estos hoteles generalmente son 5 estrellas, la calificación más alta otorgada para un hotel en esta región. Estos hoteles están ubicados en las ciudades más grandes del departamento, como en Tunja, Villa de Leyva en lugares con una gran afluencia turística como la Laguna de Tota. El precio promedio de una noche en un hotel 5 estrellas varía entre \$ 250,000 y \$ 500,000 pesos. El perfil de los turistas que visitan estos lugares, son adultos con altos ingresos económicos, cuyo interés generalmente es descansar y experimentar una atención altamente calificada por parte de los

establecimientos involucrados en la cadena del sector turismo, entre ellos los hoteles.

- Alternativa Seleccionada:

Se ha realizado una Tabla de para la calificación (Ver Tabla 2.1.12) de los diferentes grupos de turistas analizados previamente, se eligieron factores comunes y se les ha otorgado una calificación a cada uno de ellos. Los factores evaluados son:

**Tabla 2.1.12. Calificación de alternativas**

<b>1. Demanda actual en el Departamento.</b>	
Calificación:	0< Baja demanda <4
	4< Demanda Media <8
	8< Alta demanda <12
<b>2. Costo actual del hospedaje (Año 2012).</b>	
Calificación:	0< Bajo Costo <4
	4< Costo Medio <8
	8< Alto Costo <12
<b>3. Oferta actual para este tipo de Turismo.</b>	
Calificación:	0< Alta oferta <4
	4< Oferta Media <8
	8< Baja oferta <12
<b>4. Factibilidad de capturar clientes para la red de hostales.</b>	
Calificación:	0< Baja factibilidad <4
	4< Demanda Media <8
	8< Alta factibilidad <12

**Tabla 2.1.13. Ponderación de alternativas.**

	Turistas con intereses religiosos	Turistas con intereses culturales	Ecoturismo	Turismo de alto nivel
Demanda actual en el Departamento.	8.00	9.00	6.00	2.00
Costo actual del hospedaje	5.00	5.00	6.00	12.00

	<b>Turistas con intereses religiosos</b>	<b>Turistas con intereses culturales</b>	<b>Ecoturismo</b>	<b>Turismo de alto nivel</b>
Oferta actual para este tipo de Turismo	4.00	4.00	5.00	2.00
Factibilidad de capturar clientes para la red de hostales	6.00	7.00	12.00	1.00
TOTAL	23.00	25.00	29.00	17.00

De acuerdo al resultado obtenido el tipo de turista con mayor ponderación es el Ecoturismo, los grupos con intereses culturales y religiosos también obtuvieron una calificación alta. El Ecoturismo es la alternativa seleccionada sin desmeritar la posibilidad de atraer los otros dos grupos de turistas mencionados. (Ver Tabla 2.1.13)

## 2.1.6. Costos y Beneficios

### 2.1.6.1. Costos

Los costos asociados al estudio de mercados corresponden a:

- Publicidad
- Dominio de página web
- Celular Área Comercial
- Director Área Mercadeo

No existen beneficios directos del estudio de mercados.

## 2.2. Estudio Técnico

El estudio técnico para la red de hostales se desarrolla con el objetivo de determinar todos los recursos necesarios para generar el producto del proyecto, y especificar el tamaño de cada uno de los hostales que conforman la Red, características técnicas, instalaciones y localización del proyecto.

El Estudio Técnico permite:

- Determinar tamaño y capacidad de los hostales

- Características de la infraestructura
- Mobiliario necesario para la operación de los hostales

### 2.2.1. Hallazgos

#### 2.2.1.1. Descripción del servicio para la red de hostales.

El servicio primordial que presta la red de hostales es el alojamiento, tal como lo describe la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 un hostel es un “establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”<sup>38</sup>.

La infraestructura que se debe diseñar para cada hostel debe cumplir con las características fundamentales descritas por la Norma Icontec NTSH 006 “Norma Técnica sectorial Colombiana”, específicamente para la clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, en el espacio que se debe establecer para que las habitaciones sean semi privadas o comunes, igualmente los baños.

Como se observa en la Figura 2.2.1, las habitaciones son diseñadas para que se puedan disponer varias camas, en esta la opción se utilizan camarotes aprovechando la altura de las habitaciones que permiten tener espacios cómodos.

---

<sup>38</sup> ICONTEC. norma técnica sectorial colombiana NTSH 006. clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos. Versión 2004.

**Figura 2.2.1. Ejemplo de habitación en un hostel.**



Fuente: Hostel Lisbon Poets. En el portal “Portugal por descubrir”. (En línea)

#### 2.2.1.2. Descripción de muebles y enceres para el funcionamiento del hostel.

Para prestar el servicio descrito en el numeral 3.1.1, se requieren los siguientes elementos al interior del hostel (Para un total de 10 Hostales):

- **Camas.** Se requieren para la operación, 60 Camarotes de dos niveles, 40 Camas sencillas, 20 Camas dobles, para un total de acomodación de 200 personas.
- **Colchonetas.** Se requieren 40 colchonetas sencillas para doblar y aumentar la capacidad del hostel a petición del cliente.
- **Sábanas y Almohadas.** Se requieren las 600 juegos de sábanas para cada las camas y camarotes, para proveer cambio de sábanas por cada noche.
- **Accesorios para cocina y área de ropas.** Se requiere (10) Neveras de alta capacidad con puerta doble y dispensador de agua, (10) Lavadoras industriales y (10) secadoras industriales de ropa. Se requiere (10) Hornos microondas, (10) juegos de baterías para cocina, (40) Vajillas y (40) juegos de cubiertos. Siempre garantizando que exista la disponibilidad para 20 personas por cada uno de los hostales).
- **Maquinaria para dispensador de comida.** Se requieren (10) máquinas dispensadoras de comida con refrigeración y que permitan dispensar alimentos y bebidas.
- **Otros.** Secador, toallas, papel higiénico, jabón, alimentos básicos como huevos, leche, café, pan, azúcar, sal, aceite, etc. También se requieren computadores para prestar el servicio de acceso a internet. Para la recepción

se requiere un escritorio, teléfonos, computador, y accesorios propios de una oficina.

La mayoría de esta materia prima necesaria para prestar el servicio en los hostales se adquiere 1 vez y se renovará a medida que sea necesario; los alimentos se adquirirán diariamente, y los elementos de aseo semanalmente.

Debido a que los elementos mencionados anteriormente no son de carácter especializado, se pueden adquirir en la capital del departamento de Boyacá y transportarlos hasta cada hostel, incluso también se pueden adquirir en ciudades de menor tamaño al interior del departamento. Los alimentos y elementos de aseo se pueden adquirir en cada lugar en donde se encuentre ubicado el hostel.

Los servicios públicos como el agua, energía, y gas natural, son indispensables para prestar el servicio de hospedaje; en la localización de cada uno de los hostales estos servicios deben estar disponibles con la suficiente capacidad de alimentación en el momento en que el hostel se encuentre completamente ocupado.

#### 2.2.1.3. Proceso para la prestación del servicio

Descripción del proceso del servicio que prestara la red de hostales:

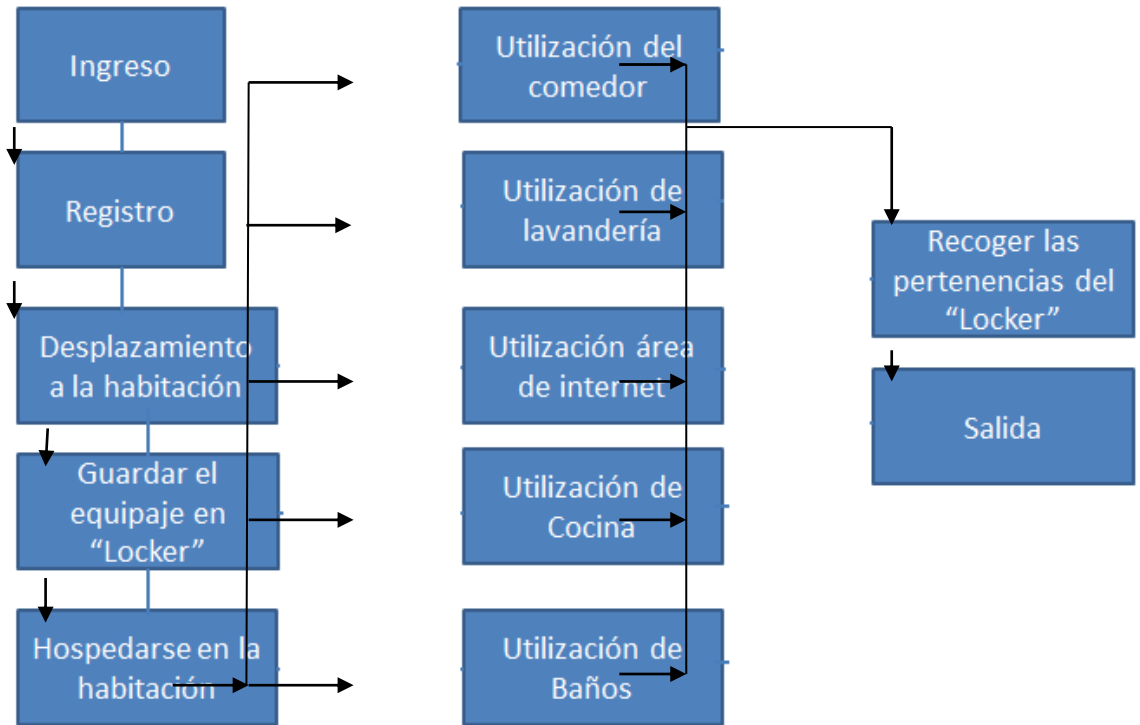
- Ingreso al Hostel: Se tiene una puerta principal vigilada, la cual da ingreso al hostel, donde se encuentra la publicidad y turismo específico cercano al hostel.
- Registro: Se realiza en la recepción principal, un ingreso donde se recopilan los datos por medio de un sistema de recepción tecnológico y se asigna una habitación, también se carga el usuario a la red y se aplican promociones o descuentos disponibles. Se entregan llaves de habitación para las habitaciones privadas.
- Desplazamiento a la habitación: Se realiza con acompañamiento y ayuda de maletas para el ingreso hasta la habitación, durante el desplazamiento se muestra los servicios disponibles y ubicación de los baños, cocina y zonas sociales.
- Guardar el equipaje en el “locker”: Los “lockers” quedan dentro de las habitaciones por lo que supone un mínimo desplazamiento, el hostel prestara el servicio de candados para cerrar el compartimiento, así como ganchos para colgar la ropa. El diseño específico de los compartimientos tiene unas

dimensiones de 1m X 1m X 1,5 m, de tal manera que se puedan guardar maletas grandes.

- Hospedarse en la habitación: las habitaciones pueden ser de tipo privado o compartido, se tendrán camarotes y camas sencillas en las habitaciones compartidas y camas dobles y sencillas para las habitaciones privadas.
- Utilización de Comedores: Se tienen diseños de comedores comunales simples, con una mesa para 10 personas con sus respectivas sillas.
- Utilización de lavandería: El hostel presta el servicio de lavandería y secado de ropa, se tiene disponible una maquina industrial que será operada tanto por el personal del hostel como el cliente.
- Utilización de internet: El hostel tiene 1 computador para el acceso a internet gratis, donde el usuario puede utilizar el servicio.
- Utilización de cocina: El hostel tiene un equipamiento de accesorios básicos de cocina y horno microondas así como juego de batería para cocina y vajilla, todo esto con el fin que el usuario utilice la cocina, no se tendrá servicio de restaurante.
- Utilización de Baños: El hostel tiene una batería de baños para mujeres y otra para hombres, el cual tiene

A continuación en la Figura 2.2.2, muestra el proceso del servicio que prestará la red de hostales.

**Figura 2.2.2. Flujo grama de prestación del servicio**



Fuente: Los Autores

El servicio que se prestará en la red de hostales inicia con el registro y acomodación (*check in*), el cual es el “proceso por medio del cual, se registra el ingreso de uno o varios huéspedes al flujo de información de un establecimiento de alojamiento y hospedaje, en el que intervienen por parte del establecimiento un recepcionista y uno o varios huéspedes, se asigna la habitación y se concreta la forma de pago.

Sin importar que los sistemas de información utilizados por el establecimiento para este efectos sean o no sistematizados, este proceso siempre se llevará a cabo, bajo procedimientos similares que cambiarán solamente en su forma. El objetivo será siempre mantener la información actualizada de los huéspedes que están alojados, así se presentan cambios de habitación o de tarifas, ingresos o salidas de huéspedes registrados como acompañantes o incluso manejo especial de esta información a petición de quién ocupa la habitación”<sup>39</sup>

El desplazamiento hacia las habitaciones se hacen compañía de la persona encargada de la recepción, en los hostales no hay servicio de botones, por lo

<sup>39</sup> ICONTEC. norma técnica sectorial colombiana NTSH 006. clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos.



que los usuarios deben encargarse de llevar sus pertenencias. Las habitaciones dispuestas en los hostales son solamente zonas para dormir o descansar, no hay televisión, ni espacios de estar, no tienen grandes comodidades; sus dimensiones son las mínimas establecidas para acomodar varios números de camas y mantener una circulación cómoda entre ellas, teniendo claro que en algunos casos van a haber varias personas dentro de la habitación. Como existen dos clases de habitaciones, las privadas y las comunales, solo las comunales permanecerán abiertas continuamente y sin ningún tipo de seguro; las privadas si estarán controladas por los usuarios que las alquilen.

El servicio de guarda equipaje se prestará al igual que el “*check in*”, las 24 horas del día; para esto se dispondrán varios lockers cerca de la recepción los cuales serán administrados por la recepcionista quien se encargará de asignarlos según como lo vaya solicitando cada huésped. Al momento de hacer el “*check out*” se hará también la entrega del *locker*.

La salida o el “*check out*” es el “proceso por medio del cual, se recibe del huéspedes la habitación o habitaciones que han sido ocupadas durante una estadía, se efectúa un balance de las cuentas con cargo a favor del huésped o los huéspedes que se disponen a dejar el establecimiento y se formaliza el pago.”<sup>40</sup>

### 2.2.2. El tamaño y la capacidad de la red de hostales

El tamaño de la red de hostales está ligado al resultado de la demanda encontrada en el departamento de Boyacá junto con la proyección realizada. La decisión del porcentaje que se quiere abarcar del mercado como se ha expuesto en el capítulo de Estudio de Mercados (Tabla 5.) es del 0,35%, para lo que se requiere una capacidad mínima de 20 personas por hostel y un mínimo de 10 hostales en el departamento. Cada uno de los hostales distribuidos a lo largo de del departamento va a tener la misma capacidad y el mismo tamaño, con el propósito de unificar y facilitar el diseño y estandarizar cada uno de los hostales de la red.

### 2.2.3. Necesidades y/o disponibilidad de infraestructura física y de servicios.

En base a la definición de hostel, se han planteado características básicas que debe presentar cada uno de los hostales pertenecientes a la red que permitan ofrecer los servicios establecidos para el tipo de hospedaje que allí se ofrece y que garantice el funcionamiento para una capacidad de 20 personas.

#### 2.2.3.1. Infraestructura requerida

---

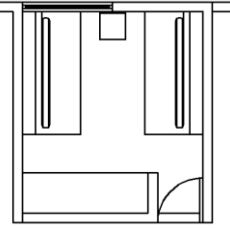
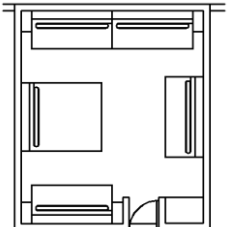
<sup>40</sup> Ídem.

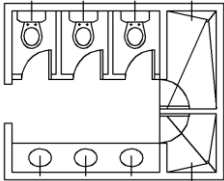
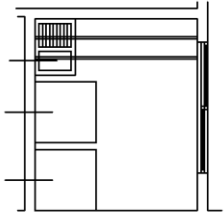
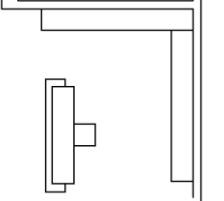
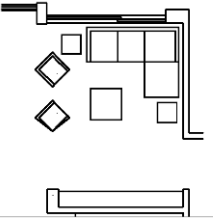
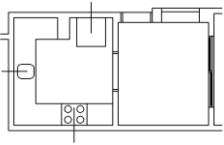
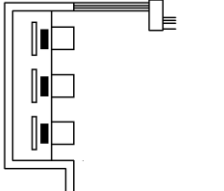
La red de hostales está compuesta por 10 hostales distribuidos en el departamento de Boyacá, los cuales deben garantizar, dentro de su infraestructura, la prestación de los mismos servicios los cuales permiten la estandarización de los hostales y que todos se encuentren al mismo nivel. Los lugares requeridos básicos que se van a tener en cada hostel son los siguientes:

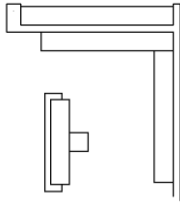
- Habitaciones
- Batería de baños para hombres y para mujeres
- Zona de lavandería
- Zona de *lockers*
- Sala de televisión
- Cocina comunal
- Zona de internet.
- Recepción

La Tabla 2.2.1, muestra cada una de las zonas, sus características generales y un área aproximada, según el uso y basada en espacios cómodos de funcionamiento.

**Tabla 2.2.1 Infraestructura requerida**

Zona	Características	Área aprox.	Esquema
<b>Habitación privadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Habitaciones para dos personas. Dos con camas sencillas y dos con cama doble.</li> <li>• Espacio para guardar pertenencias, estos son cajones ubicados bajo las camas y un <i>closet</i> adicional de aproximadamente 0.90m<sup>2</sup>.</li> </ul>	10 m <sup>2</sup>	
<b>Habitación compartida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Habitaciones mixtas para 6 personas.</li> <li>• Cada una con 4 camas sencillas y 1 doble.</li> <li>• Espacio para guardar pertenencias, cajones ubicados bajo las camas.</li> </ul>	24 m <sup>2</sup>	

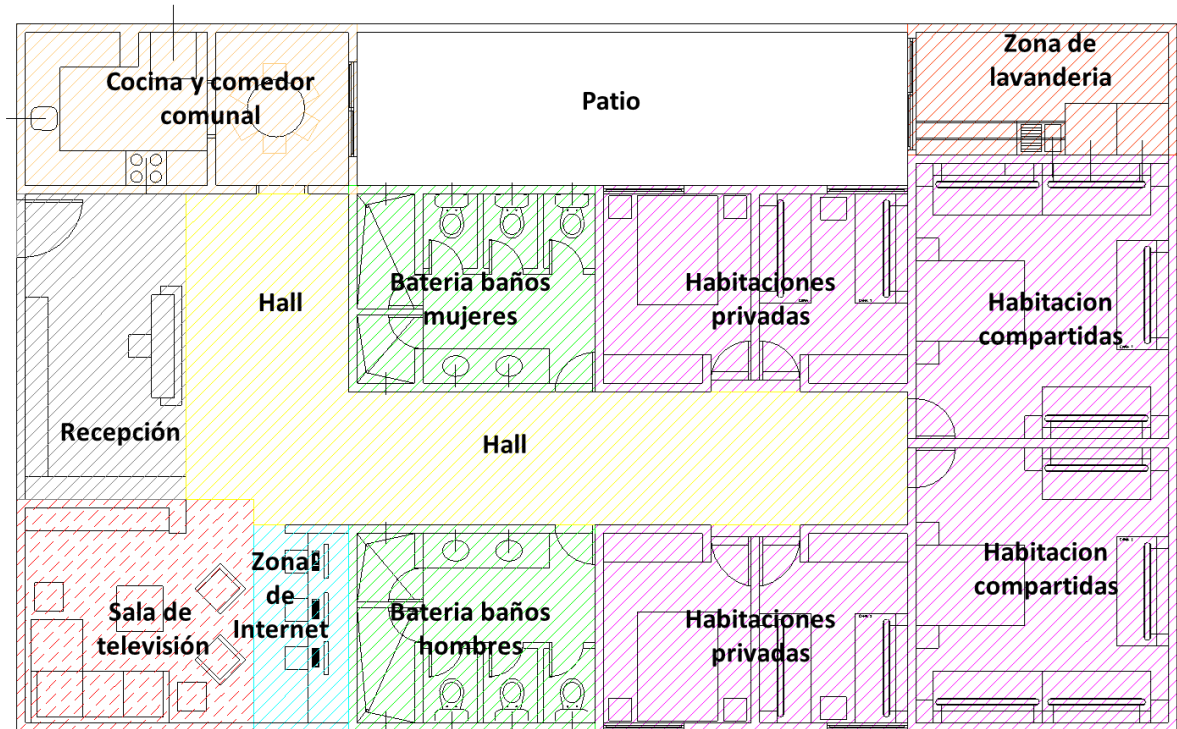
Zona	Características	Área aprox.	Esquema
<b>Batería de baños</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 baterías de baños separados cada uno para hombres y mujeres.</li> <li>• Con 3 sanitarios y 2 duchas separadas.</li> </ul> Mesones largos para 3 lavamanos.	16 m <sup>2</sup>	
<b>Zona de lavandería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodación de 2 torres lavadora/secadora.</li> <li>• Lavadero sencillo.</li> <li>• Colgaderos</li> </ul>	8 m <sup>2</sup>	
<b>Zona de lockers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar ubicado en el área social con disposición de 20 lockers para alquilar.</li> </ul>	9 m <sup>2</sup>	
<b>Sala de televisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de estar comunal, con TV y sillas cómodas.</li> </ul>	19m <sup>2</sup>	
<b>Cocina y comedor comunal</b>	Lugar amplio que se ofrece para que los huéspedes preparen sus propios alimentos.	19m <sup>2</sup>	
<b>Zona de internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta zona funciona con 3 computadores básicos y una conexión a internet.</li> <li>• Servicio adicional con costo, que se presta dentro del hostel</li> </ul>	7 m <sup>2</sup>	

Zona	Características	Área aprox.	Esquema
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugar con escritorio de recepción.</li> <li>En esta zona se ubican los <i>lockers</i> con los que se presta otro servicio.</li> </ul>	13m <sup>2</sup>	

Fuente: Elaboración de los Autores.

Teniendo como base las zonas requeridas se hizo un esquema básico del hostel tipo en el que se zonificó cada una de las áreas vistas anteriormente y se determinó que el área requerida para el montaje de cada hostel. A continuación se muestra en la Figura 2.2.3 el esquema básico del que se habla.

**Figura 2.2.3. Esquema básico del hostel**



Fuente: Los autores.

### 2.2.3.2. Edificio o instalaciones

Luego de hacer un análisis del tipo de áreas requeridas dentro de cada hostel para una capacidad de 20 personas, se determinó que la edificación debe

tener 260 m2 aproximadamente, lo que permitirá que las instalaciones sean adecuadas y que se pueda ofrecer un servicio óptimo. Para la construcción de cada uno de los hostales se han determinado las siguientes directrices las cuales consisten en:

- Como primera opción, pueden ser ubicados en casas existentes, según el caso, se pueden reutilizar construcciones que por su riqueza arquitectónica se puedan conservar en el exterior y remodelar el interior.
- Como segunda opción, los hostales pueden ser ubicados en lotes construidos y que por su estado se deben demoler para hacer una edificación nueva. En este caso debe ser de alta importancia el mantener el mismo estilo de construcciones del lugar donde se encuentra el hostel, garantizando el respeto por la homogeneidad del sitio.
- La tercera opción es adquirir un lote vacío dentro de las poblaciones escogidas para el montaje del hostel, manteniendo a su vez el anterior principio de respetar el lenguaje de las construcciones del pueblo.

#### 2.2.3.3. Equipos para los procesos (*hardware* y *software*)

Se considera que el proyecto no requiere de equipos y *software* especializados, sin embargo a continuación se hace una lista de algunos de ellos que deben tenerse en cuenta para el funcionamiento de los hostales:

- *Software*: Programa especializado en el reporte de reservas y en el manejo de la base de datos de los clientes.
- Equipos:
  - 4 Computadores: uno en la recepción donde se hará el *check in* y el *check out*; los otros tres son para prestar el servicio de internet dentro del hostel.
  - 2 teléfonos ubicados en la recepción para el uso del hostel.
  - 2 torres lavadora/secadora con las que se busca prestar el servicio de lavandería.
  - 1 Televisor
  - 1 DVD
  - 1 nevera de gaseosas y jugos, para la venta.
  - 1 dispensador de paquetes, para la venta.

#### 2.2.3.4. Espacios de trabajo

Como espacio de trabajo se requiere dentro de cada hostel una recepción, la cual está destinado como lugar donde se reciben a los huéspedes; para esto

se ha determinado que debe contar con una superficie de atención al usuario larga, de aproximadamente 2m de largo por 70 cm de ancho, de tal forma que permita disponer de folletos e información turística, un computador para consulta de reservas y los teléfonos.

#### 2.2.3.5. Servicios asociados

Para el funcionamiento de cada uno de los hostales es indispensable contar con los siguientes servicios, todos considerados de uso doméstico:

Servicios públicos:

- Servicio de agua
- Servicio de energía
- Servicio de gas
- Servicio de alcantarillado
- Servicio de recolección de basuras
- Servicio de voz y datos
- Servicio de televisión por cable

#### 2.2.4. Localización

La localización y ubicación de los hostales se realiza por medio de una Tabla de puntuación, con el objetivo de evaluar las características de cada uno de los municipios dentro del departamento de Boyacá, se evalúa las opciones turísticas, la oferta de hospedaje disponible y características generales de cada sitio.

##### 2.2.4.1. Atractivos turísticos para cada municipio.

En la Tabla 2.2.2 se muestra cada una de las opciones turísticas que tienen los principales municipios, pueblos o ciudades del departamento de Boyacá.

**Tabla 2.2.2. Descripción de los atractivos turísticos para cada Municipio, Pueblo o Ciudad.<sup>41</sup>**

Ciudades y Municipios de Boyacá	Cantidad de Hospedaje	Fuente (1) <sup>42</sup> (2) <sup>43</sup>	Opciones Turísticas
Cucaita	1	(1)	Templo dominico del siglo XVII
Chiquinquirá	18	(2)	Capital Religiosa de Colombia, arquitectura, monumentos, Iglesias,

<sup>41</sup> Elaboración propia, basado en datos tomados de la página web oficial de cada municipio de Boyacá, Disponible desde internet: <[http://www."MUNICIPIO"-boyaca.gov.co/index.shtml](http://www.)>.

<b>Ciudades y Municipios de Boyacá</b>	<b>Cantidad de Hospedaje</b>	<b>Fuente (1)<sup>42</sup> (2)<sup>43</sup></b>	<b>Opciones Turísticas</b>
			monasterio Santa clara, Laguna verde
Duitama	28	(2)	Paramos, Recorridos ecológicos, Iglesias arquitectura barroca, pueblito boyacense.
Iza	5	(1)	Caminatas en montaña, alto de Vita, Monumentos religiosos, Bicicleta de montaña, Pozos de barro azufrado
Garagoa	5	(2)	Reserva Natural "El Secreto", Paisajes de Ríos Garagoa y Sunuba, Paramo Mapacha, Rio Garagoa, Monumentos religiosos, Catedral
Guateque	4	(2)	Atractivos naturales, gastronómicos, Canastos, Arte Colonial.
Cerinza Boyacá	1	(1)	Sendero y caminatas naturales, Laguna Careperro
Cuitiva (Laguna de Tota)	12	(1)	Parques naturales, Lagunas, Lagos, Ríos exóticos, 5 islas, Playa Blanca, islotes, playa rosada, piscinas de aguas termales.
Macanal	0	(1)	
Monguí	5	(1)	Religioso, Ecológico y cultural
Moniquirá	5	(1)	Vacacional, Gastronómico, Festival del agua
Nobsa	5	(1)	Religioso, Ferias, Artesanías y lana.
Paipa	27	(2)	Termales y Piscinas, lagos, Recreación, Historia y Cultura
Cocuy	3	(2)	Caminatas ecológicas, Camping, lagunas, ríos, montañas, cabalgatas de montaña, deportes extremos, turismo cultural.
Pisba	4	(1)	Recorridos naturales, reservas hídricas, Bosques, Senderos Históricos
Ráquira	3	(1)	Destino arquitectónico e histórico. Religioso, desierto la candelaria, Monasterio la Candelaria. Destino artesanal
Sáchica	5	(1)	Aguas termales, Ríos, Historia indígena.
Santuario de Fauna y Flora Iguaque	1	(1)	Caminatas ecológicas, Camping, lagunas, ríos, montañas.
Santa Rosa de Viterbo	1	(1)	Reservas naturales, lagos de Tota.
Sierra Nevada del	3	(2)	Escalada, Recorridos naturales,

<b>Ciudades y Municipios de Boyacá</b>	<b>Cantidad de Hospedaje</b>	<b>Fuente (1)<sup>42</sup> (2)<sup>43</sup></b>	<b>Opciones Turísticas</b>
cocuy			Alta montaña, Ecosistemas Hídricos, Lagunas y Ríos, Ecoturismo
Sogamoso	26	(2)	Belleza paisajística y Riqueza Cultural. Arquitectura, Religiosa, Artesanal
Sutamarchán	2	(1)	Gastronómica
Tenza	4	(1)	Laguna de Volcán, Alto delos reyes, Cueva de las águilas, Patrimonial, histórica y artesanal.
Toca	1	(1)	Gastronómico, Ferias y fiestas
Tota	2	(1)	Laguna de Tota, Buceo, Pesca, Windsurf, Camping.
Tunja	29	(2)	Pozo de Donato en Hunzahua, Puente de Boyacá, Religiosa, conventos, Catedral, Parques temáticos, Museos, Bosques
Tinjacá	1	(1)	Cercanía a Villa de Leyva y Ráquira, Artesanías
Villa de Leyva	39	(2)	Arquitectónico, Cultural , Recreacional , Museo, Restaurantes, Cercanía a: parque Dinosaurios, museo paleontológico, Lagos, Ríos, monasterios, centros artesanales
Macanál	0	(1)	Flores, Senderos Ecológicos, Camping, Embalse, Deportes acuáticos
Sáchica	5	(1)	Cerca de Villa de Leyva: Arquitectónico, Cultural , Recreacional , Museo, Restaurantes, Cercanía a: Parque Dinosaurios, museo paleontológico, Lagos, Ríos, monasterios, centros artesanales

#### 2.2.4.2. Ubicación de la oferta de hospedaje disponible para cada municipio.

En la Figura 2.2.4 se muestra la oferta de hospedaje para cada municipio, ciudad o pueblo, con el objetivo de mostrar cual es la distribución de oferta dentro del departamento de Boyacá.





1. Vacacional: Evalúa el turismo vacacional o de descanso que se presenta en el municipio, la evaluación se fundamenta en lugares recreacionales existentes, clima, paisajes y sitios para visitar.

2. Artesanal: Debido a la gran cantidad de municipios que cuentan con oferta de artesanías en Boyacá, se evalúa la disponibilidad dentro del municipio de adquirir y apreciar las artesanías Colombianas.

3. Gastronómico: Existen municipios en Boyacá que son conocidos por su oferta gastronómica (ej. Sutamarchan), se evalúa la oferta y disponibilidad de restaurantes y sitios de venta de comida, junto con su tradición gastronómica para cada uno de los municipios.

4. Atractivos Naturales: Evalúa la disponibilidad y oferta de parques naturales, senderos ecológicos, paisajes, deportes acuáticos, escalada, etc, que se encuentren en el municipio o sitios aledaños.

5. Arquitectónico: Boyacá cuenta con arquitectura conservada a través de los años, monasterios, conventos e iglesias desde el siglo XV hasta el XIV, esto genera viajeros que buscan visitar sitios con historia arquitectónica.

6. Religioso: Boyacá es uno de los departamentos con mayor tradición religiosa, dominada principalmente por Catedrales, Iglesias y Monasterios los cuales hacen parte de una gran serie de celebraciones religiosas durante el transcurso del año, este aspecto hace que haya un movimiento turístico que está ligado directamente al turismo religioso.

La clasificación para los 6 aspectos anteriores se hizo basada en la Tabla 2.2.3.

**Tabla 2.2.3. Clasificación del tipo de turismo**

Clasificación	
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Medio-Alto
5	Alto

7. El aspecto número 7 evaluado, corresponde a la oferta de hospedaje Disponible en el municipio o ciudad, la calificación correspondiente se evalúa basada en la Tabla 2.2.4.

**Tabla 2.2.4. Clasificación de la oferta de hospedaje disponible**

Clasificación	
1	De 40 a 20 hospedajes
2	De 20 a 10 hospedajes
3	De 10 a 5 hospedajes
4	De 5 a 2 Hospedajes
5	De 2 a 0 Hospedajes

La ponderación de cada uno de los aspectos evaluados se muestra a en la Tabla 2.2.5.

**Tabla 2.2.5. Ponderación de tipo de turismo y oferta de hospedaje.**

Aspecto Evaluado	Peso en Porcentaje
Vacacional	20%
Artisanal	5%
Gastronómico	5%
Atractivos Naturales	20%
Arquitectónico	5%
Religioso	10%
Oferta de Hospedaje	35%

En base a las Tablas 2.2.4 Y 2.2.5, se hizo una valoración de cada uno de los municipios considerados como destinos turísticos o que tienen un potencial turístico; aplicando los puntajes dados en las tablas anteriormente nombradas, se obtuvo los resultados para cada uno de los municipios tomados, expuesto a continuación en la Tabla 2.2.6.

**Tabla 2.2.6. Calificación Turística Municipios y Ciudades Boyacá.<sup>45</sup>**

Ciudades y Municipios de Boyacá	Cantidad de Hospedaje	Fuente	Vacacional		Artesanal		Gastronómico		Atractivos Naturales		Arquitectónico		Religioso		Oferta de Hospedaje		Total
			20%		5%		5%		20%		5%		10%		35%		100%
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Ponderado Total
Sáchica	5	(1)	5	1	4	0,2	5	0,25	5	1	4	0,2	2	0,2	5	1,75	2,85
Macanal	0	(1)	4	0,8	1	0,05	4	0,2	5	1	3	0,15	3	0,3	5	1,75	2,5
Villa de Leyva	3	(2)	5	1	3	0,15	5	0,25	3	0,6	5	0,25	2	0,2	1	0,35	2,45
Paipa	2		4	0,8	3	0,15	4	0,2	4	0,8	4	0,2	2	0,2	1	0,35	2,35
Tota	2	(1)	5	1	1	0,05	2	0,1	5	1	2	0,1	1	0,1	4	1,4	2,35
Cocuy	3	(2)	5	1	2	0,1	1	0,05	5	1	1	0,05	1	0,1	4	1,4	2,3
Pisba	4	(1)	5	1	2	0,1	1	0,05	5	1	1	0,05	1	0,1	4	1,4	2,3
Garagoa	5	(2)	3	0,6	1	0,05	2	0,1	3	0,6	2	0,1	3	0,3	4	1,4	1,75
Tunja	2	(2)	4	0,8	2	0,1	3	0,15	2	0,4	3	0,15	5	0,5	1	0,35	2,1
Santa Rosa de Viterbo	1		4	0,8	1	0,05	1	0,05	5	1	1	0,05	1	0,1	5	1,75	2,05
Iza	5	(1)	3	0,6	1	0,05	2	0,1	4	0,8	2	0,1	3	0,3	4	1,4	1,95
Tinjacá	1	(1)	2	0,4	3	0,15	3	0,15	4	0,8	3	0,15	3	0,3	1	0,35	1,95
Tenza	4	(1)	3	0,6	3	0,15	3	0,15	3	0,6	3	0,15	2	0,2	4	1,4	1,85
Duitama	2	(2)	1	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,8	4	0,2	4	0,4	1	0,35	1,8
	8																

<sup>45</sup>Fuente: Elaboración propia, basado en datos tomados de la página web oficial de cada municipio de Boyacá, Disponible desde internet: <[http://www."MUNICIPIO"-boyaca.gov.co/index.shtml](http://www.)>.

Ciudades y Municipios de Boyacá	Cantidad de Hospedaje	Fuente	Vacacional		Artesanal		Gastronómico		Atractivos Naturales		Arquitectónico		Religioso		Oferta de Hospedaje		Total
			20%		5%		5%		20%		5%		10%		35%		100%
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Ponderado Total
Chiquinquirá	<sup>1</sup> 8	(2)	1	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,6	5	0,25	5	0,5	2	0,7	1,75
Cucaita	1	(1)	1	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,6	5	0,25	4	0,4	5	1,75	1,55
Sáchica	5	(1)	2	0,4	1	0,05	2	0,1	4	0,8	2	0,1	1	0,1	4	1,4	1,55
Moniquirá	5	(1)	4	0,8	1	0,05	2	0,1	2	0,4	1	0,05	1	0,1	4	1,4	1,5
Guateque	4	(2)	1	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,6	2	0,1	2	0,2	4	1,4	1,45
Cerinsa Boyacá	1	(1)	1	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,8	2	0,1	1	0,1	5	1,75	1,35
Sogamoso	<sup>2</sup> 6	(2)	1	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,4	3	0,15	3	0,3	1	0,35	1,35
Monguí	5	(1)	1	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,6	3	0,15	2	0,2	4	1,4	1,3
Nobsa	5	(1)	2	0,4	5	0,25	2	0,1	1	0,2	3	0,15	1	0,1	4	1,4	1,2
Ráquira	3	(1)	1	0,2	5	0,25	1	0,05	1	0,2	4	0,2	2	0,2	4	1,4	1,1
Toca	1	(1)	2	0,4	1	0,05	4	0,2	1	0,2	2	0,1	1	0,1	5	1,75	1,05
Sutamarchán	2	(1)	1	0,2	1	0,05	5	0,25	1	0,2	1	0,05	1	0,1	4	1,4	0,85

### 2.2.5. Conclusiones

- Se concluyó que la ubicación de hospedaje en Boyacá se concentra en el centro del departamento.
- Como conclusión se identificaron lugares con atractivos turísticos en donde la oferta hotelera es nula, lo que los convierte en potenciales turísticos.
- El área requerida para un hostel con capacidad para 20 personas es de 260m<sup>2</sup> aproximadamente.
- Se concluye que, teniendo en cuenta el área requerida aproximada, los hostales pueden ser ubicados en lotes vacíos y sin construir, en lotes construidos en donde se puede adecuar el hostel o en lotes construidos cuya área es propia para montar el hostel pero en el que es necesario volver tumbar lo existente y construir de nuevo.
- Se determinó que la organización de las habitaciones debe ser de cuatro habitaciones para dos personas; dos con camas dobles y dos con camas sencillas; y dos habitaciones mixtas para 6 personas cada una; respondiendo de esta forma la capacidad de 20 personas que debe tener casa hostel.
- Se llegó a la conclusión que para que cada hostel de 20 personas funcione como tal debe tener las siguientes zonas complementarias: 2 baterías de baños, una para mujeres y otra para hombre; zona de lavandería, sala de televisión; cocina y comedor comunal, puestos para internet; recepción y zona de *lockers*.

### 2.2.6. Recomendaciones

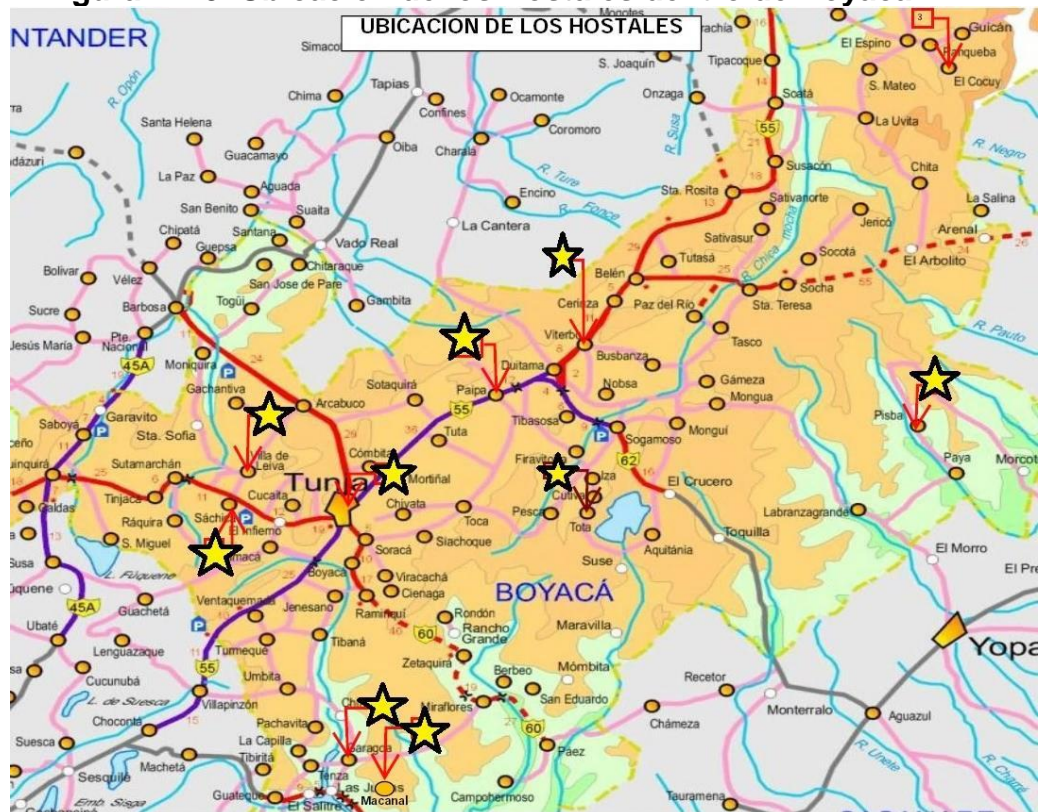
#### 2.2.6.1. Insumos

Dentro de las cotizaciones se debe evaluar la posibilidad de comprar las neveras, lavadoras y secadores, así como la maquinaria dispensadora de comida, importándola desde algún país extranjero que permita reducir el tamaño de la inversión.

#### 2.2.6.2. Ubicación de la red de hostales.

La ubicación final de cada uno de los hostales que pertenecen a la red se fundamenta en la Tabla de puntuación 2.2.6 donde se evalúa las características vacacionales, artesanales, gastronómicas, atractivos naturales, arquitectónicos y religiosos, adicionalmente se evaluó lo oferta de hospedaje con el objetivo de ubicar la red en lugares competitivos.

**Figura 2.2.5. Ubicación de los Hostales dentro de Boyacá.<sup>46</sup>**



Los lugares seleccionados corresponden a los 10 primeros puntajes de la Tabla de puntuación y son los siguientes identificados en la Tabla 2.2.7.

**Tabla 2.2.7. Identificación de municipios para ubicación de hostales<sup>47</sup>**

IDENTIFICACIÓN EN EL MAPA	MUNICIPIO
1	Macanal
2	Sáchica
3	Paipa

<sup>46</sup> Fuente: Elaboración propia basado en Boyacá Cultural, Mapas, 2010 (online). Disponible desde internet:

<http://www.boyacacultural.com/turmequé/aspe.php>. Consultado: 25 de Noviembre de 2012

<sup>47</sup> Fuente: Elaboración propia.

IDENTIFICACIÓN EN EL MAPA	MUNICIPIO
4	Garagoa
5	Cocuy
6	Villa de Leyva
7	Pisba
8	Tota
9	Santa Rosa de Viterbo
10	Tunja

**1. Macanal:** Es un municipio situado al sur-occidente de Boyacá, el cual tiene turismo ecológico, belleza paisajística y una ubicación privilegiada cercana a la represa de Chivor, adicionalmente cuenta con una oferta nula de hostales registrados por lo que se proyecta como un sitio ideal para instalar uno de los hostales de la red.

**2. Sáchica:** Es un municipio situado en el centro de Boyacá, cerca de Tunja y Villa de Leyva, es famoso por sus aguas termales, Ríos y comunidades indígenas. Adicionalmente Sáchica se encuentra ubicado en un sector donde se encuentran diferentes formas de recreación, gastronomía, y arquitectura, su cercanía a Villa de Leyva permite suplir la alta demanda de hospedaje que se presenta en las temporadas de fiestas de esta ciudad.

**3. Paipa:** Situado en el centro-norte de Boyacá, Paipa ofrece riqueza paisajística, aguas termo-medicinales, una gran historia indígena y colonial, y fiestas religiosas. Se encuentra ubicada cerca de la laguna Sochagota, donde se practican deportes náuticos, Pantano de Vargas y ofrece además artesanías y diferentes ofertas gastronómicas.

**4. Garagoa:** Es un municipio situado al sur-occidente de Boyacá, cuenta con múltiples opciones de turismo en reservas naturales, paramos, ríos y lugares religiosos.

**5. Cocuy:** Ubicado al norte de Boyacá, El mayor atractivo turístico de El Cocuy lo constituye La sierra Nevada y sus diferentes formaciones en el territorio, así como el patrimonio arquitectónico, cultural e histórico.

**6. Villa de Leyva:** Ubicado en el centro de Boyacá, cuenta con alta riqueza arquitectónica, gastronómica e histórica. Se encuentra cerca de lagunas, Ríos y bellos paisajes, así como turismo natural y museos. Villa de Leyva es un centro turístico actual (2012), donde se presenta una alta oferta en hospedajes, así como también una alta demanda de hospedaje. Villa de Leyva es una ciudad esta moda en el turismo nacional.



**7. Pisba:** Situado en el norte de Boyacá, Pisba tiene paisaje natural y silvestre no contaminado, es el principal pulmón de Boyacá, es el atractivo central de “La ruta de la Libertad”, se conservan los senderos históricos libertadores. Pisba cuenta con lagunas donde se pueden realizar deportes náuticos.

**8. Tota:** Ubicada en el Centro occidente de Boyacá, tiene como atractivo turístico principal la Laguna de Tota donde se encuentra Playa Blanca, un lugar donde se practican deportes acuáticos. Se puede disfrutar de los cultivos de Trucha y del páramo cercano.

**9. Santa Rosa de Viterbo:** Ubicado en el centro de Boyacá, está ubicado en cercanía con el centro, norte y occidente de Boyacá, lo que por ubicación, lo hace un lugar con alta demanda de turismo. Cercano a riquezas naturales y con una alto turismo religioso.

**10. Tunja:** Es la capital del departamento de Boyacá, cuenta con arquitectura civil y religiosa, cuenta con muchos sitios históricos y Tunja se encuentra ubicada cerca al nevado del Cocuy.

#### 2.2.7. Costos y beneficios

##### 2.2.7.1. Costos: Principales fuentes o factores de costo identificados.

Los costos y beneficios identificados corresponden a:

- Inversión del terreno
- Inversión en la construcción civil.
- Inversión de máquinas, equipos y dotaciones
- Inversión de mobiliario
- Inversión de Software de administración

En la Tabla 2.2.8 se describen los elementos correspondientes a cada uno de los costos:

**Tabla 2.2.8. Descripción de la inversión.**

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN (TODOS LOS MUNICIPIOS)	CANTIDAD	UNIDAD
<b>Inversión del terreno</b>		
Edificación	10	Hostales
<b>Inversión de Maquinaria, Equipos y Dotaciones</b>		
Bomba de agua	10	Unidades
Tanque de agua	10	Unidades
Computador	20	Unidades
Mobiliario	10	Escritorios/Unidades

Neveras	10	Unidades
Estufa	10	Unidades
Maquina dispensadora de Comida	10	Unidades
<b>Inversión de Software</b>		
Software para administración	10	Unidades
Software contabilidad	10	Unidades

### 2.3. Estudio Ambiental

El estudio ambiental pretende identificar los impactos que pueden generar el desarrollo del proyecto y la operación de la red de hostales sobre el medio ambiente. A continuación se describirán los aspectos generales de la ubicación de la red de hostales, se identificarán los principales impactos ambientales para valorarlos en una matriz y ponderarlos. Posteriormente se desarrollara un plan de manejo ambiental general y base para la operación de la red de hostales.

#### 2.3.1. Hallazgos

##### 2.3.1.1. Aspectos generales.

Para la realización de este capítulo se asume que el proyecto se encuentra en la fase ejecución y operación. Se identificaron posibles impactos ambientales que puede generar el hecho de construir un hostel y posteriormente de operarlo. La red de hostales estará compuesta inicialmente por 10 hostales, cada uno de aproximadamente 260 m<sup>2</sup>, este análisis del estudio ambiental se realizó con la características ambientales generales que se encuentran en el Departamento de Boyacá. Fundamentalmente cada hostel se ubicará específicamente alrededor de la plaza principal de la ciudad o municipio. Como se determinó en el estudio técnico, generalmente el hostel se ubicará en una casa que actualmente está edificada, está se demolerá y se construirá una edificación nueva. Para identificar aspectos específicos del lugar, se escogió el Municipio de Macanal para el análisis por las características especiales de su naturaleza, como los bosques, y represa, las cuales hacen de este lugar el más susceptible desde el punto de vista ambiental.

##### 2.3.1.2. Aspectos principales del Municipio de Macanal, departamento de Boyacá.

- Descripción física.

El municipio de Macanal se encuentra localizado al Oriente del departamento de Boyacá; tiene una extensión de 19.950 hectáreas, la cabecera del municipio se encuentra a 1.700 metros de altitud sobre el nivel del mar; cuenta con aproximadamente 4.700 habitantes, con una temperatura promedio de 20 grados centígrados y una precipitación promedio anual de 2.298 milímetros. En este territorio se asientan más de 280 manantiales o fuentes hídricas, en sus montañas existen bosques nativos; según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi la conservación de los recursos naturales y el control de la tala indiscriminada está a cargo de la compañía CORPCHIVOR.<sup>48</sup>

**Figura 2.3.1 Población de Macanal, Boyacá, Colombia.**



Fuente: Sitio oficial de Macanal en Boyacá. Alcaldía de Macanal. Disponible en internet. <<http://macanal-boyaca.gov.co/index.shtml>>

En las partes más altas del municipio se encuentran los bosques nativos con una extensión aproximada de 500 ha, los cuales son reservorios de la flora y la fauna nativa de Macanal. Estos son bosques de niebla y de páramo andino, conformados por árboles con una altura de 20 a 25 m, arbustos, y helechos. Los tipos de árboles que se encuentran son: el cedro, el arrayán, el guarumo, pinos, robles, entre otros. Estos bosques son el hábitat de más de 150 especies de aves, y algunas especies terrestres. El clima característico del

<sup>48</sup> Alcaldía de Macanal, Departamento de Boyacá, disponible en Internet. <<http://www.macanal-boyaca.gov.co>>

municipio es el tropical húmedo, con una erosión potencial del 90% del territorio <sup>49</sup>

- Límites de la localización física

Sus límites municipales por el norte son Garagoa; por el sur: Santa María y Chivor; por el oriente, Campohermoso y por el occidente, Almeida. Macanal está situado sobre el Valle de Tenza, haciendo parte de la Provincia de Neira, a una distancia de Tunja de 105 Kms y 145 km de la capital de la República.<sup>50</sup>

- Economía de la localización

La economía se fundamenta principalmente en dos actividades, la ganadería y la agricultura, también se ejercen la minería y bosques cultivados pero más con propósito protector que comercial.

Los lugares en donde se genera más empleo agrícola, son las fincas privadas en donde los propietarios hacen pequeños cultivos de diferentes alimentos los cuales son la base para la alimentación diaria con algunos excedentes para la comercialización en el Municipio. La ganadería se desarrolla en tierras dedicadas a pastos extensivos, en donde se usa el ganado de doble utilidad.

La alcaldía de Macanal considera que una de las actividades potenciales hacia el futuro es la pesca, pero que sin embargo hoy solo se hace presente con algunos pequeños criaderos de cachama y mojarra, las cuales se comercializan en los restaurantes locales y en poblaciones vecinas.

En el Municipio existen 3 carpinterías, 1 empresa de artesanías y 4 talleres de ornamentación, los servicios existentes en el municipio son 3 restaurantes, 2 salones de belleza, 2 hospederías, 1 remontadora de calzado, 3 juegos de billar, 1 odontología, 1 agencia de transporte, 1 taller de electrónica, 1 funeraria y una taberna.<sup>51</sup> Estos negocios aportan 23 empleos a la economía local de acuerdo a la alcaldía local.

El turismo es la actividad con mayor potencial en el municipio por su clima, paisaje, riquezas naturales mayormente por la existencia del embalse de la Esmeralda.

---

49 Plan de Desarrollo Municipal 1998-2000. Municipio de Macanal, Departamento de Boyacá Disponible en internet. < <http://www.macanal-boyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mmxx-1-&m=f>>

50 Alcaldía de Macanal, Departamento de Boyacá, disponible en Internet.< <http://www.macanal-boyaca.gov.co>>

<sup>51</sup> Ibíd.

### 2.3.1.3. Valoración de impactos

La matriz que se desarrolló (Ver numeral 2.1.3.2) es una matriz simplificada en donde se evaluaron para las etapas principales de la construcción del hostel y operación, los impactos según su signo (positivo, negativo, neutro), acumulación (simple, acumulativo, sinérgico), Intensidad (total, elevada, media, mínima), extensión (puntual, parcial, local, extensiva), y persistencia (permanente, temporal). Estos impactos se calificaron en la Tabla de evaluación de actividades. (Ver Tabla 2.3.1.)

Se usó una valoración simple para cuantificar la importancia de cada impacto y se evaluó según la siguiente ecuación:

$$I_m = \pm (A+E+I_n+M_o+P+R_v+R_c)$$

$$I_{nor} = \pm ((|I_m| - \text{Mín}) / (\text{Máx} - \text{Mín}))$$

Dónde:

- $\pm$  = signo
- A = Acumulación (*Al paso del tiempo aumenta su gravedad*)
- E= Ubicación espacial. (*Extensión o área de influencia del impacto*)
- $I_n$ = Intensidad. (*Grado probable de destrucción*)
- $M_o$ = Momento. (*Tiempo entre la acción y la aparición del impacto*)
- P= Persistencia. (*Permanencia del efecto provocado por el impacto*)
- $R_v$ = Reversibilidad. (*Reversible/Irreversible*)
- $R_c$ = Recuperabilidad. (*Grado posible de reconstrucción por medios humanos*)

En la Tabla 2.3.1 se encuentran los valores de referencia para la evaluación de los impactos ambientales identificados.

**Tabla 2.3.1. Valores de referencia para evaluación de impactos**

SIGNO		ACUMULACIÓN (A)	
Beneficioso	1(+)	Simple	1
Perjudicial	-1(-)	Acumulativo	4
Neutro	0	Sinérgico	8
UBICACIÓN ESPACIAL (E.)		INTENSIDAD (In)	
Puntual	1	Total	8
Parcial	2	Elevada	4
Local	4	media	5
Extensiva	8	Mínima	1
MOMENTO (Mo)		PERSISTENCIA (P)	
Corto Plazo	1	Temporal	2
Mediano Plazo	2	Permanente	8
Largo Plazo	4		
REVERSIBILIDAD (Rv)		RECUPERABILIDAD (Rc)	
Reversible	1	Recuperable	1
Irreversible	8	Irrecuperable	8

Fuente: Informe Ambiental, Oleoducto conexión estación EA-667 a Batería Grimbeek IV. Disponible en Internet. <<http://organismos.chubut.gov.ar>>

En la Tabla 2.3.2 se muestra los rangos de importancia de los impactos

**Tabla 2.3.2. Rangos de importancia de los impactos.**

Variables	Clasificación	Desde ≥	Hasta <
Signo / Intensidad	Neutro	0	
	(+) Bajo	1	24
	(+) Moderado	25	49
	(+) Bueno / Relevante	>50	
	(-) Bajo	-24	-1
	(-) Moderado	-49	-25
	(-) Severo / Crítico		<-50

Fuente: Informe Ambiental, Oleoducto conexión estación EA-667 a Batería Grimbeek IV. Disponible en Internet. <<http://organismos.chubut.gov.ar>>

### 2.3.2. Impactos ambientales

A continuación se presentan las principales actividades que provocan impacto ambiental en el aire, flora y fauna y los potenciales impactos a corregir. No se analizó la fauna y flora debido a que en esta fase del proyecto no se obtuvieron datos primarios ni se cuenta con una línea base ambiental desarrollada. Estas actividades se organizaron y calificaron como se explica en el numeral 2.1.3.4. (Ver Anexo 1)

#### 2.3.2.1. Actividades principales a analizar para la ejecución (construcción)

- Montaje de campamento y construcción temporal

Impactos provocados por la actividad:

Generación de ruido

Generación de residuos sanitarios

Generación de residuos orgánicos.

Generación de residuos inorgánicos (tela, papel, plástico, cartón sucio)

Generación de residuos de barrido

- Demolición

Impactos provocados por la actividad:

Generación de escombros (concreto, fragmentos de ladrillos, metal)

Emisión de polvo y residuo particulado

Generación de ruido y vibración

Generación de fluidos contaminantes (gasolina, lubricantes, grasas)

Emisión de vapores y gases contaminantes

- Remoción de vegetación y descapote

Impactos provocados por la actividad:

Generación de residuos orgánicos (tierra, arena y vegetación)

Retiro de escombros y residuos

- Excavación y remoción de tierra

Impactos provocados por la actividad:

Emisión de polvo y material articulado

Perdidas de aceites, hidrocarburos y lubricantes

Generación de Ruido y vibración

Generación de residuos orgánicos (tierra, arena)

- Construcción de obra

Impactos provocados por la actividad:

Emisión de polvo y material articulado

Perdidas de aceites, hidrocarburos y lubricantes

Generación de ruido y vibración

Generación de residuos orgánicos

Generación de escombros (ladrillos, concreto, varillas)

Residuos de barrido

Generación de residuos reutilizables (madera, retazos de tubería, canecas)

Generación de residuos reciclables (cartón, plástico, vidrio)

Generación de residuos peligrosos (pinturas, limpiadores)

- Acabados

Impactos provocados por la actividad:

Emisión de polvo y material articulado

Perdidas de aceites, hidrocarburos y lubricantes

Generación de Ruido y vibración

Generación de residuos orgánicos

Generación de escombros (ladrillos, concreto, varillas)

Residuos de barrido

Generación de residuos reutilizables (madera, retazos de tubería, canecas)

Generación de residuos reciclables (cartón, plástico, vidrio)

Generación de residuos peligrosos (pinturas, limpiadores)

Potenciales impactos a corregir

Afectación de aguas subterráneas

Afectación de la calidad del aire.

Afectación de la salud de los trabajadores

- Operación del Hostal.

Impactos provocados por la actividad:

Generación de Ruido

Generación de residuos sanitarios

Generación de residuos orgánicos.

Generación de residuos inorgánicos (tela, papel, plástico, cartón sucio)

Generación de residuos de barrido

#### 2.3.2.2. Matriz de Impactos Ambientales

En la Tabla 2.3.3 se presenta la Matriz de Impactos Ambientales.



**Tabla 2.3.3: Matriz de Impacto Ambiental.**

<b>MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL</b>					
	<b>PROYECTO</b>  ACTIVIDADES PRINCIPALES SUSCEPTIBLES DE PROVOCAR IMPACTOS	<b>MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL</b>			
		<b>MEDIO NATURAL</b>			
		<b>FÍSICO</b>			
		<b>AIRE</b>	<b>AGUA</b>	<b>SUELO</b>	<b>IMPORTAN CIA RELATIVA</b>
<b>UNIDADES DE IMPORTANCIA</b>		330	390	280	<b>1</b>
<b>HOSTAL EN CAMANAL, DEPARTAMENTO DE BOYACA</b>	Montaje de campamento y construcción temporal	-35	-1	-25	-19
	Demolición	-45	-1	-20	-21
	Remoción de vegetación y descapote	-5	-1	-45	-15
	Excavación y remoción de tierra	-15	-1	-45	-18
	Construcción de obra	-20	-1	-1	-7
	Acabados	-45	-20	-1	-23
	Operación del Hostal	-1	-25	-1	-10

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2.3. Evaluación de Actividades

Se usó una valoración simple para cuantificar la importancia de cada impacto y se evaluó. Los resultados se pueden ver en el Anexo 1.

### 2.3.3. Conclusiones

En la construcción:

La construcción del hostal en el Departamento de Boyacá genera impactos ambientales leves, y puntuales, los cuales pueden ser manejados y medidos para su mitigación o potencialización como se plantea en las recomendaciones de este capítulo. El hostal no es una construcción de grandes dimensiones comparada con la construcción de un hotel más de 50 habitaciones, las cantidades requeridas de materiales son bajas, y proporcionalmente los desperdicios generados.

El medio físico que más se ve afectado con la construcción del hostal es el aire, en la etapa de demolición y acabados, con una intensidad moderada como se puede ver en la Tabla 2.3.3.

El hostel al estar situado en la plaza principal del Municipio, alejado de la zona del bosque y del agua perteneciente a la represa de Chivor, no representa un riesgo importante para estas riquezas naturales.

El impacto ambiental que obtuvo la intensidad más alta como se muestra en el Anexo 1, es la generación de residuos no reciclables como la tela, el plástico, escombros y metales. Este impacto se puede mitigar siguiendo las actividades planteadas en el Anexo 1. (Plan de manejo Ambiental).

En la operación:

El servicio que presta el hostel no genera un impacto de gran magnitud para el medio ambiente, como se muestra en la Tabla 1, el medio físico más afectado es el agua, ya que se contamina con las aguas residuales y de alcantarillado. También se presenta una leve afectación al medio ambiente con los residuos inorgánicos generados al prestar el servicio de hospedaje y al realizar la limpieza del hostel.

La relación costo/beneficio del plan de manejo ambiental es indudablemente benéfica en la construcción y operación del hostel. Se obtienen beneficios al cuidar el medio ambiente y también en la comunidad en la cual incursiona el hostel.

Las actividades del plan de manejo ambiental se han realizado para los 4 impactos más representativos y/o repetitivos determinados en la matriz de impacto ambiental (Ver Tabla 2.3.4 y Anexo 1), tomando en cuenta la realización de un programa de mitigación, medidas compensatorias, programa de contingencia y riesgos, programa de seguimiento evaluación y control y programa de capacitación.

#### 2.3.4. Recomendaciones

##### 2.3.4.1. Plan de manejo Ambiental

Para mitigar o potencializar los impactos ocasionados por la construcción y operación del hostel se recomienda implementar las actividades planteadas en el Anexo 1, para cumplir los objetivos del plan de manejo ambiental expuestos.

En la operación del hostel, se recomienda clasificar los desperdicios generados para hacer un reciclaje adecuado, también utilizar de la mejor forma los recursos como el agua y la luz, sin ocasionar desperdicios.

#### 2.3.4.2. Evaluación del desempeño ambiental

Asegurar que las actividades propuestas en el plan de manejo ambiental sean efectivas y se realicen, se ha planteado unas alternativas para medir el desempeño del hostel en los cuatro impactos más significativos y/o repetitivos por la construcción u operación del hostel. La Tabla 2.3.4 contiene el objetivo al realizar la medición de cada impacto, un indicador, las actividades para verificar el indicador, los recursos necesarios, la frecuencia en que se debe realizar la medición y la asignación de la responsabilidad.

**Tabla 2.3.4. EVA – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL**

OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDAD PARA VERIFICAR EL INDICADOR	RECURSO	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
Reutilizar los residuos inorgánicos en obra	Mediante una plantilla de control se marcarán la cantidad de residuos inorgánicos reutilizables, estos deben ir clasificados en tipo, cantidad, una casilla que identifique lugar de la obra en el que se van a ubicar y el uso que se le va a dar y la fecha de utilización	* Elaborar la plantilla de control de almacenamiento de desechos reutilizables.	* Computador * Hojas * Impresora * Asistente de residente de Obra	* Al iniciar la obra	* Residente de Obra
		*Elaborar la plantilla de control de utilización de desechos reutilizables.	* Computador * Hojas * Impresora * Asistente de residente de Obra	* Al iniciar la obra	* Residente de Obra
		* Diligenciar la plantilla de control de utilización de desechos reutilizables.	* Hojas * Esferos *Obrero encargado	* Semanalmente	* Maestro de obra
		* Presentación y revisión de plantillas mensualmente en el comité de obra.	* Hojas * Impresora *Residente de Obra	* Mensualmente	* Residente de Obra
Clasificar de forma básica y agrupar según el tipo de material, de tal manera que se usen para la venta y para la reutilización de cada uno de ellos.	Mediante una plantilla de control se marcarán la cantidad de escombros recogida y despachada semanalmente, esta plantilla incluirá una casilla de clasificación del tipo de escombros, la cantidad recogida de cada tipo de escombros, si ya fue recogida, fecha de cargue y firma de quien se llevó el desecho.	*Elaborar la plantilla de control de escombros.	* Computadora * Hojas *Impresora * Asistente de residente de obra	* Al iniciar la obra	* Residente de Obra
		* Diligenciar la plantilla de control de utilización de desechos reutilizables.	* Hojas * Esferos * Obrero encargado	* Semanalmente	* Maestro de obra
	Presentación de informe mensual al comité de obra con los rendimientos generados por la venta de los diferentes tipos de escombros	* Elaboración de informe mensual, que refleje la información dada por las plantillas de control y que se relacione con el dinero recibido por la venta de los diferentes tipos de escombros.	* Computador * Impresora * Residente de Obra	* Mensualmente	* Residente de Obra

OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDAD PARA VERIFICAR EL INDICADOR	RECURSO	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
Disminuir la cantidad de polvo generado y material particulado en el ambiente	Mediante una verificación semanal de actividades se llevara el control de cuantas actividades de mitigación de polvo generado y material particulado se están realizando y cuantas no.	* Elaborar un documento donde se lleve el registro de cumplimiento de actividades	* Hojas * Esferos *Obrero encargado	* Semanalmente	* Residente de Obra
		*Elaborar un informe mensual de actividades de mitigación de polvo y material particulado	* Computador * Hojas * Impresora * Asistente de residente de Obra	* Mensualmente	* Residente de Obra
		* Elaborar un documento donde se generen actividades y recomendaciones para mejorar		* Mensualmente	* Residente de Obra
Mantener el ruido por debajo de los límites establecidos por ley	Mediante una plantilla se llevara el control de cuantas horas se ha trabajado por encima de decibeles superiores a 80db	Elaborar dos mediciones diarias de cantidad de decibeles, una en la mañana y otra en la tarde	* Medidor de decibeles. * Hojas * Obrero encargado	Dos veces al día	Obrero
		Diligenciar una plantilla donde se marque los decibeles y la hora registrada	* Hojas * Esferos * Obrero encargado	Diariamente	Obrero
		Elaborar un informe semanal donde se muestre cuantas veces se superó el límite de 80db	* Computador * Impresora * Residente de Obra	Semanalmente	* Residente de Obra
		Elaborar un reporte mensual de cantidad de decibeles registrados promedio y actividades a realizar para mitigar el ruido	* Computador * Impresora * Residente de Obra	Mensualmente	* Residente de Obra

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.5. Costos y beneficios

Los costos para la etapa de ejecución del proyecto que pueda generar el desarrollo de un plan ambiental no son significativos comparados con los beneficios ambientales que pueda generar. Aunque la prestación de este tipo de servicio, a la escala que se plantea en este estudio de pre factibilidad, no genera un impacto considerable en el medio ambiente, ya que no se presentan residuos altamente contaminantes en grandes cantidades, si se puede contribuir al cuidado del entorno en donde operaría el hostel.

- Costos asociados a las medidas de control durante la ejecución de la obra. (Medidas de disminución de ruido, mantenimiento de maquinaria, colocación de cerramientos, protecciones y señalización).
- Costos asociados a las medidas de control durante la operación del producto del proyecto (Canecas, Separación de residuos sólidos, Bolsas de colores, Señalización).

Las actividades propuestas en la Tabla 4, no impactan considerablemente la economía del hostel, ya que no requieren personal especializado, ni instrumentos sofisticados para realizar las mediciones y seguimientos a las actividades que tienen como objetivo resarcir el pequeño impacto ambiental que se genera por prestar el servicio de hospedaje.

## 2.4. Estudios administrativos.

El estudio administrativo para la red de hostales, fundamentalmente busca establecer la estructura organizacional que se requiere para la ejecución del proyecto y la operación del producto del proyecto. Define los procesos de planeación, integración, organización y control del recurso humano.

El estudio administrativo busca establecer todas las tareas y las personas encargadas de ejecutarlas de tal manera que, se pueda definir claramente el recurso humano, su plan de contratación, y los costos y beneficios asociados.

### 2.4.1. Hallazgos

#### 2.4.1.1. Planeación

EL plan de recursos humanos no se encuentra alineado a la estructura de una empresa existente, debido a que el proyecto es de inversión y busca generar la creación de una empresa. Se determina un plan de recursos humanos que tiene la estructura mostrada en la Figura 2.4.1.

**Figura 2.4.1. Estructura del plan de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.1.2. Organizar

- Definición de etapas durante la ejecución del proyecto.

Se identificaron las actividades principales para la etapa de ejecución del proyecto conforme a la WBS y se establecieron áreas de responsabilidad para cada una de las actividades, y en algunos casos, la actividad se ejecutará por alguien externo a la organización. Esta información puede verse en la Tabla 2.4.1.

**Tabla 2.4.1. Actividades de la etapa de ejecución**

Actividades de la etapa de ejecución			
ACTIVIDAD	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	INTERNA	EXTERNA
Definir las especificaciones de la organización	Administrativa y Gerencial	X	
Determinar tipología organizacional	Administrativa y Gerencial	X	
Constituir empresa	Administrativa	X	
Definir especificaciones de los hostales	Técnica	X	
Determinar requerimientos de cada hostel	Técnica	X	
Contratar personal	Administrativa	X	
Adquirir el lote	Procura	X	
Obtener los diseños de los hostales	Técnica		X
Construir los hostales	Técnica		X

<b>Actividades de la etapa de ejecución</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>INTERNA</b>	<b>EXTERNA</b>
Adquirir mobiliarios e implementos indispensables para la operación	Procura	X	
Realizar entrega de cada hostel para la operación	Administrativa y técnica	X	
Controlar fase de ejecución	Gerencial	X	

Fuente: Elaboración propia.

Definición de etapas de operación del producto del proyecto.

En el Tabla 2.4.2. Se agruparon las actividades para la etapa de operación, de igual forma se le asignó un área de responsabilidad a cada tarea, ya sea que se ejecute por un ente externo a la organización.

**Tabla 2.4.2. Actividades de la etapa de operación**

<b>Actividades de la etapa de operación</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>INTERNA</b>	<b>EXTERNA</b>
Establecer la planeación estrategia y control	Gerencia	x	
Realizar control y seguimiento	Gerencia	x	
Comprar materia prima	Compras y contratación	x	
Comprar insumos	Compras y contratación	x	
Contratar personal	Recursos Humanos	x	
Prestar Servicios Generales	Recursos Humanos	x	
Prestar Servicios Administrativos	Recursos Humanos	x	
Prestar Servicios de Vigilancia	Recursos Humanos		x
Realizar mercadeo y promoción	Técnica	x	
Realizar Soporte Sistemas	Técnica		x

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Requerimientos de personal para la operación del proyecto.

La operación del proyecto requiere un personal asociado, este personal se describe a continuación:

- Gerente general
- Sub-gerente financiero
- Sub-gerente de recursos humanos.



- Sub-gerente administrativo
- Sub-gerente de operaciones
- Auxiliar administrativo
- Recepcionista
- Colaborador de servicios generales

En el capítulo “Requerimientos de personal para la operación del producto del proyecto” se describen los cargos, niveles, resumen del cargo, requisitos, etc.

#### 2.4.3. Integrar

Como se ha mencionado anteriormente, debido a que el proyecto no pertenece a ninguna organización, en consecuencia no existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación definido, así como procesos de capacitación, motivación y promoción. Sin embargo se han identificado una serie de requerimientos y directrices que se deben tener en cuenta en este tipo de procesos:

##### 2.4.3.1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Es necesario determinar las necesidades de los recursos humanos del proyecto. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes externas debido a que el proyecto no hace parte de ninguna organización.

Para la tarea de selección se debe escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Al definirse la escogencia de la persona adecuada para cada cargo se procederá a aplicar el proceso de contratación para lo cual se hará para la ejecución del proyecto por labor contratada y para la operación del proyecto por término indefinido y con todas las prestaciones definidas por ley.

Los factores prestacionales para la red de hostales, para el año 2012, se describen en la Tabla 2.4.3.

**Tabla 2.4.3. Factores Prestacionales**

<b>Factores Prestacionales</b>		
Salario Mínimo	Incremento Salarial Año 2013	4.02%
	SMLV	\$ 589,500
	Hora Trabajo Nocturno (ho: Hora Ordinaria)	135%
	Auxilio Transporte	\$ 70,500
Parafiscales	Sena	2%
	ICBF	3%
	Caja de Compensación Familiar	4%
Cargas Prestacionales	Cesantías	8.33%
	Prima de Servicios	8.33%
	Vacaciones	4.17%
	Intereses sobre las Cesantías	1% Mes
Seguridad Social	Salud Empresa	8.50%
	Salud Empleado	4%
	Pensión Empresa	12%
	Pensión Empleado	4%

#### 2.4.3.2. Definición del proceso de capacitación, motivación o promoción

Para la capacitación de los ocupantes de los puestos del proyecto es necesario que haya alguien asignado para esta función; la cual debe hacerse en un corto plazo. Adicionalmente se deberá suministrar a los empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral y que ayudan a su motivación; tales como envío a capacitaciones que permitan fortalecer sus competencias relacionadas con el cargo, reconocimientos con copia a la hoja de vida, reconocimientos públicos, reconocimientos remunerados, etc., obteniendo de esta manera mayor productividad para el proyecto.

#### 2.4.4. Dirigir

##### 2.4.4.1. Definición de la dirección del proyecto durante la ejecución del proyecto

La dirección del proyecto durante la fase de ejecución se encuentra a cargo del gerente de proyecto, la dirección para el proyecto se encuentra para todas las etapas de la WBS, el objetivo principal de la dirección del proyecto durante

la etapa de ejecución corresponde a determinar si el proyecto es viable para su ejecución.

La dirección del proyecto tiene a su cargo:

- Organizar el proyecto.
- Asignar los recursos
- Establecer cronograma
- Determinar el presupuesto
- Realizar el seguimiento y tomar medidas correctivas

#### 2.4.4.2. Definición de la dirección del proyecto durante la etapa de operación del producto del proyecto

La dirección del proyecto durante la etapa de operación, tiene por objeto llevar a la red de hostales a un posicionamiento inicial dentro de las opciones de hospedaje disponible en Boyacá, administrando los recursos disponibles y generando un aporte al departamento y al país.

Para la dirección dentro de la operación del producto del proyecto se requieren realizar dos tipos de actividades principales:

- Realizar planes estratégicos, con el objetivo de determinar las metas de la Red de Hostales.
- Realizar planes operacionales, con el objetivo de implementar los planes estratégicos dentro de la operación de la red de hostales.

Las funciones de cargos principales en la dirección del proyecto corresponden a:

- Dirección del recurso humano
- Dirección de mercadeo y publicidad
- Dirección del área administrativa
- Dirección del área contable y financiera

En el Tabla 2.4.4. Se muestran las actividades a realizar por la dirección del proyecto durante la etapa de operación del producto del proyecto.

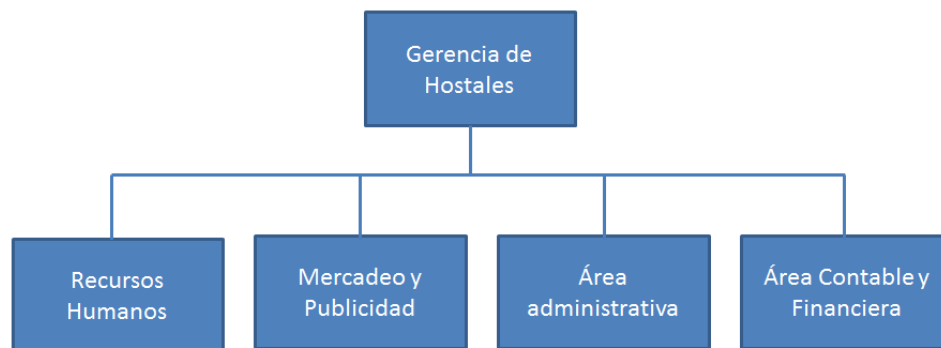
**Tabla 2.4.4. Funciones de la dirección**

Funciones	Descripción	Responsable
Dirección del recurso humano	Realizar proyectos de motivación, liderato, guía, estímulo. Asegurar el pago de empleados, responsabilidad directa sobre administradores de cada hostel.	Gerente Hostales
Dirección del área Mercadeo y Publicidad	Desarrollar planes de expansión de la demanda, realizar estrategias de mercadeo, Desarrollar nuevas estrategias de publicidad	Gerente Hostales
Dirección del área administrativa	Responsable del personal de administración y coordinadores, responder todos los trámites administrativos, Aseguramiento de procesos administrativos	Gerente Hostales
Dirección del área Contable y Financiera	Responsable del diseño y manejo de información contable, elaboración de estados financieros	Gerente Hostales

Fuente: Elaboración propia.

Para las funciones de dirección se establecerá una relación directa entre el gerente de los hostales y el área encargada de realizar el trabajo. No se contempla la inclusión de gerentes para cada área de dirección debido al tamaño de la red de hostales, el organigrama de dirección se muestra de la en la Figura 2.4.2.

**Figura 2.4.2. Estructura organizacional de la dirección.**



Fuente: Elaboración propia.

La dirección del proyecto durante la etapa de operación del producto del proyecto, tiene a su cargo todas las funciones de gerencia de la red de hostales y está subordinada por la junta directiva de la red de hostales, la cual

está compuesta por socios e inversionistas, los cuales no se han delimitado para la fase de prefactibilidad de este proyecto.

#### 2.4.5. Controlar

##### 2.4.5.1. Definición del control durante la etapa de ejecución del proyecto

El control que se realizará durante la ejecución del proyecto permitirá realizar un seguimiento a las variables que determinarán el avance, los gastos y el tiempo de ejecución. Se efectuarán mediciones periódicas en los procesos claves y en función de los resultados se tomarán decisiones para corregir o continuar ya sea el caso, el desarrollo del proyecto en las variables mencionadas anteriormente. Los procedimientos detallados se deberán incluir en la fase de ejecución del proyecto, como parte del proceso gerencial de control y seguimiento.

##### 2.4.5.2. Definición del control durante la etapa de operación del producto del proyecto

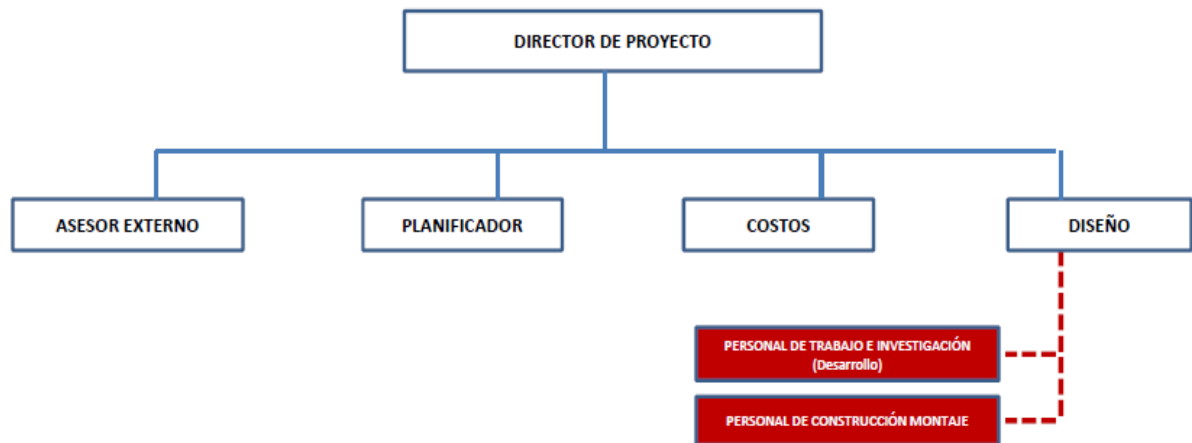
Durante la operación del proyecto se crearán procedimientos y métricas que permitirán medir periódicamente el servicio de hospedaje y la satisfacción de los clientes. Se utilizarán diferentes alternativas para saber la opinión de los usuarios, como encuestas presenciales al realizar el “*check out*”, y encuestas virtuales. Estos procedimientos de control deben hacer parte del sistema de gestión y calidad de la red de hostales y se deberán realizar durante la etapa de ejecución del proyecto.

#### 2.4.6. Estructura Organizacional para la ejecución del proyecto

Para la ejecución del proyecto la estructura funcional corresponde a la modalidad de coordinación, ya que no existe una empresa existente con la cual el proyecto deba realizar una estructura en modalidad de extensión o integración.

A continuación se presenta la única alternativa planteada para la ejecución del proyecto en la Figura 2.4.3:

**Figura 2.4.3. Estructura Organizacional para la ejecución del proyecto.**



Fuente: Elaboración propia.

La estructura Organizacional para la ejecución corresponde a modalidad de coordinación, la cual se identifica porque se tiene una estructura propia para el proyecto , no se encuentra dentro de la estructura organizacional de una empresa, y corresponde a una organización específica para la ejecución del proyecto, en la cual se tienen las áreas de asesoría externa, planificadores, costos y diseño.

El área de diseño corresponde a las dos fases de la ejecución: Personal de trabajo e investigación y Personal de construcción y montaje.

#### 2.4.7. Alternativas analizadas

##### 2.4.7.1. Alternativa y Análisis de la estructura organizacional para la operación del producto del proyecto

Para la operación de la red de hostales, se identifican 3 tipos de organización que pueden ser utilizadas para la operación del proyecto.

- Estructura Funcional
- Estructura Divisional o Descentralizada
- Estructura Matricial

A continuación se presenta la descripción de cada una de las alternativas para la estructura organizacional.

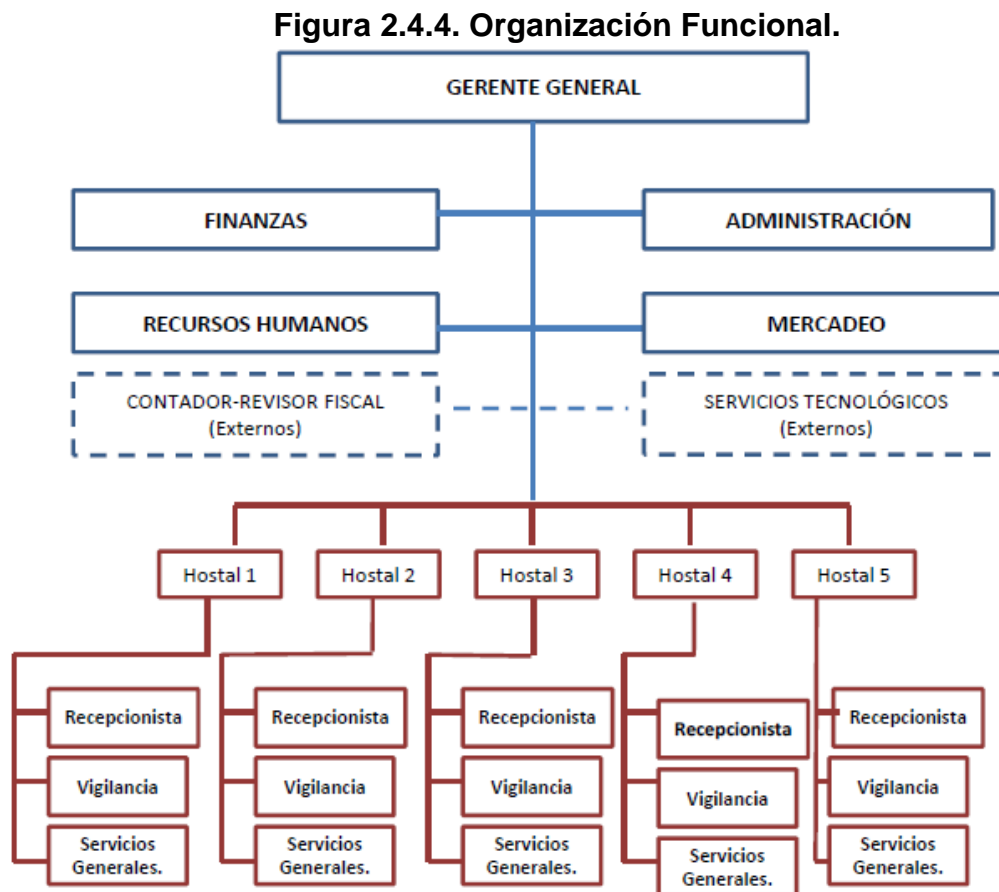
- Organización funcional

La estructura funcional corresponde a una gerencia general, la cual tiene a su cargo todas las áreas de apoyo (Finanzas, Recursos Humanos, Administración, Mercado), tiene asesoría y apoyo externo de Contaduría y Servicios tecnológicos y la misma gerencia es la encargada de toda la red de hostales, cada hostel cuenta con un administrador el cual dirige 3 áreas (Recepción, Vigilancia, Servicios Generales).

Fundamentalmente la gerencia tiene contacto directo con cada área de apoyo, soporte y la prestación del servicio en cada uno de los hostales.

Cada área tiene una función específica y se encarga de reportar directamente a gerencia general los reportes de sus funciones.

A continuación en la Figura 2.4.4 se muestra la estructura de la organización funcional para la red de hostales.



Fuente: Elaboración propia.

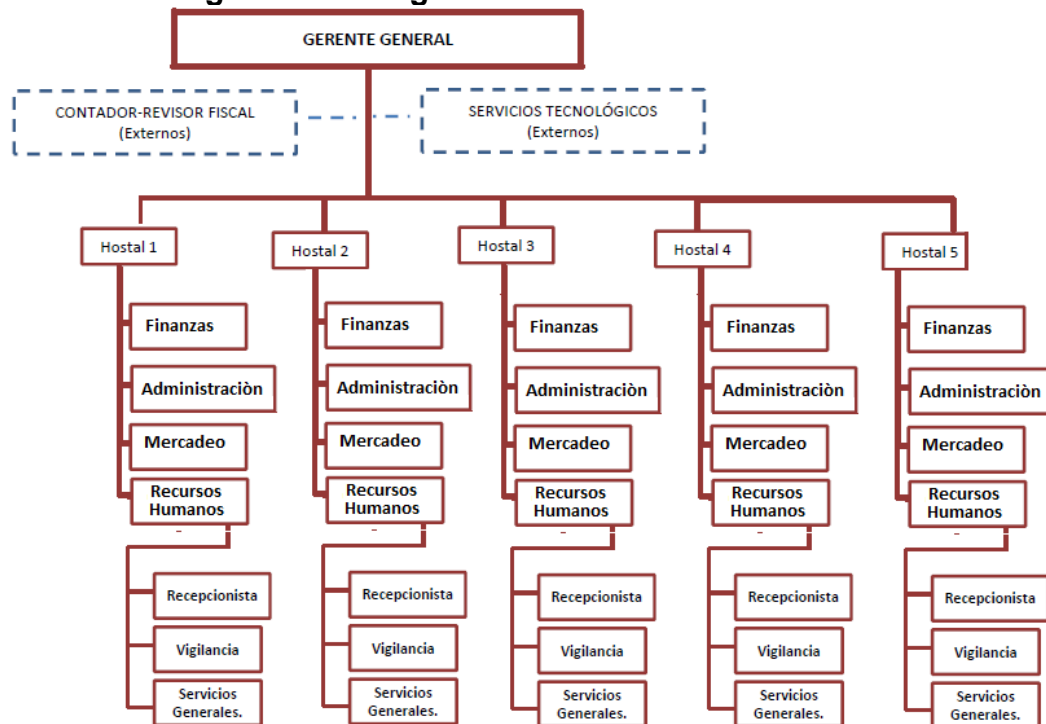
Dentro de la organización funcional, se puede ver claramente que las funciones de soporte y apoyo se encuentran comunes para todos los hostales, pero cada hostel cuenta con un personal propio para cada municipio, de tal manera que se encuentran funciones específicas para cada hostel y funciones generales para todos los hostales como las áreas de Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas y administración.

- Organización Divisional o Descentralizada

La organización descentralizada corresponde a un gerente general el cual tiene a su cargo cada uno de los administradores de los hostales, la responsabilidad de las áreas de apoyo y soporte recae directamente sobre el administrador de cada hostel, el cual tiene a su cargo y manejo el personal de finanzas, administración, mercadeo y recursos humanos.

Fundamentalmente en este tipo de estructura cada uno de los hostales tiene una alta responsabilidad frente a sus resultados y se comporta el hostel como una empresa con estructura propia, la cual se encuentra vinculada a la red de hostales.

**Figura 2.4.5. Organización divisional o descentralizada.**



Fuente: Elaboración propia.



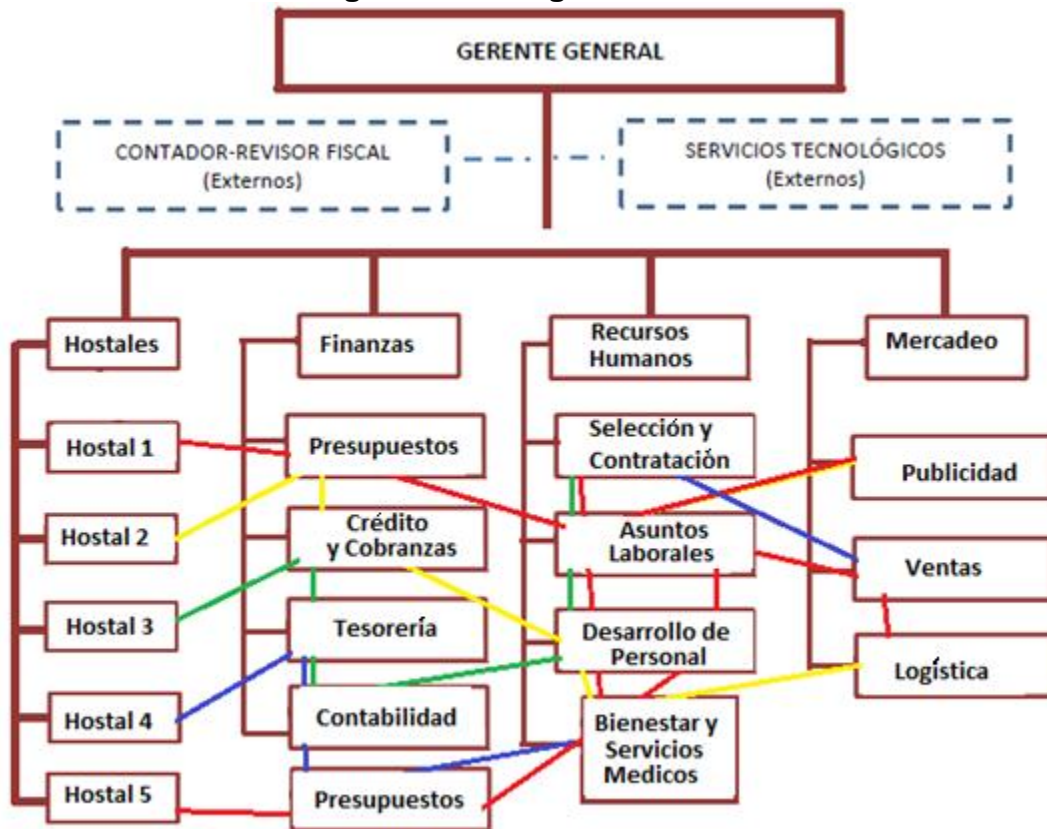
Dentro de la organización divisional se puede ver claramente que cada división (hostal) toma un poder mucho mayor y una responsabilidad independiente, el administrador de cada hostal debe tomar responsabilidades sobre muchos recursos y personal.

Las áreas de servicios tecnológicos y revisor fiscal se encuentran como agentes externos y generales para todos los hostales.

- Organización Matricial

La organización matricial para la red de hostales está compuesta por una gerencia general la cual tiene a su cargo gerentes de área. Existe una gerencia de hostales la cual se encarga de coordinar todos los hostales, existe una administración para cada hostal y existe una gerencia para el área de Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo. Cada hostal tiene la posibilidad de interactuar con cada una de las áreas de soporte. Existe una responsabilidad compartida debido a que existen diferentes gerencias para cada área y todas son responsables del desarrollo de la organización.

**Figura 2.4.6. Organización matricial.**



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la organizacional matricial existe una descentralización de funciones y se reparten funciones entre la gerencia de hostales y las áreas administrativas. La organización matricial permite que la gerencia general no tenga una responsabilidad tan alta, sin embargo empodera a cada uno de los miembros que trabajan para los hostales y para cada área administrativa.

2.4.7.2. Análisis de la estructura organizacional para la operación del producto del proyecto.

En la Tabla 2.4.5, se presentan las ventajas y desventajas de los tipos de organización para la operación.

**Tabla 2.4.5. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales.**

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Estructura Funcional	Estructura es simple, se reporta cada área la gerencia general	La gerencia tiene una amplia responsabilidad y maneja una gran cantidad de áreas
	El manejo está centralizado por la gerencia general	No existe comunicación directa con los rangos bajos.
	Cada personal tiene una especialidad de trabajo.	Hay pocas probabilidades de subir dentro de la organización
	Facilita el uso eficiente de la gerencia y una dirección concreta	Limita la creatividad y autonomía de los empleados
	Permite tener control sobre todas las áreas de la empresa por parte de una gerencia general	
Estructura Divisional	Existe una amplia delegación	La estructura demanda mayor cantidad de personal
	Cada hostel tiene poder de decisión frente a temas de cada municipio	Hay empoderamiento de administradores de cada hostel
	Genera oportunidades de desarrollo personal	Se duplican recursos.
	Favorece el desarrollo de productos diferentes para cada municipio	Es difícil de controlar por parte de la gerencia general

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
		Se genera competencia entre cada uno de los hostales
Estructura Matricial	Existe un mayor desarrollo de la organización debido a la vinculación de cada área con cada hostal	Se repiten cargos gerenciales
	Se facilita el uso de recursos compartidos	Hay una complejidad organizacional
	Hay alto desarrollo de personal	Es difícil de controlar por parte de la gerencia general
	Se establecen comunicaciones internas rápidamente	Existen varias líneas de autoridad para un mismo empleado

Fuente: Elaboración propia.

Los 3 tipos de estructuras organizacionales se pueden adaptar para la operación del proyecto, sin embargo los costos implicados en cada una de los tipos de estructuras son diferentes. El costo más bajo corresponde a estructura funcional debido a que es sencilla y tiene menor personal asociado, el costo más elevado corresponde a la estructura divisional ya que se repiten muchos cargos dentro de cada uno de los hostales. La organización matricial tiene un costo elevado debido a que tiene una complejidad operacional, sin embargo tiene recursos compartidos y alto desarrollo de la organización debido a que todos trabajan con un mismo fin.

#### 2.4.8. Alternativa seleccionada

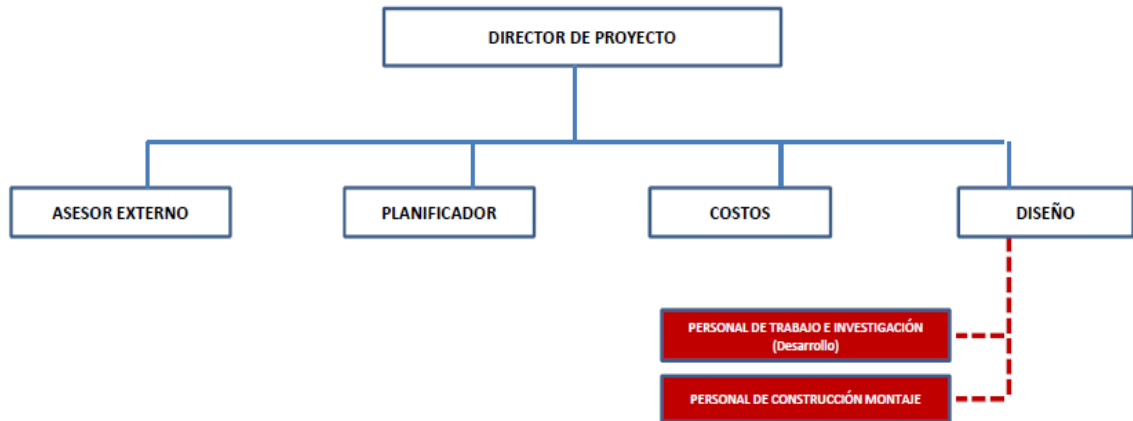
##### 2.4.8.1. Alternativa seleccionada para la ejecución del proyecto

La estructura de tipo funcional tiene amplias ventajas para el tipo de negocio y el tamaño de organización que se ha planteado durante el desarrollo del estudio de prefactibilidad, contempla una estructura simple, funciones de gerencia claras, bajos costos de operación, y una alta posibilidad de control en la organización.

Para la ejecución del proyecto se ha elegido una organización de tipo funcional, en donde por la magnitud del proyecto se desglosa en solo dos niveles. En la jerarquía más alta se encuentra el director del proyecto y sus subordinados son: Un asesor externo, un Planificador, Un controlador de costos y un encargado de la parte de diseño. Para la parte de diseño se

requieren dos entes externos, como se ven las líneas punteadas de la Figura 2.4.7.

**Figura 2.4.7. Organigrama de la ejecución del proyecto.**



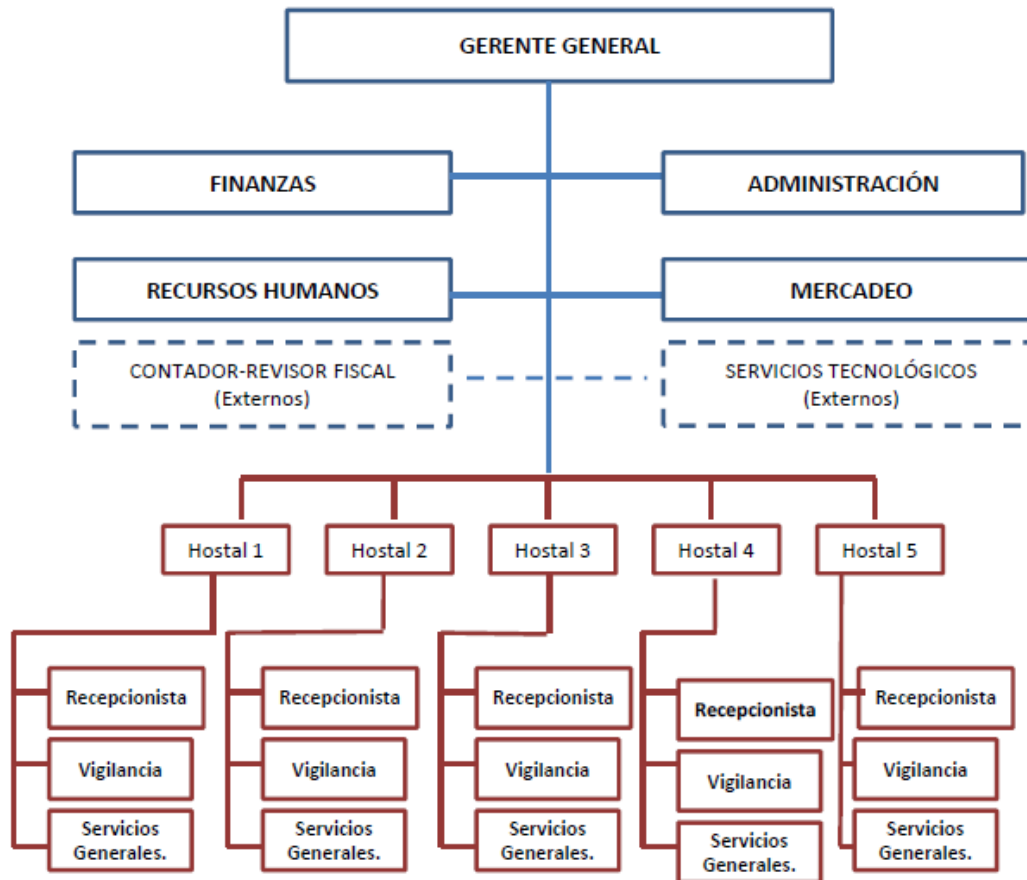
Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.8.2. Alternativa seleccionada para la operación del producto del proyecto

En la operación del proyecto, la red de hostales manejará un organigrama de tipo funcional, en la jerarquía más alta se encuentra el Gerente General, debajo de él están los departamentos de Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Mercadeo. Luego se encuentra los cargos principales para cada uno de los hostales, en la Figura 2.4.8, se muestra la distribución solo para 5 hostales, debido a que es idéntica para todos.

En la operación del proyecto, la red de hostales manejará también un organigrama de tipo funcional, en la jerarquía más alta se encuentra el Gerente General, debajo de él están los departamentos de Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Mercadeo. Luego se encuentra los cargos principales para cada uno de los hostales, en la Figura 2.4.8, se muestra la distribución solo para 5 hostales, debido a que es idéntica para todos.

**Figura 2.4.8. Organigrama de la operación de la red de hostales.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.9. Conclusiones

### 2.4.9.1. Requerimientos de personal para la ejecución

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los cargos que se requieren para la ejecución del proyecto, los cuales son:

- Director del proyecto.
- Líder de planificación
- Líder de control de costos
- Líder de diseño y construcción
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar contable
- Delineante de arquitectura

En las Tablas 2.4.6 se identifica el nombre, el jefe inmediato, el resumen del cargo y sus actividades, además de los requisitos exigidos. Esto es una definición del proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 2.4.6. Identificación del cargo Director del Proyecto.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>PATROCINADOR DEL PROYECTO</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>DIRECTOR</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Coordinar todo lo relacionado con la elaboración del proyecto. Ser responsable por los grupos interdisciplinarios que integrarán el proyecto y velar por la finalización de los mismos en el tiempo y costo previsto, con la calidad adecuada.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Elaborar el plan de ejecución y divulgar la estrategia, alineada con los objetivos e hitos del proyecto.						
Administrar efectivamente los recursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos asignados al proyecto.						
Revisar la asignación de personal mensualmente, en conjunto con la Unidad de Planificación y Control de proyectos.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Carreras administrativas y a fines		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Gerencia de proyectos		
EXPERIENCIA:	Superior a 5 años de experiencia profesional, ejecutando labores relacionadas con la, ejecución de proyectos, haber desempeñado cargos de Jefe.					

**Tabla 2.4.7. Identificación del cargo Líder de Planificación**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>LÍDER DE PLANIFICACIÓN</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>GERENTE DEL PROYECTO</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>LIDERES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Programar, revisar, actualizar y emitir el status de los avances de un proyecto. Manejar recursos con la finalidad de que estén dentro de lo presupuestado en los proyectos.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Elaborar la apertura de los proyectos conjuntamente con el Gerente del mismo, la programación de recursos.						
Estructurar Tablas para registrar avances, horas invertidas y programación de actividades y establecer contactos con las diferentes disciplinas para revisar el alcance del proyecto y recursos requeridos.						
Cumplir con todas las demás funciones inherentes que sean asignadas por su supervisor inmediato.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Cualquier rama de la ingeniería		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Más de 2 años de experiencia profesional.					

**Tabla 2.4.8. Identificación del cargo Líder De Costos**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>LÍDER DE CONTROL DE COSTOS</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>GERENTE DEL PROYECTO</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>LIDERES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
2. RESUMEN DEL CARGO						
Planificar, administrar y controlar los recursos financieros y la información de la empresa, para asegurar el respaldo adecuado de la gestión operativa.						
3. ACTIVIDADES DEL CARGO						
Preparar los informes de gestión financiera.						
Gestionar y difundir los métodos y/o procedimientos contables utilizados.						
4. REQUISITOS						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Carreras afines a la administración o finanzas.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Deseable en Finanzas, Proyectos, etc.		
EXPERIENCIA:	Más de 2 años de experiencia profesional.					



**Tabla 2.4.9. Identificación del cargo Líder de Construcción**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>LÍDER DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>GERENTE DEL PROYECTO</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>LIDERES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
2. RESUMEN DEL CARGO						
Diseñar, dirigir y controlar el proceso de construcción, cumpliendo con requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando estándares de seguridad, higiene y ambiente y calidad. Cumpliendo con las bases técnicas y metodológicas que aseguren la realización de las obras dentro de los términos señalados y cumpliendo las metas de tiempo, seguridad, costo y calidad.						
3. ACTIVIDADES DEL CARGO						
Diseñar cada hostel de la red de hostales, cumpliendo con las necesidades habitacionales estipuladas para cada hostel.						
Desarrollar las alternativas técnicas requeridas en la ejecución de los proyectos, en estrecha colaboración con la Gerencia de Proyecto.						
Cumplir con todas las demás funciones inherentes que sean asignadas por su supervisor inmediato						
4. REQUISITOS						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Arquitecto.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Más de 4 años de experiencia en diseño y 1 año de experiencia en obra.					

**Tabla 2.4.10. Identificación del cargo de Auxiliar Administrativo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>LÍDER DE PLANIFICACIÓN</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>LIDERES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Apoyar las actividades de planificación, control del proyecto.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Obtener información de los líderes referente a avance de proyecto y registrarla.						
Elaborar Tablas resumen y gráficos de horas-hombre y avance del proyecto.						
Cumplir con todas las demás funciones inherentes que sean asignadas por su supervisor inmediato						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Tecnólogo en áreas afines a la administración		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Mínimo un año como asistente.					

**Tabla 2.4.11. Identificación del cargo Auxiliar Contable**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>AUXILIAR CONTABLE</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>LÍDER DE CONTROL Y COSTOS</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>LIDERES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
2. RESUMEN DEL CARGO						
Apoyar las actividades de control de finanzas.						
3. ACTIVIDADES DEL CARGO						
Cumplir con todas las demás funciones inherentes que sean asignadas por su supervisor inmediato						
Apoyar en el suministro de información que requiera la Gerencia del Proyecto.						
4. REQUISITOS						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Estudiante Tecnólogo en Contaduría.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Sin Experiencia					

**Tabla 2.4.12. Identificación del cargo Delineante de Arquitectura**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:		DELINEANTE DE ARQUITECTURA				
CARGO JEFE INMEDIATO:		LÍDER DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	LIDERES					
SEDE:	BOGOTÁ					
2. RESUMEN DEL CARGO						
Elaborar planos, cumpliendo con los estándares y normas arquitectónicos.						
3. ACTIVIDADES DEL CARGO						
Realizar los diferentes trabajos de dibujo que han sido asignados, cumpliendo con los estándares. También es responsable por la correcta impresión de los mismos, para su respectiva revisión.						
Cumplir con todas las demás funciones inherentes que sean asignadas por su supervisor inmediato						
4. REQUISITOS						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Delineante de arquitectura.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Sin Experiencia					

#### 2.4.9.2. Requerimientos de personal para la operación del producto del proyecto

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los cargos que se requieren para la operación del proyecto, los cuales son:

- Gerente general
- Sub-gerente financiero
- Sub-gerente de recursos humanos.
- Sub-gerente administrativo
- Sub-gerente de operaciones
- Auxiliar administrativo
- Recepcionista
- Colaborador de servicios generales

En cada Tabla se identifica el nombre del Tabla , el jefe inmediato, el resumen del cargo y sus actividades, además de los requisitos exigidos. Esto sale como conclusión de la definición del proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 2.4.13. Identificación del cargo Gerente General.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>GERENTE GENERAL</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>PROPIETARIOS</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		<b>NIVEL 1</b>	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>GERENCIA</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Establecer metas, definir y desarrollar estrategias con el objetivo de lograr un alto posicionamiento para la empresa en un nivel operacional y comercial cumpliendo con los objetivos de crecimiento, rentabilidad.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Definir y desarrollar del plan estratégico de la empresa, alineándose con las políticas de toda la empresa.						
Definir y desarrollar el plan de ventas de la empresa, identificando los posibles clientes y posibilidades de negocio.						
Cuidar que el desempeño de la empresa se corresponda con las necesidades y requerimientos establecidos por los clientes, a fin de garantizar su satisfacción con los servicios suministrados.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnológico	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Cualquier rama de la administración.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Maestría en administración de empresas y gerencia de proyectos.		
EXPERIENCIA:	6 años de experiencia gerencial, preferiblemente en empresas del sector turístico, y con conocimientos financieros.					

**Tabla 2.4.14. Identificación del cargo sub Gerente Financiero.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>SUB-GERENTE FINANCIERO</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>GERENTE GENERAL</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	<b>NIVEL 2</b>	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5

LÍNEA:	<b>SUB-GERENCIA</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Planificar, administrar y controlar los recursos financieros.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Preparar los informes de gestión financiera.						
Supervisar el proceso de elaboración de los estados financieros, reportes de contabilidad, y demás reportes contables requeridos.						
<b>4.REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Carreras afines a Finanzas.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Deseable en Finanzas, etc.		
EXPERIENCIA:	Más de 2 años en Contraloría o Administración. Control Financiero					

**Tabla 2.4.15. Identificación del cargo sub Gerente de Recursos Humanos.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:	<b>SUB-GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.</b>					
CARGO JEFE INMEDIATO:	<b>GERENTE GENERAL</b>					
NIVEL ORGANIZACIONAL:	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4		
LÍNEA:	<b>SUB-GERENCIA</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Asegurar la implantación de la estrategia de Gestión de Talento y Desarrollo Organizacional.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Implementar en la región las estrategias en materia de: planificación y gestión organizacional, políticas y procedimientos, captación, selección y contratación, administración de personal, aprendizaje y desarrollo, planes de sucesión, desarrollo de fortalezas, evaluación de desempeño, compensación y beneficios, retención, recompensa y motivación.						
Supervisar y velar por el cumplimiento del proceso de inducción.						
<b>4.REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Carreras afines a Recursos Humanos.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Deseable en Desarrollo		

	Organizacional, etc.
EXPERIENCIA:	Superior a 2 años desempeñado funciones relacionadas con el manejo de recursos humanos, desarrollo de Personal y supervisión de personal.

**Tabla 2.4.16. Identificación del cargo sub Gerente Administrativo.**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:	<b>SUB-GERENTE ADMINISTRATIVO</b>					
CARGO JEFE INMEDIATO:	<b>GERENTE GENERAL</b>					
NIVEL ORGANIZACIONAL:	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	
LÍNEA:	<b>SUB-GERENCIA</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
2. RESUMEN DEL CARGO						
Coordinar que todos los procesos de contratación y nomina se hagan de la manera adecuada y oportuna cumpliendo con las normas legales tributarias.						
3. ACTIVIDADES DEL CARGO						
Coordinar que todas las personas tengan su afiliación a la seguridad social integrada.						
Solucionar las inquietudes relacionadas con la nómina.						
Garantizar que la información de pagos les llegue a los trabajadores de manera adecuada y oportuna.						
4. REQUISITOS						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Administración, Contador o áreas afines.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Deseable		
EXPERIENCIA:	Mínimo tres años.					

**Tabla 2.4.17. Identificación del cargo Sub Gerente de Operaciones.**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO:	<b>SUB-GERENTE DE OPERACIONES</b>					
CARGO JEFE INMEDIATO:	<b>GERENTE GENERAL</b>					
NIVEL ORGANIZACIONAL:	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	
LÍNEA:	<b>SUB-GERENCIA</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ</b>					
2. RESUMEN DEL CARGO						

Coordinar que todas las sedes de la red de hostales estén operando acorde con los objetivos estratégicos de la compañía, lograr una sinergia operativa entre los departamentos de Cundinamarca y Boyacá.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Coordinar las operaciones de los hostales en los dos departamentos.						
Distribuir el personal en función de las necesidades de demanda de los dos departamentos.						
Elaborar informes de operación a la Gerencia de la Compañía.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Administración, Ingeniería o afines.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):				Deseable en Desarrollo Organizacional, etc.		
EXPERIENCIA:	Mínimo cuatro años.					

**Tabla 2.4.18. Identificación del cargo Auxiliar Administrativo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>GERENCIA/SUB-GERENCIA/DIRECTORES</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	
LÍNEA:	<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ / BOYACÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Asistir a la unidad en cuanto a los servicios secretariales y apoyo que requieran dichas áreas.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Recibir, clasificar, enviar y hacer seguimiento a la correspondencia de la unidad.						
Elaborar y actualizar toda la documentación electrónica inherente a la unidad.						
Elaborar y mantener actualizados los archivos.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Cualquier especialidad		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Menor de 2 años					



**Tabla 2.4.19. Identificación del cargo Recepcionista.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>RECEPCIONISTA</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>DIRECTOR DEPARTAMENTO DE BOYACÁ</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>OPERACIONES</b>					
SEDE:	<b>BOYACÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Recibir de manera cordial, atenta y eficiente a los clientes, brindando información oportuna. Gestionar de manera ágil el registro y la salida de los usuarios.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Realizar el registro y la salida de los usuarios.						
Cobrar el servicio de hospedaje a los clientes.						
Brindar soluciones a las inquietudes y posibles inconvenientes con los clientes.						
<b>4. REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):				Formación en el área de hotelería y turismo.		
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Mínimo 6 meses de práctica en el área turística.					

**Tabla 2.4.20. Identificación del cargo colaborador de Servicios Generales.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
NOMBRE DEL CARGO:		<b>COLABORADOR DE SERVICIOS GENERALES</b>				
CARGO JEFE INMEDIATO:		<b>DIRECTOR DEPARTAMENTO DE BOYACÁ</b>				
NIVEL ORGANIZACIONAL:		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
LÍNEA:	<b>OPERACIONES</b>					
SEDE:	<b>BOGOTÁ / CUNDINAMARCA / BOYACÁ</b>					
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>						
Realizar el aseo general del hostel, tanto de las habitaciones como de las zonas comunes. Realizar reparaciones menores locativas.						
<b>3. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>						
Hacer el aseo de las habitaciones y zonas comunes,						
Hacer el aseo de los baños.						

Realizar reparaciones menores.						
<b>4.REQUISITOS</b>						
EDUCACIÓN:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Post Grado
Nombre del programa académico (PREGRADO):						
Nombre del programa académico (POSTGRADO):						
EXPERIENCIA:	Sin experiencia.					

#### 2.4.9.3. Requerimientos de áreas físicas

Para el montaje del edificio donde se encontrara ubicado el personal administrativo de la empresa se ha determinado un área mínima que se indica a continuación:

- Oficina del Gerente General: Es necesario disponer de un área de 9 m<sup>2</sup> y totalmente privada, con un espacio mínimo para hacer reuniones.
- Área general para el personal: Para el resto del personal administrativo se determinó un área mínima de 6 m<sup>2</sup> para cada sub-gerente y 5m<sup>2</sup> para cada auxiliar administrativo, esta área contempla un espacio cómodo para trabajar y un área de circulación; para un total de 50 m<sup>2</sup> aproximadamente.
- Sala de Juntas: Dentro de las instalaciones necesarias, también se requirió un espacio de aproximadamente 10m<sup>2</sup> para hacer reuniones con el personal o con posibles clientes.
- Área de servicios: Dentro de las áreas de servicio contempladas para las oficinas se estableció una cocineta de 8m<sup>2</sup>; un área de baños generales de 16m<sup>2</sup> requiriendo 2 baños para mujeres y dos para hombres; y un baño para el gerente general; para un total de 28m<sup>2</sup>.
- Área de archivo y suministro: Por último se determinó necesario un espacio de aproximadamente 5m<sup>2</sup> para archivar los documentos de la empresa y para guardar todos los insumos que se requieren como la papelería de la oficina.

El requerimiento para ubicar el personal administrativo de la empresa es en total de un área de 110m<sup>2</sup>.

#### 2.4.9.4. Requerimientos de dotaciones

El mobiliario requerido está básicamente enfocado a las áreas de trabajo del personal, teniendo como principio generar espacios cómodos y amplios para los empleados. Por lo anterior se estableció como mobiliario en la Tabla 2.4.21.

**Tabla 2.4.21. Requerimientos de dotaciones.**

ÍTEM	CANTIDAD
· Escritorio para gerente general de 2.00m x 0.8m	1
· Escritorios amplios de aproximadamente 1.5m x 0.8m	9
· Mesa de juntas de 1m x 2.5m	1
· Silla para el gerente	1
· Sillas discriminadas así, 1 silla para cada puesto de trabajo y 8 sillas para el salón de juntas.	17

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.9.5. Requerimientos de suministro

El estudio de los suministros requeridos se hizo enfocado a la utilización de materiales para la administración del negocio, como se ve en el Tabla 2.4.22.

**Tabla 2.4.22. Requerimientos de suministro.**

ÍTEM	CANTIDAD
· Video beam	1
· Computadores	10
· Teléfonos	11
· Impresoras	2
· Mueble archivador	1
· Microondas	1
· Greca	1
· Canecas para la basura	10

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.10. Recomendaciones

### 2.4.10.1. Planear

Se recomienda que la planeación de recursos humanos tenga un planteamiento estratégico claro, el cual muestre los objetivos de la organización y las funciones para llegar a estos. En la Figura 1, se muestra todo el plan de recursos humanos, considerando definición de las etapas de ejecución y operación, definición de procesos de personal, dirección y control y los análisis a las estructuras organizacionales disponibles. Para la etapa de factibilidad se deberá tener en cuenta la estructura organizacional de tipo Funcional debido a que por sus características es la más apropiada para la operación del proyecto.

### 2.4.10.2. Organizar

Se recomienda utilizar en la red de hostales la organización de tipo funcional para la ejecución y operación del proyecto. Estas se muestran en el numeral 3.4.7.2 relacionado con las alternativas seleccionadas para la operación y ejecución del proyecto. Es indispensable asignar las actividades a cada área de responsabilidad, estas están descritas en el Tabla 2.4.1, en el numeral de definición de etapas para la ejecución y operación.

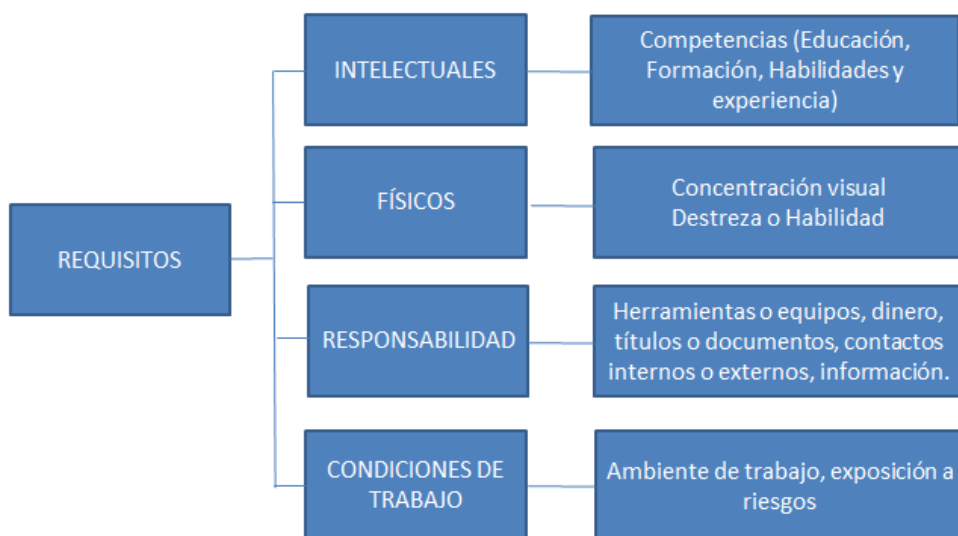
Perfiles para los cargos requeridos:

Se recomienda realizar la búsqueda de los cargos requeridos conforme a los Tablas que muestran detalladamente las características de cada uno, como: El nombre del cargo, el jefe inmediato, el resumen del cargo y sus actividades principales, los requisitos exigidos, entre otros.

### 2.4.10.3. Integrar

Como recomendación para el proceso de Integrar en el montaje y operación de la Red de Hostales es indispensable hacer una descripción de cargos en donde se planteen los requisitos que permiten elaborar más claramente los perfiles que se buscan para el proyecto, estos requisitos los clasificamos de la siguiente forma.

**Figura 2.4.9. Esquema para la descripción de requisitos de cargos.**



Fuente: Elaboración propia.

Para definir la responsabilidad de cada cargo se establecieron las siguientes directrices que buscan especificarlas:

**Figura 2.4.10. Esquema para la descripción de responsabilidades de cargos.**



Fuente: Elaboración propia.

Como programas de capacitación se recomienda estar asociados con instituciones como el SENA que proporcionen entrenamiento al personal contratado.

Se podría considerar como alternativa para la contratación para cargos técnicos a los estudiantes del SENA.

Se recomienda considerar auditorias con cierta periodicidad donde se analice las políticas y prácticas del personal del proyecto, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. De esta forma se mostrará cómo está funcionando el proyecto, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para este y que no están justificando su costo, o prácticas.

#### 2.4.11. Costos y beneficios

Los costos de personal administrativo para la ejecución y la operación se muestran en la Tabla 2.4.23 y Tabla 2.4.24.

**Tabla 2.4.23. Costos de personal para la ejecución.**

<b>CARGO</b>
·Director de Proyecto.
·Líder de Planificación.
·Líder de Control de Costos.
Líder de Diseño y Construcción.
·Sub-gerente de operaciones.
·Auxiliar contable.
·Auxiliar administrativo.
·Delineante de arquitectura.

**Tabla 2.4.24. Costos de personal administrativo para la operación.**

<b>CARGO</b>
Gerente general
Sub-gerente financiero
Sub-gerente de recursos humanos.
Sub-gerente administrativos.
Sub-gerente de operaciones.
Auxiliar administrativo

Los requerimientos de dotaciones se muestran a continuación, en la Tabla 2.4.25.

**Tabla 2.4.25. Requerimientos de dotaciones.**

ÍTEM	CANTIDAD
· Escritorio para gerente general de 2.00m x 0.8m	1
· Escritorios amplios de aproximadamente 1.5m x 0.8m	9
· Mesa de juntas de 1m x 2.5m	1
· Silla para el gerente	1
· Sillas discriminadas así, 1 silla para cada puesto de trabajo y 8 sillas para el salón de juntas.	17

Los requerimientos de suministro se muestran a continuación en la Tabla 2.4.26:

**Tabla 2.4.26. Requerimientos de suministro.**

ÍTEM	CANTIDAD
· Video beam	1
· Computadores	10
· Teléfonos	11
· Impresoras	2
· Mueble archivador	1
· Microondas	1
· Greca	1
· Canecas para la basura	10

## **2.5. Estudios de costos y beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento.**

Continuando con los estudios que hacen parte de la formulación y teniendo en cuenta los costos y beneficios de los Estudios de Mercado, Técnico, Administrativo y Ambiental se presenta el siguiente Estudio Financiero con el que se concluye esta etapa del proyecto. En este estudio se recopilan y clasifican las inversiones, costos, gastos e ingresos, obteniendo como resultado el flujo de caja del proyecto y del inversionista; permitiendo también, evaluar las diferentes opciones de financiación.

El resultado de este estudio es la recopilación de la información detallada del proyecto en términos financieros que conduzca a evaluar la viabilidad del proyecto.

## 2.5.1. Hallazgos

### 2.5.1.1. Horizonte de análisis

El horizonte de análisis del proyecto será de 10 años, tiempo suficiente para medir el comportamiento del flujo de caja, ya que abarca la totalidad de los periodos de pago de la deuda en que el inversionista va a incurrir para realizar la inversión, se identifica el periodo en donde se recupera la inversión y se abarcan periodos en donde se evidencian resultados positivos para el inversionista.

## 2.5.2. Supuestos considerados

### 2.5.2.1. Supuestos macroeconómicos

En la Tabla 2.5.1 se presentan los parámetros consultados durante 10 años, los cuales son utilizados para la realización del balance, flujo del inversionista, flujo de la empresa y estado de resultados P y G. Estos datos están basados en lo reportado por el Departamento de Planeación Nacional en sus Indicadores de coyuntura económica, quien a su vez utiliza como fuente de información al DANE y al Banco de la República.



**Tabla 2.5.1. Supuestos Generales Macroeconómicos - Colombia**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 py
<b>I. Inflación</b>												
Inflación doméstica (IPC)	7,0	6,5	5,5	4,86	4,48	5,69	7,7	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Inflación doméstica (IPC) promedio	6,35	7,1	5,9	5,05	4,30	5,54	7,00	4,20	2,35	3,2	3,0	3,0
Inflación doméstica (IPM/IPP)	9,3	5,7	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	-2,2	3,0	3,0	3,0	3,0
Inflación doméstica (IPM/IPP) promedio	5,3	9,1	5,2	3,1	4,2	1,0	7,2	1,9	1,9	2,8	3,0	3,0
Inflación externa (%)	3,7	8,0	12,7	13,9	7,8	11,1	15,8	-6,0	-20,3	-7,9	2,5	2,6
<b>II. Tasa de cambio representativa del mercado</b>												
Tasa de cambio nominal promedio	2507,96	2875,92	2628,47	2321,49	2358,96	2076,24	1967,11	2153,30	1898,89	1843,63	1881,23	1896,43
Devaluación promedio año (%)	9,05	14,67	-8,60	11,68	1,61	11,98	-5,26	9,46	11,81	-2,91	2,04	0,81
<b>IV. Producto Interno Bruto</b>												
PIB Nominal (\$ Mill. Millones.) (provisional)	\$ 245	\$ 272	\$ 308	\$ 340	\$ 384	\$ 431	\$ 481	\$ 509	\$ 548	\$ 605	\$ 641	\$ 690
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)	8,6	11,0	13,0	10,5	12,9	12,3	11,6	5,7	7,8	10,3	5,9	7,8
PIB Real (\$ Mill. Millones., Base 2000)	\$ 297	\$ 308	\$ 325	\$ 340	\$ 363	\$ 388	\$ 402	\$ 408	\$ 425	\$ 446	\$ 464	\$ 486
Crecimiento PIB Real (%)	2,50	3,92	5,33	4,71	6,70	6,90	3,55	1,45	4,29	5,0	4,0	4,8
Crecimiento deflactor del PIB (2000=1)	6,0	6,8	7,3	5,6	5,8	5,0	7,8	4,2	3,4	5,1	1,8	2,8
PIB (US\$ Mill. corrientes)	97.818	94.698	117.088	146.525	162.740	207.621	244.540	236.164	288.733	328.078	340.556	364.778
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)	-0,4	-3,2	23,6	25,1	11,1	27,6	17,8	-3,4	22,3	13,6	3,8	6,9
Crecimiento Comercio, rest. y hoteles (%)	1,5	3,7	7,1	5,0	7,9	8,3	3,1	-0,3	6,0			
Crecimiento Comercio, rest. y hoteles (m\$)	34,571	35,859	38,402	40,335	43,517	47,119	48,597	48,439	51,338			

**Tabla 2.5.1. Supuestos Generales Macroeconómicos - Colombia**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 py
<b>V. Tasas de interés e inversión de reservas</b>												
Prime	4,7	4,1	4,3	6,2	8,0	8,0	5,1	3,3	2,6	2,6	2,6	2,7
Libor (6 meses)	1,9	1,2	1,8	3,8	5,3	5,3	3,0	1,1	0,5	0,4	0,5	0,6
Tasa de inversión de reservas	3,7	2,0	2,3	3,0	2,6	3,5	2,8	1,4	0,6	0,6	0,3	0,6
% Reservas invertidas	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90
DTF (Promedio Anual)	7,9	7,	7,8	7,1	6,3	8,0	9,7	6,2	3,7	4,2	5,3	

Fuente: Banco de la Republica. DNP - DEE. Colombia, supuestos macroeconómicos, Producción y demanda agregada.  
 Disponible On line: [[www. http://www.dnp.gov.co/EstudiosEconomicos](http://www.dnp.gov.co/EstudiosEconomicos)]

### 2.5.2.2. Supuestos usados en el proyecto

Para el proyecto se escogieron los siguientes parámetros, los cuales están consignados en la Tabla 2.5.2 y en los que se describe lo establecido para el proyecto.

**Tabla 2.5.2. Supuestos para el proyecto.**

<b>VARIABLES Y BASES DEL CÁLCULO</b>		
<b>INDICADORES DE PROYECCIÓN</b>	<b>PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO</b>	<b>VALOR</b>
Variables generales	Meses de ventas al año	12
	Días de ventas al mes	30
	Capacidad máxima (Personas)	200
	Porcentaje de ocupación	33,30%
	Porcentaje de crecimiento de la demanda	5%
	Porcentaje de crecimiento del precio	2,44%
Impuestos	IVA Alojamiento	16%
	IVA Alimentación	16%
	Impuesto de Renta	33%
Precio de venta al público	Precio inicial de venta alojamiento + iva	19800
	Precio inicial de venta alojamiento	16632
	Precio promedio de venta alimentación	4,310
	Precio promedio de venta alimentación + iva (Desayuno)	5,000
IPC	IPC	2,44%
Salario Mínimo	Incremento Salarial Año 2013	4.02%
	SMLV	\$ 589.500
	Hora Trabajo Nocturno	Hora ordinaria x 1.35
	Auxilio Transporte	\$ 70.500
Parafiscales	Sena	2%
	ICBF	3%
	Caja de Compensación Familiar	4%
Cargas Prestacionales	Cesantías	8.33%
	Prima de Servicios	8.33%
	Vacaciones	4.17%
	Intereses sobre las Cesantías	1% Mes
Seguridad Social	Salud Empresa	8.50%
	Salud Empleado	4%
	Pensión Empresa	12%
	Pensión Empleado	4%

<b>VARIABLES Y BASES DEL CÁLCULO</b>		
<b>INDICADORES DE PROYECCIÓN</b>	<b>PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO</b>	<b>VALOR</b>
Depreciación (Dec.3019 de 1989)	Inmuebles	20 años
	Equipo y bienes muebles	10 años
	Vehículos y computadores	5 años

### 2.5.2.3. Moneda utilizada

Teniendo en cuenta que el proyecto centra toda la inversión en Colombia y que las adquisiciones para el proyecto se harán dentro del país, se ha considerado como moneda el peso colombiano COP.

### 2.5.2.4. Identificación de costos y beneficios

Los costos y beneficios que se presentan a continuación provienen de los diferentes estudios hechos en la etapa de formulación del proyecto en donde se reconocieron los ingresos, las inversiones, los costos y los gastos de cada uno de ellos. A partir de estos datos se elaboró el flujo de caja para el proyecto.

Los beneficios asociados al proyecto corresponden a:

- Venta de alojamiento. Este ítem corresponde a los ingresos que se obtienen por el hospedaje de los usuarios a diario en cada uno de los hostales.
- Venta de alimentos y líquidos. Este ítem corresponde a los ingresos que se obtienen por el consumo de alimentos de cada persona dentro los hostales, los cuales compran en las máquinas dispensadoras de comidas.
- Servicio Lavado promedio. Este ítem corresponde a los ingresos que se obtienen por el servicio de lavandería a los usuarios de los hostales.

En la Tabla 2.5.3 se describen los ingresos promedio por estos conceptos:

**Tabla 2.5.3. Beneficios del proyecto.**

<b>ESTUDIO DE MERCADOS</b>	
Venta de alojamiento (Día/persona IVA incluido)	\$ 25.000
Venta de alimentos y líquidos (Promedio Persona/día)	\$ 5.000
Servicio Lavado promedio (Promedio Persona/día)	\$ 5.000

➤ Costos.

Los costos asociados a insumos corresponden a:

- Insumos para maquinaria distribuidora de comida. Corresponden a los alimentos los cuales se almacenan en las maquinas distribuidoras de comida.
- Insumos para máquina de lavado de ropa. Corresponden a los detergentes, suavizantes y demás necesarios para el lavado de la ropa.

**Tabla 2.5.4. Costos del proyecto.**

<b>ESTUDIO DE MERCADOS</b>	
Insumos para maquina distribuidora de comida (Anual)	\$35.640.000
Insumos para máquina de lavado de ropa (Anuales)	\$24.090.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$59.730.000</b>

➤ Gastos

Durante las etapas de IAEP, Estudio de mercados, estudios técnicos, estudios ambientales y estudios administrativos, se identificaron los gastos periódicos que se requieren para operar el proyecto.

A continuación se muestran los gastos relacionados a la operación del proyecto, en cada etapa:

- Estudios de mercados

**Tabla 2.5.5. Gastos identificados en el estudio de mercados.**

<b>ESTUDIO DE MERCADOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Valor (\$- )</b>
Publicidad	Mensual	\$500.000
Dominio de internet	Anual	\$600.000
Celular Área Comercial	Mensual	\$120.000
Director Área Mercadeo	Mensual	\$1.500.000

- Estudios Técnicos

**Tabla 2.5.6. Gastos identificados en los estudios técnicos.**

<b>ESTUDIOS TÉCNICOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Valor</b>
Suministros de mantenimiento	Mensual	\$500.000
Herramientas	Anual	\$2.000.000
Dotación General (Habitaciones, Sala, Cocina, Patio)	Semestral	\$10.000.000
Lencería	Semestral	\$11.400.000
Mantenimiento Edificaciones	Mensual	\$2.000.000
Servicios Públicos (Agua, energía, Gas)	Mensual	\$7.500.000
Servicio Internet, Tv, Teléfono	Mensual	\$2.000.000
Personal Recepción	Mensual	\$6.500.000
Personal Vigilancia	Mensual	\$7.500.000
Personal Servicios Generales	Mensual	\$12.000.000

- Estudios Ambientales.

**Tabla 2.5.7. Gastos identificados en los estudios ambientales.**

<b>ESTUDIO AMBIENTAL</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Valor</b>
Suministros para manejo de residuos sólidos	Mensual	\$300.000

- Estudios Administrativos

**Tabla 2.5.8. Gastos Identificados en los estudios Administrativos.**

<b>ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Valor</b>
Seguro Edificaciones	Anual	\$5.600.000
Capacitación	Anual	\$10.000.000
Arriendo Oficina	Mensual	\$3.000.000
Papelería	Mensual	\$1.000.000
Dotación Uniformes	Trimestral	\$3.000.000
Gerente general	Mensual	\$4.000.000
Auxiliar administrativo	Mensual	\$1.200.000
Auxiliar Financiero	Mensual	\$1.200.000
Gerente de Recursos Humanos	Mensual	\$2.000.000
Auxiliar de Recursos Humanos	Mensual	\$1.200.000
Servicios de Soporte Tecnológico (externos)	Mensual	\$1.000.000
Contador y Revisor Fiscal (externos)	Mensual	\$500.000
Servicio de celular Gerente General	Mensual	\$80.000
Alquiler Automóviles	Anual	\$1.200.000

➤ Inversión

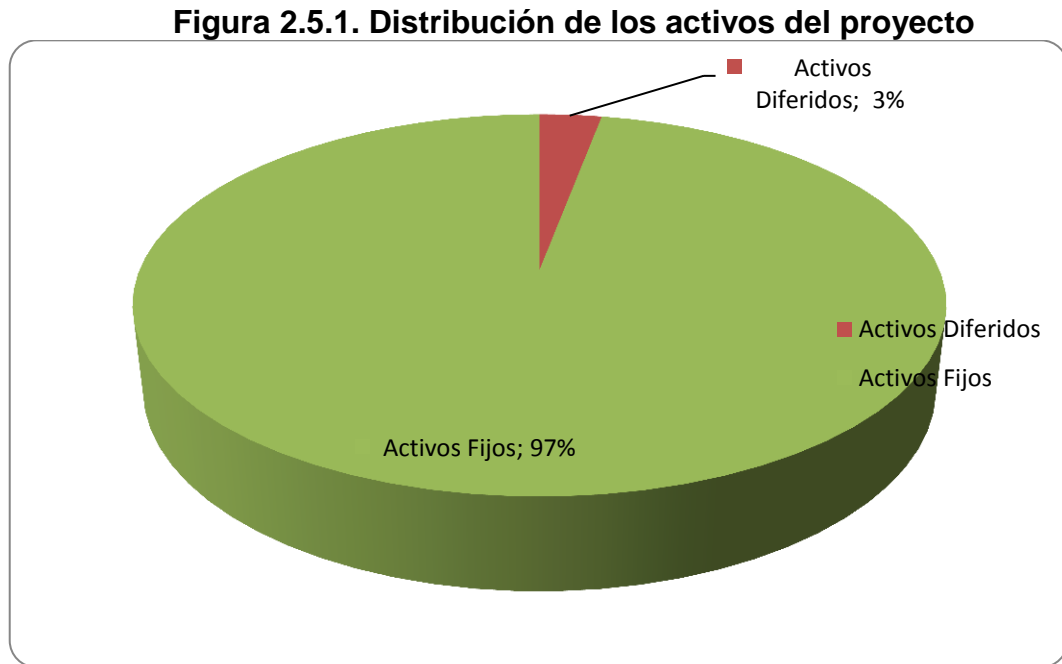
La inversión para el proyecto corresponde a las inversiones en activos Fijo, activos diferidos y Gastos preoperativos, a continuación se muestra la descripción y los valores de cada uno de las inversiones identificadas durante el desarrollo del estudio.

**Tabla 2.5.9. Inversiones en el proyecto.**

TIPO DE ACTIVOS	ITEM	VALOR
Activos Fijos	Total terrenos y estructuras (toda la Red)	\$1.250.000.000
	Obra subcontratada para adecuación de inmuebles	\$300.000.000
	Mobiliario	\$150.000.000
	Accesorios	\$10.000.000
	Herramientas	\$2.000.000
	Lencería	\$50.000.000
	Electrodomésticos	\$80.000.000
	Dotación de cocina	\$20.300.000
	Canecas Recolectoras	\$1.200.000
	Señalización	\$500.000
	Mobiliario Oficinas	\$10.000.000
	Maquinaria Distribuidora de Comida	\$70.000.000
	Computadores	\$14.000.000
	Dotación uniformes	\$300.000
		<b>Total Activos Fijos</b>
Activos Diferidos	Estudios de formulación y evaluación	\$38.220.000
	Publicidad	\$10.000.000
	<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$48.220.000</b>
Gastos Preoperativos	Siembra de Árboles y Jardinería	\$760.000
	Constitución de la empresa	\$500.000
	Papelería	\$1.500.000
	Reclutamiento y selección	\$1.500.000
	Personal etapa preoperativa	\$7.000.000
	<b>Total Activos Preoperativos</b>	<b>\$11.260.000</b>



En la Figura N.2.5.1 se muestra en porcentaje, la distribución de los activos Fijos y los activos diferidos para el proyecto



Del total de la inversión el 97% corresponden a activos fijos.

Tanto los ingresos, costos, gastos e inversiones se incluyen dentro del flujo de caja del proyecto y del inversionista, así como en el Balance general y el PyG.

### 2.5.3. Financiación

El monto total de necesario de inversión para el proyecto corresponde a:  
\$ 2.087.510.000.

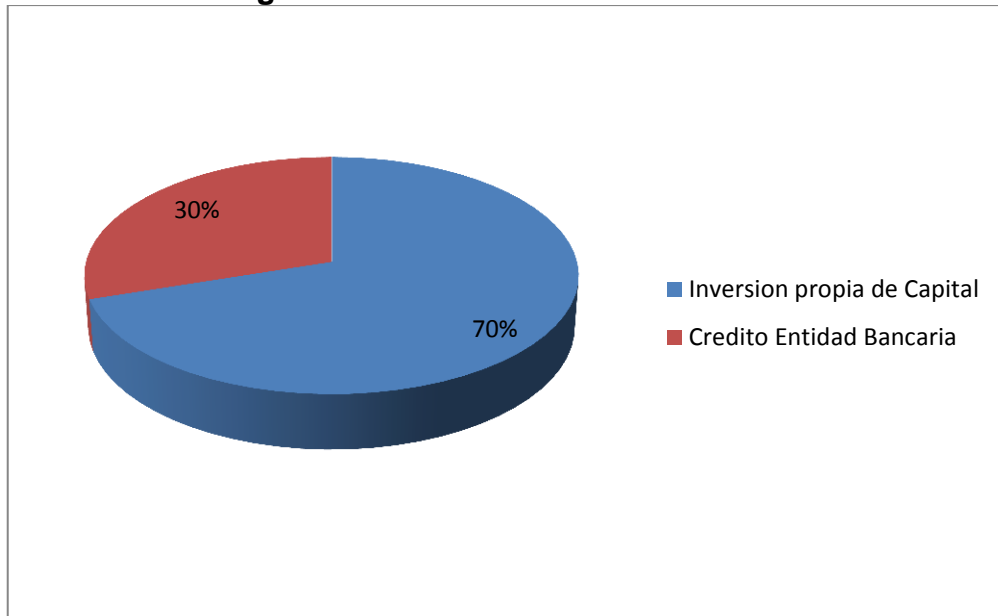
El inversionista tiene el 70% del valor para financiar el proyecto disponible, que corresponde a \$ 1.461.257.000.

**Tabla 2.5.10. Distribución de Financiación.**

Financiación		
Inversión propia de Capital	\$1.461.257	70%
Crédito Entidad Bancaria	\$626.253	30%
<b>Monto Total de inversión</b>	<b>\$2.087.510</b>	<b>100%</b>

El valor total a financiar corresponde el 30% y es de \$626.253.000, que se financiarían en un periodo de 60 meses. La distribución de la financiación se ve en la Figura 2.5.2.

**Figura 2.5.2. Distribución de financiación.**



En la Tabla 2.5.11 se presentan las tasas de financiación ofrecidas por algunas entidades:

**Tabla 2.5.11. Tasas de financiación.**

Entidad Bancaria	Tasa de Financiación (mv)	Monto máximo*
Bancoldex	0,67	\$300.000.000
Bancolombia	1,2	\$300.000.000
Davivienda	1,7	\$300.000.000

Este monto depende de la capacidad de endeudamiento del inversionista.

Para el tipo de proyecto, existe una línea de crédito para la productividad y competitividad del sector turismo en Colombia de bancoldex. “Este cupo especial de crédito está dirigido a personas naturales y jurídicas que realicen actividades empresariales de hotelería y agencias de viaje, adicionalmente, serán beneficiarias las empresas con actividades conexas al sector turístico, que cuenten con el Registro Nacional de Turismo vigente al momento de presentar su solicitud. Los recursos podrán destinarse a la compra o

arrendamiento (leasing) de bienes inmuebles, maquinaria, equipo, tecnología, adecuaciones o mejoras de instalaciones y locales comerciales, páginas web y demás inversiones que permitan a las empresas mejorar su productividad, competitividad y/o eficiencia energética. La tasa de redescuento de esta línea se encuentra entre DTF (E.A) + 2.60% E.A y DTF (E.A) + 3.80%E.A., dependiendo del plazo. Plazo máximo hasta 12 años.”

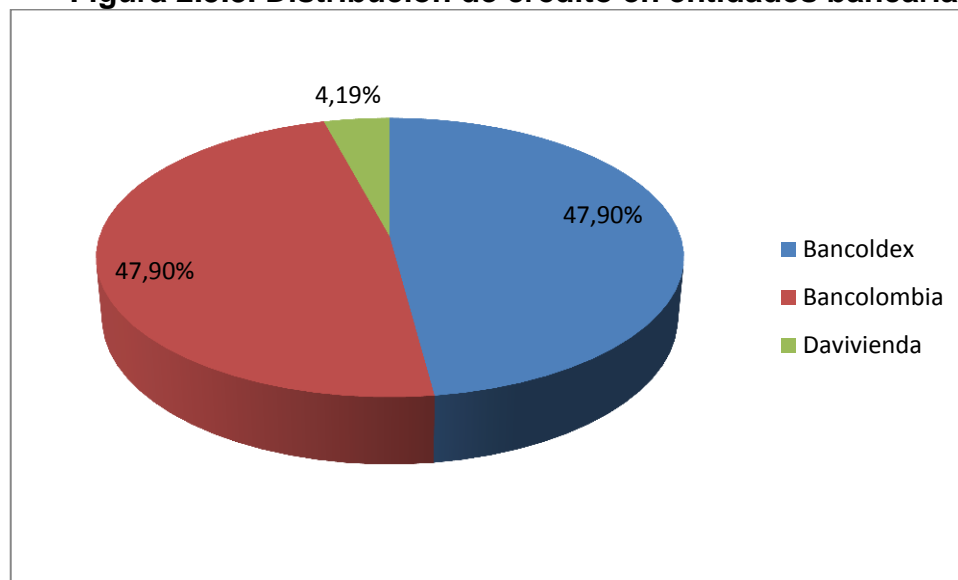
El objetivo es conseguir el la menor tasa disponible para el crédito, por lo tanto la estructura del crédito se tomara teniendo en cuenta la financiación de Bancoldex por un valor de 300 millones de pesos, Bancolombia de 300 millones de pesos y Davivienda por un valor de 26.253.000 para completar el valor total de financiación. En la Tabla 12 se presenta montos a financiar en cada una de las entidades.

**Tabla 2.5.12. Monto de financiación.**

Entidad Bancaria	Tasa de Financiación (mv)	Monto máximo	Porcentaje del monto total de crédito
Bancoldex	0,67	\$300.000.000	47,90%
Bancolombia	1,2	\$300.000.000	47,90%
Davivienda	1,7	\$26.253.000	4,19%
<b>Total</b>		<b>626.253.000</b>	<b>100,00%</b>

El monto total de crédito corresponde a \$626.253.000 que se distribuyen en las entidades bancarias como se muestra en la Figura 2.5.3:

**Figura 2.5.3. Distribución de crédito en entidades bancarias.**



El valor de crédito ponderado para las 3 entidades bancarias corresponde a 0,92 mv, el cual es 11,61% Efectivo Anual, este valor se utilizará para el flujo de caja del inversionista.

#### 2.5.3.1. Flujo de caja de la empresa

Ver Anexo 2.

#### 2.5.4. Conclusiones

El flujo de caja del proyecto (Ver Figura N.2.5.4) es positivo a partir del primer periodo, sin embargo la inversión se recupera hasta el octavo periodo. Como se puede ver en el capítulo de Evaluación financiera en la Tabla de valores del flujo de caja para el proyecto en pesos corrientes, en la columna en donde se muestra el saldo acumulado del flujo de caja.

El flujo de caja del inversionista (Ver Figura N.3) es positivo a partir del tercer periodo, pero se recupera la inversión más rápidamente que el flujo de caja para el proyecto, se recupera a partir del periodo sexto. Estas diferencias están dadas por los efectos que produce el financiamiento sobre el flujo de caja.

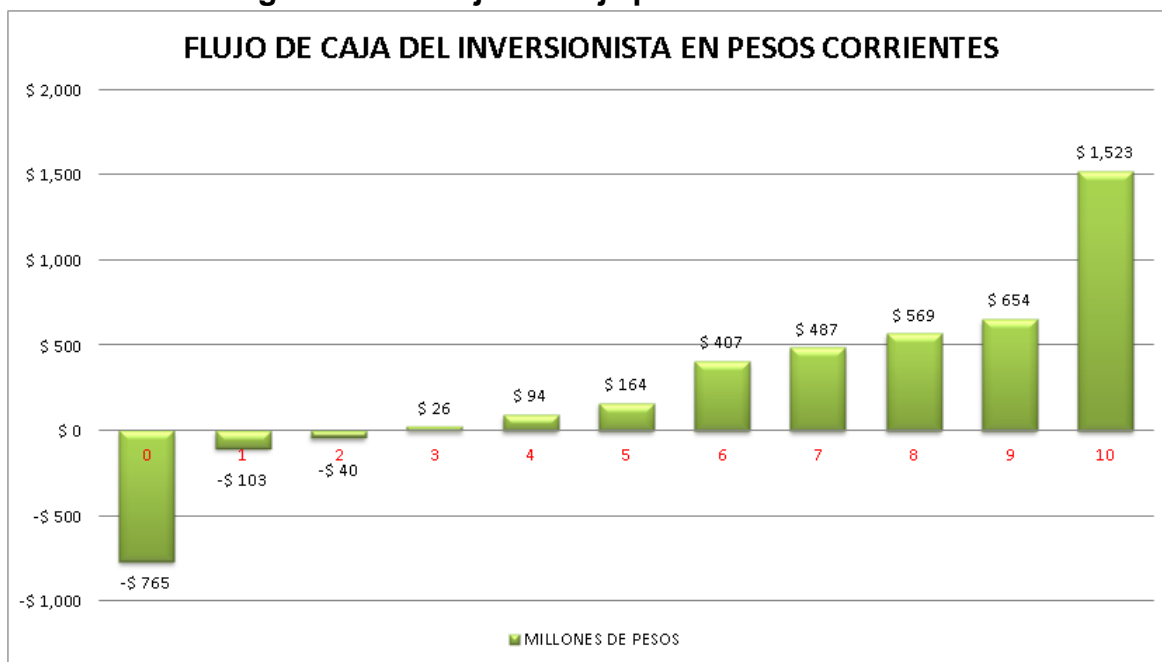
La capacidad de endeudamiento del inversionista, afecta la cantidad de dinero que puede solicitar a Bancoldex, que en este caso corresponde a la entidad financiera con menor tasa de financiación, lo que afecta directamente el valor del crédito ponderado, el cual para el ejercicio es de 11,61% efectivo anual.

El total de la inversión corresponde a \$2.087.510, de los cuales los mayores valores se encuentran concentrados en las siguientes inversiones:

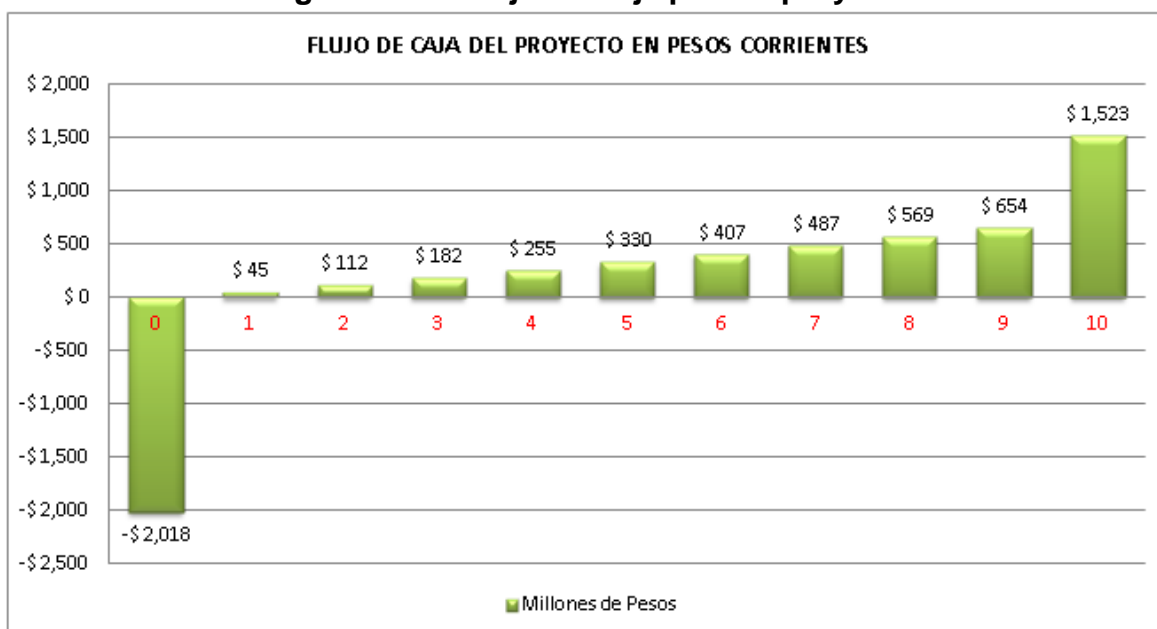
- Terrenos y Estructuras. (\$1.250.000.000)
- Obra subcontratada. (\$300.000.000)
- Mobiliario. (\$150.000.000)
- Electrodomésticos (\$80.000.000)
- Maquinaria distribuidora de comida (\$70.000.000)

La inversión en Terrenos y estructuras, la obra subcontratada, el mobiliario, los electrodomésticos y la maquinaria distribuidora de comida, son *ítems* que afectan considerablemente la inversión y deben ser revisados durante los estudios de factibilidad.

**Figura 2.5.4. Flujo de Caja para el inversionista.**



**Figura 2.5.5. Flujo de Caja para el proyecto.**



### 2.5.5. Recomendaciones

- Se recomienda solicitar el 100% del dinero a Bancoldex, ya que se tendría la tasa del 8,32% efectivo anual. La capacidad de endeudamiento se

puede mejorar por medio de pagos de créditos actuales que tenga el inversionista.

- Para el estudio de factibilidad es recomendable analizar nuevas políticas gubernamentales o cambios en las actuales, en relación a beneficios tributarios o de financiación para proyectos de inversión turística, que puedan beneficiar el desarrollo financiero del proyecto.
- Se recomienda que el inversionista esté preparado para recuperar la inversión a un largo plazo, debido a la naturaleza misma del proyecto, éste requiere una gran inversión para ofrecer un servicio a bajo costo, pero se obtiene un gran beneficio económico con el tiempo como se puede ver en el capítulo de Evaluación Económica.
- Se recomienda que en el estudio de Factibilidad se realice un análisis detallado del valor del terreno por m<sup>2</sup> en las ubicaciones seleccionadas para realizar un cálculo más preciso del valor de la inversión de tierras; debido a que esta es la inversión más grande que tiene el proyecto.

### **3. EVALUACIÓN**

#### **3.1. Evaluación financiera**

##### **3.1.1. Introducción**

Este capítulo presenta la evaluación financiera realizada al proyecto, por medio de los resultados obtenidos en el capítulo de Estudios Financieros, tomando en cuenta los flujos de caja, tanto para el proyecto como para el inversionista.

El objetivo de la evaluación financiera es determinar si el proyecto es viable para el inversionista, por medio de indicadores como TIR, VPN y relación Beneficio/Costo.

##### **3.1.2. Alcance**

El alcance de la evaluación financiera contempla la elaboración de los flujos de caja financieros para el proyecto y para el inversionista en pesos constantes y en pesos corrientes, la evaluación por medio de 3 indicadores (TIR, VPN y B/C). Incluye el análisis de sensibilidad para dos parámetros críticos dentro del proyecto los cuales son: % de ocupación de los hostales y el precio de venta del servicio.

##### **3.1.3. Hallazgos**

### 3.1.3.1. Supuestos

Los supuestos utilizados para la evaluación económica corresponden al horizonte del proyecto, a los ingresos por ventas y costos asociados a la operación, tasas de escalonamiento de precios tanto para los beneficios como para los costos, y la inversión, a continuación se presentan detalladamente:

- El horizonte del proyecto se determinó como 10 años.
- Los ingresos totales por ventas anuales corresponden a \$746,790,000.
- El valor de venta de alojamiento (Día/Persona incluido Iva) corresponde a \$21,000 pesos.
- Tasa de escalonamiento de beneficios y de costos para el año 2011 corresponde a 2,44%.
- El monto total de inversión para la red de hostales corresponde a \$2,087,510 pesos.
- El porcentaje de ocupación promedio del año se determinó para Boyacá en 33,3% con un incremento anual del 5%.

### Parámetros

En la Tabla 3.1.1 se presentan los parámetros utilizados durante la evaluación financiera.

**Tabla 3.1.1. Parámetros de la evaluación financiera.**

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<b>SUPUESTOS ECONÓMICOS</b>	
IPC	2,44%
<b>SUPUESTOS DEL PROYECTO</b>	
Horizonte del análisis	10 años
Porcentaje de Ocupación (Promedio Anual)	33%
Incremento de porcentaje de ocupación anual	5%
<b>BENEFICIOS</b>	
Ingresos Totales por ventas Anuales	\$746.790.000,00
<b>INVERSIÓN</b>	
Monto Total de inversión	\$2.087.510,00
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	
Depreciación de Activos Fijos	10 Años
Terrenos y edificaciones	20 Años
Muebles, Enceres, Electrodomésticos y otros	10 Años

Amortizaciones	10 Años
----------------	---------

Fuentes: Banco de la república, Datos de estudios de formulación del proyecto, Ministerio de comercio, industria y turismo.

#### 3.1.4. Criterios de evaluación

Los parámetros de evaluación del proyecto corresponden a la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN) y la relación Beneficio-Costo (B/C).

##### -Tasa interna de Retorno (TIR)

Es la tasa en la que el valor presente de los costos y los ingresos se iguala a cero, quiere decir  $VPN=0$ . Estima la rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. La rentabilidad esperada del inversionista corresponde a 10%, según análisis realizados por el mismo inversionista.

##### -Valor Presente Neto (VPN)

Es la suma del valor presente de cada uno de los costos y beneficios, traído al presente. Si el valor presente es mayor de cero, se considera que el flujo de caja está generando valor, si es igual a cero significa que el valor del negocio se mantiene, y si es menor de cero corresponde a pérdida de valor. El VPN para el proyecto será evaluado considerando una tasa interna del 10%, considerando que si el VPN es mayor que cero, el negocio genera valor y es aceptable.

##### -Relación Beneficio-Costo (B/C)

El análisis de beneficio costo mide la relación entre los costos y beneficios, se obtiene de dividir el valor actual de los ingresos totales netos entre el valor actual de los costos totales netos. La relación Beneficio-Costo para el proyecto debe ser mayor de 1 para determinar que el proyecto es rentable.

#### 3.1.5. Identificación de variables críticas.

En el proyecto existen dos variables críticas que determinan en gran medida los costos y beneficios. El primero es el precio de venta del alojamiento diario, el cual se ha fijado en un valor de \$21.000, el segundo corresponde al porcentaje de ocupación del proyecto el cual corresponde a 33,3%.



- Precio de venta: El precio de venta es determinante en los beneficios del proyecto, debido a que es la mayor fuente de ingresos. El precio de venta puede tener variaciones dependiendo del mercado y las promociones necesarias para atraer clientes o aumentar los volúmenes de venta.

- Porcentaje de ocupación: El porcentaje de ocupación promedio permite estimar la cantidad de usuarios anuales del servicio de hospedaje, este valor es aproximado y está basado en el mercado actual para la región de Boyacá, sin embargo este valor puede tener variación dependiendo mercado, publicidad, ubicación.

### 3.1.6. Flujo de caja

El flujo de cada es un informe financiero, que muestra el movimiento de dinero que se recibirá a través de los ingresos por la operación u otras fuentes, y los costos y gastos que se generan. El saldo es la diferencia entre los ingresos y egresos, lo que arroja un flujo de efectivo excedente o deficiente. Los resultados del flujo de caja son base para la evaluación económica.

En este estudio de prefactibilidad se contemplan diferentes tipos de flujo de caja, que se presentan a continuación:

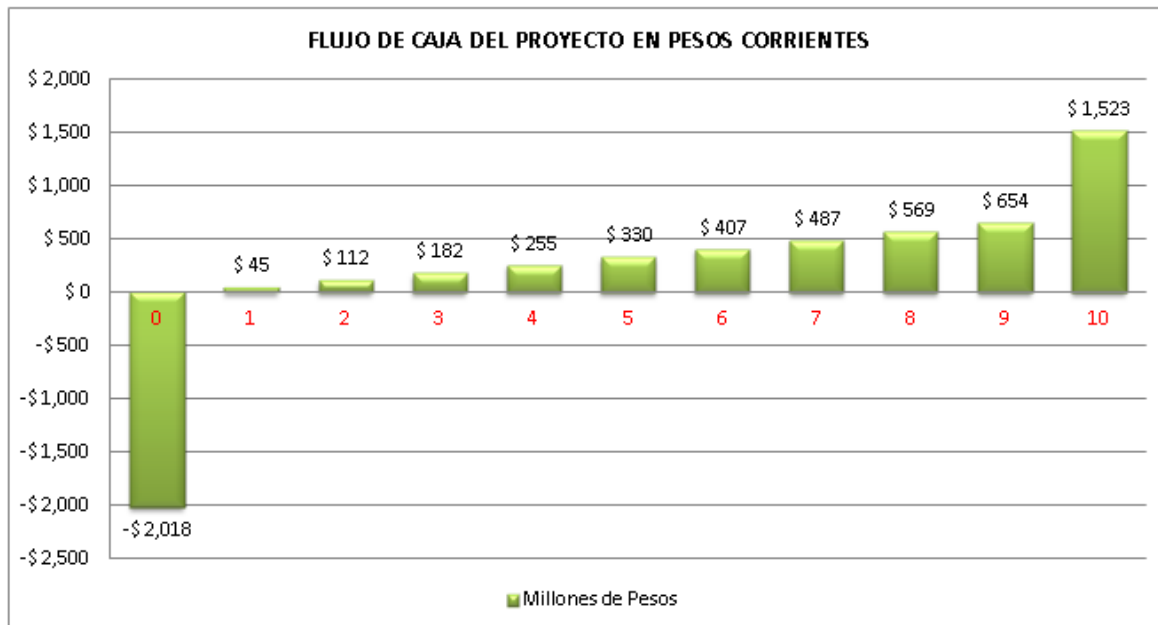
#### 3.1.6.1. Flujo de caja del proyecto

Este flujo de efectivo no tienen en cuenta el financiamiento en el que puedan incurrir los inversionistas, se asume que la totalidad del dinero para la inversión proviene de recursos propios sin necesidad de ir a fuentes financieras externas.

- Flujo de caja del proyecto en pesos corrientes

En este caso los valores del flujo de caja están afectados por la inflación y las tasas de crecimiento de precios y costos. (Ver Figura N° 3.1.1)

**Figura N. 3.1.1 Flujo de caja del proyecto en pesos corrientes.**



Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 3.1.2, se muestran los costos y beneficios del flujo de caja anterior.

**Tabla 3.1.2. Valores del flujo de caja del proyecto en pesos corrientes.**

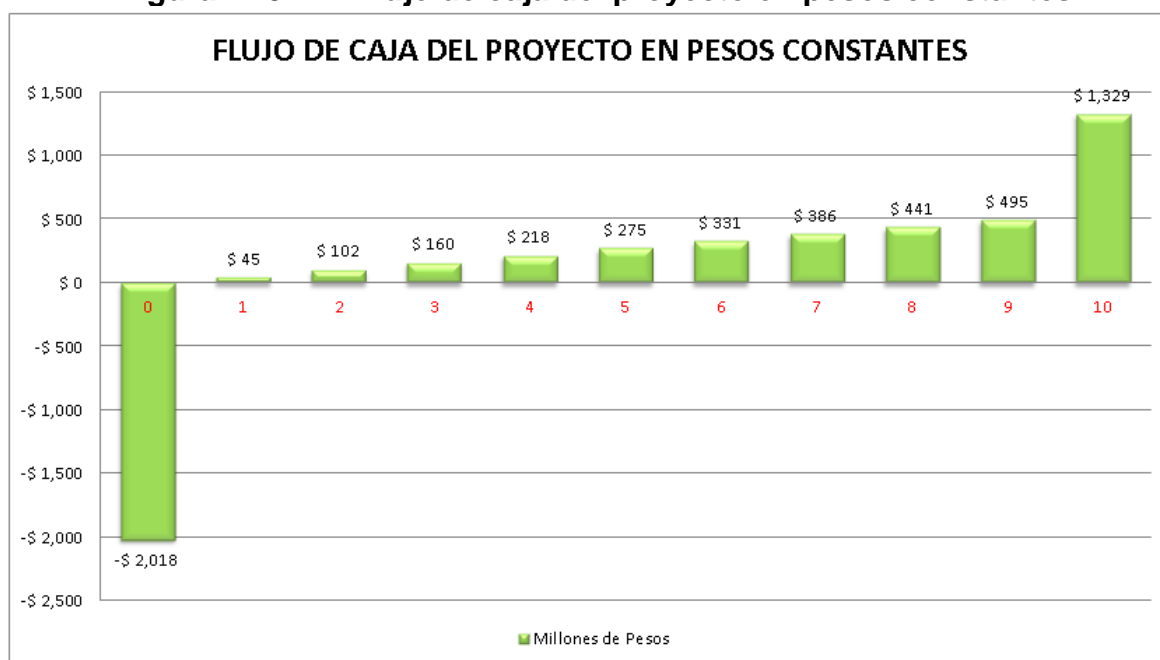
AÑO	PERIODO	BENEFICIOS	COSTOS	FLUJO NETO	ACUMULADO
2012	0	\$ 0	\$ 2,017,780,000	-\$ 2,017,780,000	-\$ 2,017,780,000
2013	1	\$ 746,790,000	\$ 702,140,187	\$ 44,649,813	-\$ 1,973,130,187
2014	2	\$ 874,153,976	\$ 762,371,574	\$ 111,782,402	-\$ 1,861,347,784
2015	3	\$ 1,005,650,927	\$ 823,512,383	\$ 182,138,545	-\$ 1,679,209,240
2016	4	\$ 1,141,428,446	\$ 886,690,161	\$ 254,738,285	-\$ 1,424,470,954
2017	5	\$ 1,281,638,868	\$ 951,977,590	\$ 329,661,278	-\$ 1,094,809,676
2018	6	\$ 1,426,439,411	\$ 1,019,449,781	\$ 406,989,629	-\$ 687,820,047
2019	7	\$ 1,575,992,329	\$ 1,089,184,359	\$ 486,807,969	-\$ 201,012,078
2020	8	\$ 1,730,465,059	\$ 1,161,261,540	\$ 569,203,520	\$ 368,191,442
2021	9	\$ 1,890,030,383	\$ 1,235,764,216	\$ 654,266,167	\$ 1,022,457,609
2022	10	\$ 2,838,186,581	\$ 1,315,523,645	\$ 1,522,662,935	\$ 2,545,120,544

Fuente: Elaboración propia.

- Flujo de caja del proyecto en pesos constantes

Para este flujo de caja se asume que los pesos conservan el poder adquisitivo constante. La evaluación se hace a pesos de hoy.

**Figura N. 3.1.2. Flujo de caja del proyecto en pesos constantes.**



Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 3.1.3, se muestran los costos y beneficios del flujo de caja anterior.

**Tabla 3.1.3. Valores del flujo de caja del proyecto en pesos constantes.**

AÑO	PERIODO	BENEFICIOS	COSTO	FLUJO DE CAJA NETO	ACUMULADO
2012	0	\$ -	\$ 2,017,780,000	\$(2,017,780,000)	\$(2,017,780,000)
2013	1	\$ 746,790,000	\$ 702,140,187	\$ 44,649,813	\$(1,973,130,187)
2014	2	\$ 859,940,000	\$ 757,680,962	\$ 102,259,038	\$(1,870,871,148)
2015	3	\$ 973,090,000	\$ 812,767,277	\$ 160,322,723	\$(1,710,548,425)
2016	4	\$ 1,086,240,000	\$ 868,477,974	\$ 217,762,026	\$(1,492,786,399)
2017	5	\$	\$ 924,835,463	\$	\$(1,218,231,862)

		1,199,390,000		274,554,537	
2018	6	\$ 1,312,540,000	\$ 981,862,976	\$ 330,677,024	\$ (887,554,838)
2019	7	\$ 1,425,690,000	\$ 1,039,584,591	\$ 386,105,409	\$ (501,449,429)
2020	8	\$ 1,538,840,000	\$ 1,098,025,270	\$ 440,814,730	\$ (60,634,699)
2021	9	\$ 1,651,990,000	\$ 1,157,210,890	\$ 494,779,110	\$ 434,144,411
2022	10	\$ 2,548,460,000	\$ 1,219,913,874	\$ 1,328,546,126	\$ 1,762,690,538

Fuente: Elaboración propia.

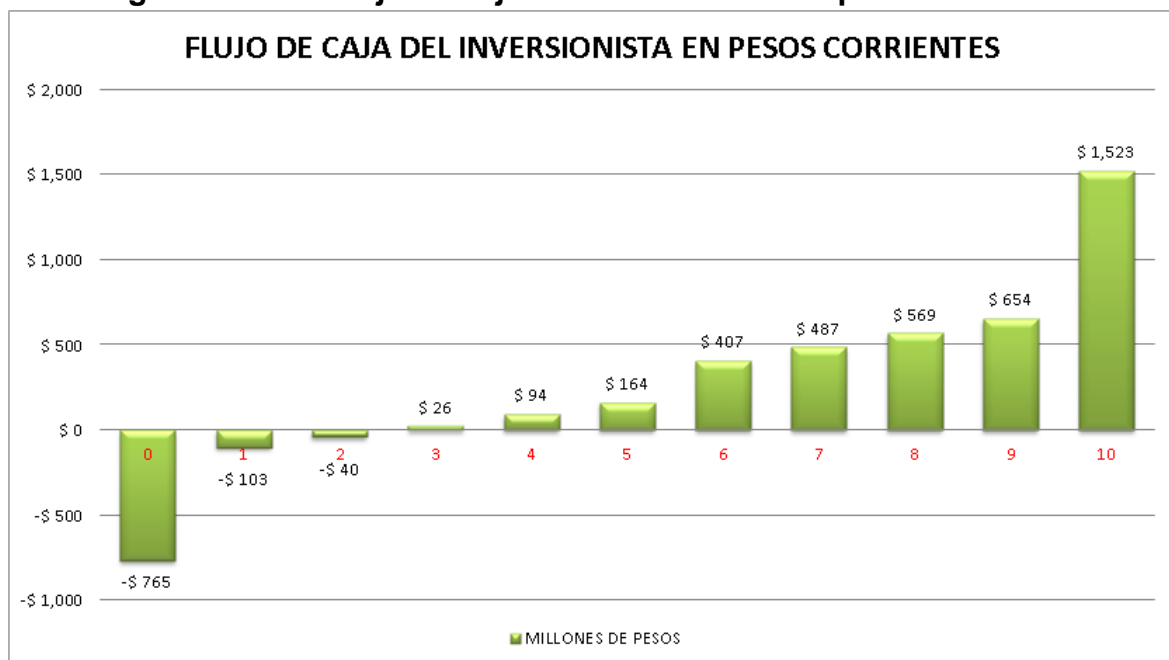
### 3.1.6.2. Flujo de caja del inversionista

En esta ocasión en el flujo de caja se tienen en cuenta los recursos propios del inversionista junto con los recursos provenientes de una entidad bancaria externa para completar el monto total de la inversión. Por esto se incluyen los costos del pago de la deuda ocasionada por el inversionista.

- Flujo de caja del inversionista en pesos corrientes.

En este caso los valores del flujo de caja están afectados por la inflación y las tasas de crecimiento de precios y costos. (Ver Figura N° 3.1.3)

**Figura N. 3.1.3 Flujo de caja del inversionista en pesos corrientes.**



Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 3.1.4, se muestran los costos y beneficios del flujo de caja anterior del inversionista en pesos corrientes.

**Tabla 3.1.4. Valores del flujo de caja del inversionista en pesos corrientes.**

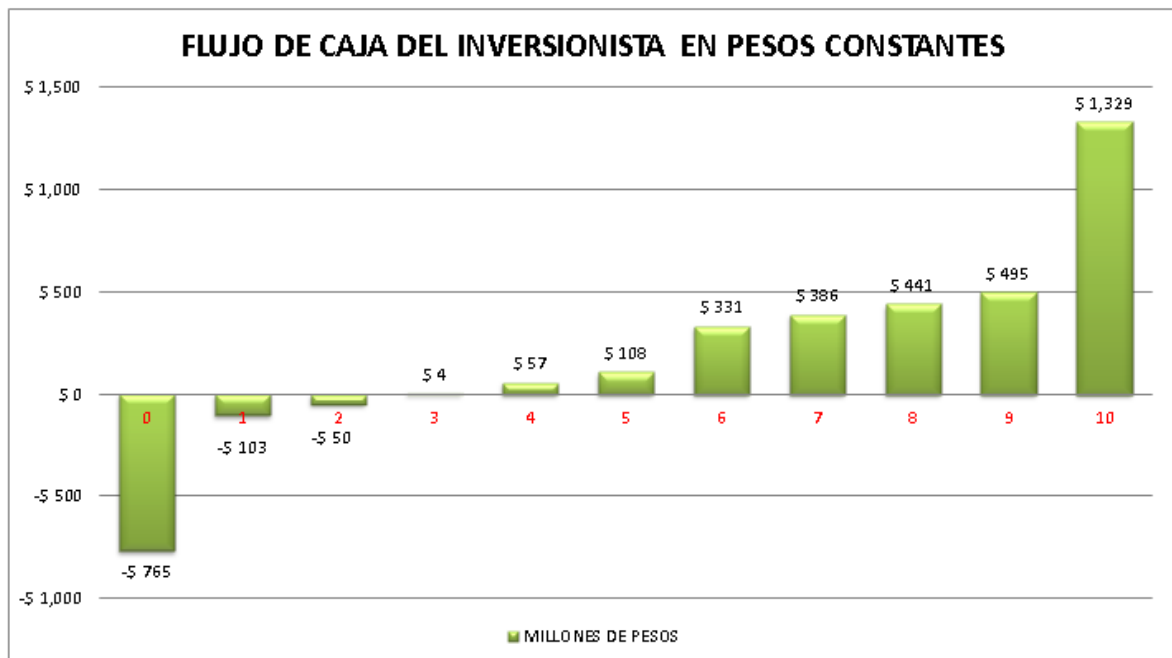
AÑO	PERIODO	BENEFICIOS	GASTOS	FLUJO NETO	ACUMULADO
2012	0	\$ 1,252,506,000	\$ 2,017,780,000	\$ (765,274,000)	\$ (765,274,000)
2013	1	\$ 746,790,000	\$ 850,199,869	\$ (103,409,869)	\$ (661,864,131)
2014	2	\$ 874,153,976	\$ 914,237,473	\$ (40,083,497)	\$ (621,780,634)
2015	3	\$ 1,005,650,927	\$ 979,626,402	\$ 26,024,525	\$ (595,756,109)
2016	4	\$ 1,141,428,446	\$ 1,047,545,507	\$ 93,882,939	\$ (501,873,170)
2017	5	\$ 1,281,638,868	\$ 1,118,124,731	\$ 163,514,137	\$ (338,359,033)
2018	6	\$ 1,426,439,411	\$ 1,019,449,781	\$ 406,989,629	\$ 68,630,597
2019	7	\$ 1,575,992,329	\$ 1,089,184,359	\$ 486,807,969	\$ 555,438,566
2020	8	\$ 1,730,465,059	\$ 1,161,261,540	\$ 569,203,520	\$ 1,124,642,086
2021	9	\$ 1,890,030,383	\$ 1,235,764,216	\$ 654,266,167	\$ 1,778,908,252
2022	10	\$ 2,838,186,581	\$ 1,315,523,645	\$ 1,522,662,935	\$ 3,301,571,188

Fuente: Elaboración propia.

- Flujo de caja del inversionista en pesos contantes.

Para este flujo de caja se asume que los pesos conservan el poder adquisitivo constante. La evaluación se hace a pesos de hoy.

**Figura N. 3.1.4 Flujo de caja del inversionista en pesos constantes.**



Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 3.1.5, se muestran los costos y beneficios del flujo de caja anterior.

**Tabla 3.1.5. Valores del flujo de caja del inversionista en pesos constantes.**

AÑO	PERIODO	BENEFICIOS	GASTOS	FLUJO NETO	ACUMULADO
2012	0	\$ 1,252,506,000.00	\$ 2,017,780,000.00	\$ (765,274,000.00)	\$ (765,274,000.00)
2013	1	\$ 746,790,000.00	\$ 850,199,868.54	\$ (103,409,868.54)	\$ (661,864,131.46)
2014	2	\$ 859,940,000.00	\$ 909,546,861.34	\$ (49,606,861.34)	\$ (612,257,270.12)
2015	3	\$ 973,090,000.00	\$ 968,881,296.29	\$ 4,208,703.71	\$ (608,048,566.42)
2016	4	\$ 1,086,240,000.00	\$ 1,029,333,320.02	\$ 56,906,679.98	\$ (551,141,886.43)
2017	5	\$ 1,199,390,000.00	\$ 1,090,982,604.38	\$ 108,407,395.62	\$ (442,734,490.82)
2018	6	\$ 1,312,540,000.00	\$ 981,862,975.84	\$ 330,677,024.16	\$ (112,057,466.66)
2019	7	\$ 1,425,690,000.00	\$ 1,039,584,590.89	\$ 386,105,409.11	\$ 274,047,942.45
2020	8	\$ 1,538,840,000.00	\$ 1,098,025,270.16	\$ 440,814,729.84	\$ 714,862,672.29
2021	9	\$ 1,651,990,000.00	\$ 1,157,210,889.63	\$ 494,779,110.37	\$ 1,209,641,782.65
2022	10	\$ 2,548,460,000.00	\$ 1,219,913,873.69	\$ 1,328,546,126.31	\$ 2,538,187,908.96

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.7. Conclusiones

#### 3.1.7.1. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad que se usaron para esta evaluación son el VPN, la TIR y la relación B/C. Estos indicadores se calcularon para cada uno de los flujos de caja expuestos en el numeral 3.2.2, y se presentan comparativamente en el Tabla 3.1.6

**Tabla 3.1.6. Comparativo de indicadores de rentabilidad.**

INDICADOR	FLUJO PROJ. \$ CORRIENTES	FLUJO PROJ. \$ CONSTANTES	FLUJO INVER. \$ CORRIENTES	FLUJO INVER. \$ CONSTANTES
TIR	12%	9%	20%	17%
VPN (millones)	\$ 240	\$ 140	\$920	\$ 521
B/C	1.07	1.07	1.08	1.08

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se concluye que:

- El flujo de caja del proyecto en pesos corrientes es positivo a partir del primer periodo, sin embargo la inversión se recupera hasta el octavo periodo. Se obtiene una tasa interna de retorno igual al 12%, mayor a la esperada por

los inversionistas (10%). El valor presente neto es positivo y el proyecto obtiene \$240 millones más de lo que se había esperado.

- El flujo de caja del inversionista en pesos corrientes es positivo a partir del tercer periodo, pero se recupera la inversión más rápidamente que el flujo de caja para el proyecto, se recupera a partir del periodo sexto. Este flujo de caja arroja una tasa interna de retorno del 20%, muy superior a lo esperado por el inversionista. El valor presente neto es positivo y el inversionista obtiene \$902 millones de pesos más de lo que había exigido.
- En todos los casos se observa que la relación beneficio costo es mayor a uno, lo que indica que este proyecto de inversión es rentable.
- Cuando se realizan los análisis de los flujos en pesos corrientes, se observa una disminución en la tasa interna de retorno calculada, a una tasa del 2.44%, equivalente a la inflación identificada en los parámetros de evaluación. Sin embargo estos resultados siguen siendo atractivos para el inversionista.
- Debido a la naturaleza del proyecto, en donde se está realizando una inversión considerable para prestar un servicio a bajo costo para un segmento determinado de turistas, el inversionista que acepte el proyecto debe estar preparado para obtener rendimientos mayores a la inversión a partir del sexto periodo.

Se concluye que el proyecto es viable, desde las bases técnicas definidas para un estudio de prefactibilidad y se recomienda continuar con la realización del estudio de factibilidad. Las posibles desviaciones de variables críticas que pueden alterar trascendentalmente el resultado de esta evaluación se muestran en el análisis de sensibilidad.

#### 3.1.7.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad fundamentalmente se basa en realizar modificaciones a las variables críticas (Precio de venta, Porcentaje de ocupación), para obtener diferentes VPN y TIR.

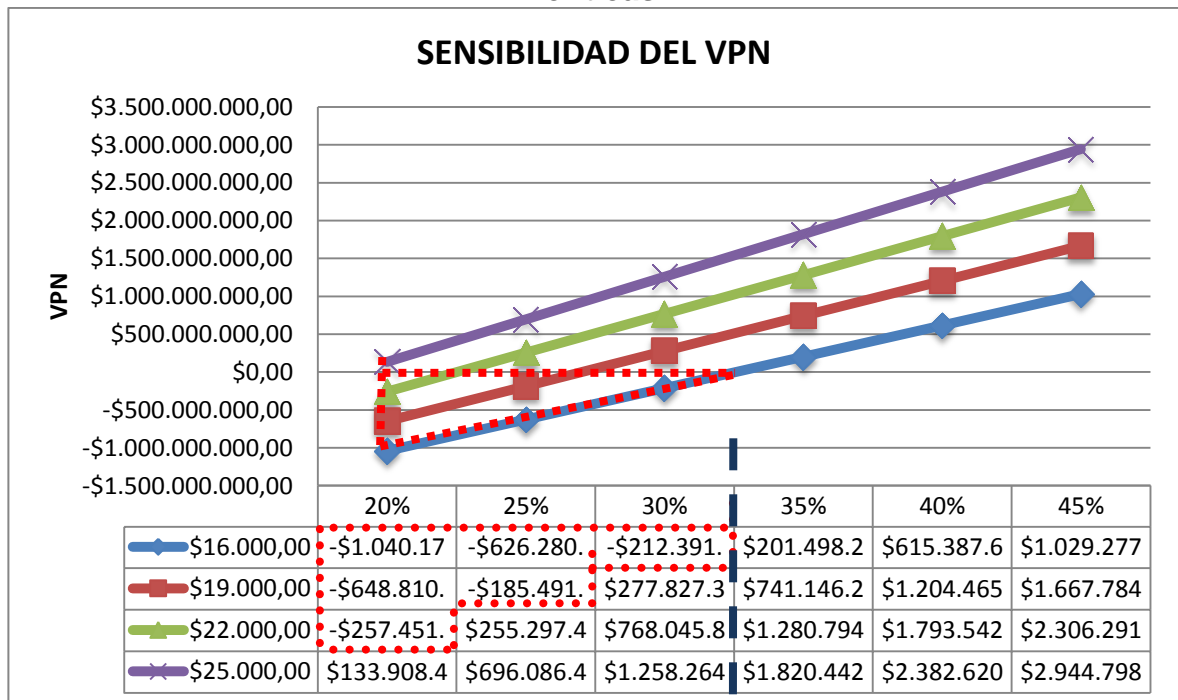
- Sensibilidad para el Flujo de caja del proyecto.

En primer lugar se han identificado dos variables críticas para el análisis de la viabilidad económica del proyecto, en primer lugar el precio de hospedaje por noche y en segundo lugar el porcentaje de ocupación de los hostales. Se ha encontrado el punto de equilibrio para cada una de estas variables, en donde el valor presente neto se hace cero. Para el caso del precio de hospedaje por

noche, se ha encontrado que el punto de equilibrio se cumple para un valor de \$ 15.792.59 COP. En relación al porcentaje de ocupación el punto de equilibrio se cumple para un valor de 24%, manteniendo un precio por noche de \$ 21.000.00 COP.

En la Figura 3.1.5 se muestra el análisis de sensibilidad del VPN para el proyecto, con respecto a la variación de precio de venta y de porcentaje de ocupación.

**Figura 3.1.5. Sensibilización del VPN (para el proyecto) por medio de variables críticas.**



Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 3.1.5, se puede ver como el porcentaje de ocupación de la red de hostales es fundamental en las variaciones del VPN. Esto se debe a que define la cantidad de personas promedio por año que están utilizando el servicio.

El precio de venta del servicio tiene una alta incidencia en el VPN, sin embargo para porcentajes bajos como el 20% de ocupación, incluso sosteniendo precios altos como \$22.000 pesos, no se logra llegar al punto de equilibrio.

El rango donde el VPN es negativo, esto quiere decir que no se logra el rendimiento esperado del inversionista (10%), corresponde a porcentajes de ocupación menores al 30% y precios menores a \$22.000 pesos, por lo tanto

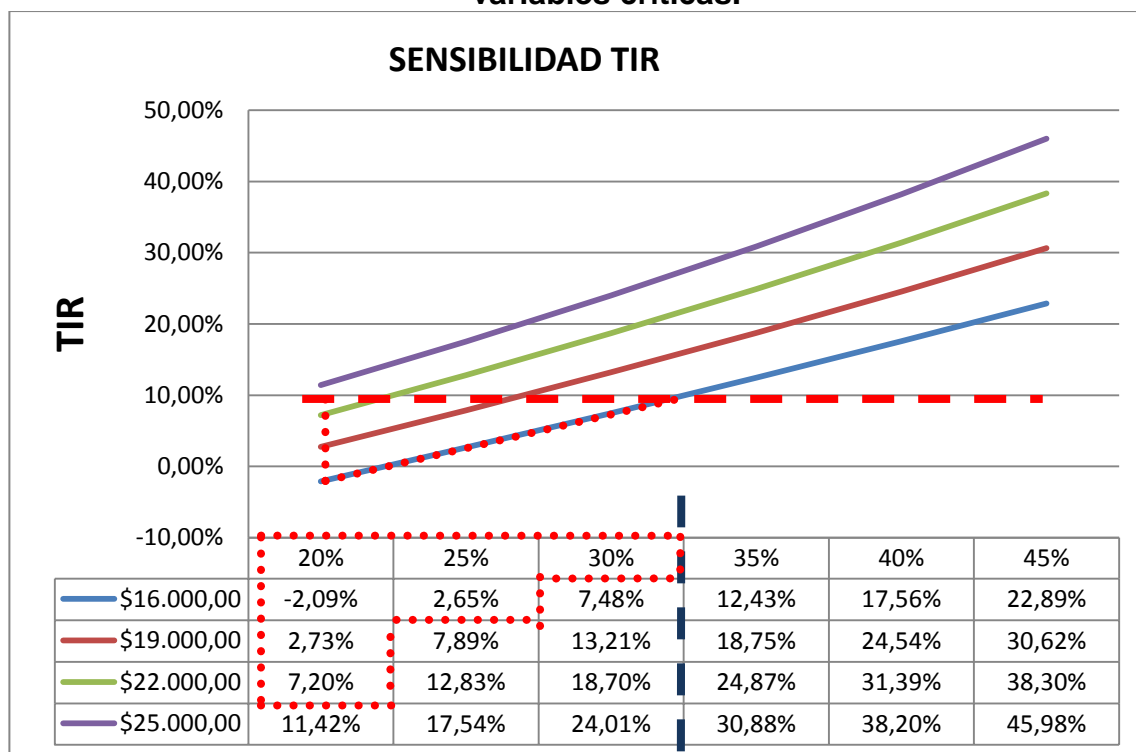


esto establece un punto de equilibrio donde se pueden establecer políticas financieras de operación del proyecto.

La Figura muestra la importancia de mantener el porcentaje de ocupación superior al 30%, el cual depende ampliamente del mercadeo y publicidad. Se podrán plantear durante el estudio de factibilidad actividades promocionales y estrategias de promoción que permitan que la red de hostales permanezca ocupada por encima del 30%.

En la Figura 3.1.6 se presenta la Figura de los resultados de sensibilidad de la Tasa interna de retorno (TIR), para el proyecto sin inversionista, por medio de la modificación de los precios y el porcentaje de ocupación.

**Figura 3.1.6. Sensibilización de la TIR (para el proyecto) por medio de variables críticas.**



Fuente: Elaboración propia.

De la Figura anterior se puede ver que apreciar que existe una tendencia potencial de la Tasa Interna de Retorno, lo cual representa que existe una mayor variación debido al porcentaje de ocupación que al precio de venta.

También se determina la tasa mínima de rendimiento aceptable como el 10% , lo que genera los mismos rangos de operación en los cuales el proyecto genera ganancias, los cuales son superiores al 35% de porcentaje de

ocupación en cualquier inclusive teniendo precios bajos Ej. \$16.000 y \$19,000 pesos (Ver línea azul punteada).

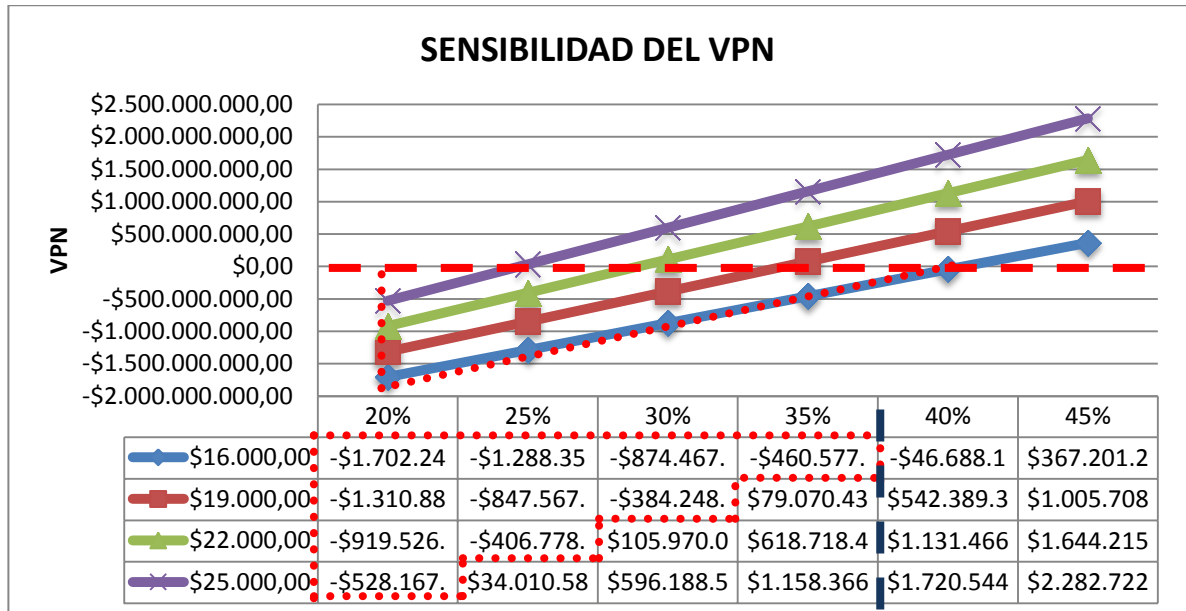
Al entrar en porcentajes de ocupación menores al 30%, el proyecto entra en riesgo de no producir el valor interno de retorno mínimo y depende de las políticas de precio establecidas para la operación, la cual se determinó en \$21.000 pesos para el proyecto.

- Sensibilidad para el Flujo de caja del inversionista

Dentro del flujo de caja para el inversionista, se incluye la inversión inicial que corresponde al 70% de la inversión y 30% en crédito a bancos.

En la Figura 3.1.7 se muestra el análisis de sensibilidad del VPN para el inversionista, con respecto a la variación de precio de venta y de porcentaje de ocupación.

**Figura 3.1.7. Sensibilización del VPN (para el inversionista) por medio de variables críticas.**



Fuente: Elaboración propia.

La sensibilización del VPN para el inversionista, muestra que el para poder tener un VPN positivo para el proyecto, se requiere mantener una ocupación del 40% o superior, debido a que el flujo de caja se ve afectado por la financiación y créditos requeridos por el inversionista.

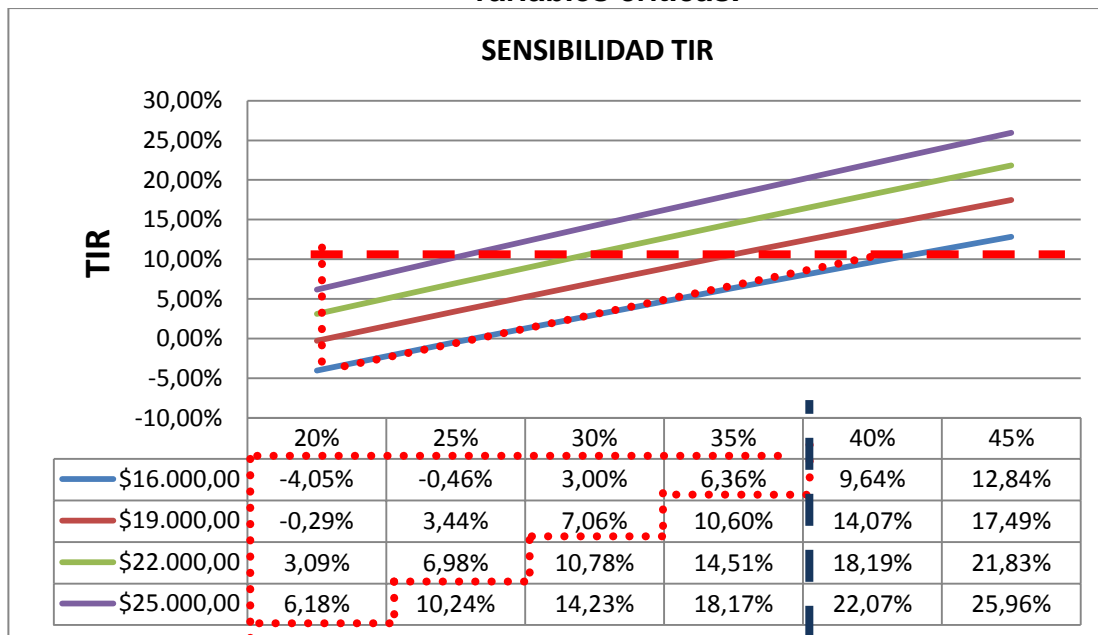
Las políticas de precio de hospedaje, serán determinantes también en el VPN del proyecto, debido a que se requiere incrementar los precios para obtener VPN positivos.

No es posible operar los hostales con un porcentaje de ocupación igual o menor que el 20% debido a que no se tendría la mínima rentabilidad esperada por el inversionista que corresponde al 10% Efectivo Anual.

La política de precio para un porcentaje de ocupación del 30% , modificando los precios de \$22.000 pesos hasta \$25.000 pesos, genera un incremento muy alto en el VPN, superior al 500% de diferencia entre uno y otro , lo que hace necesario que las políticas de precio y el estudio de mercados durante la etapa de factibilidad sea estudiado a profundidad.

En la Figura 3.1.8 se presenta la Figura de los resultados de sensibilidad de la Tasa interna de retorno (TIR), para el proyecto con inversionista, por medio de la modificación de los precios y el porcentaje de ocupación.

**Figura 3.1.8. Sensibilización de la TIR (para el inversionista) por medio de variables críticas.**



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la sensibilidad para el VPN del inversionista, se puede ver un incremento en la demanda que el proyecto necesita para operar, es decir, el proyecto requiere mantener una mayor tasa promedio de ocupación anual para poder generar los mínimos rendimientos de operación.

La tasa de retorno para el proyecto incluyendo los créditos genera que el proyecto no pueda operar en valores iguales o menores al 20% de porcentaje de ocupación.

Las políticas de precio para la TIR del inversionista son fundamentales, ya que determinan, en la mayoría de casos incrementos porcentuales del 5% en la TIR.

Para que el proyecto genere una rentabilidad, no dependiendo del precio de venta del servicio de alojamiento, se requiere mantener la red de hostales en valores iguales o mayores al 40% de porcentaje de ocupación, lo que supone tener una amplia inversión en publicidad y mercadeo. Para el análisis de factibilidad se requiere evaluar las políticas de precio y las estrategias de mercadeo y publicidad a profundidad.

#### 3.1.8. Recomendaciones

Se recomienda crear estrategias de mercadeo y publicidad para mantener el porcentaje de ocupación superior al 30%. Se podrán plantear durante el estudio de factibilidad actividades promocionales y estrategias de promoción que permitan que la red de hostales permanezca ocupada por encima del % indicado. Esto para lograr un VPN positivo y una TIR atractiva para el inversionista.

Se identificó que existe una mayor variación debido al porcentaje de ocupación que al precio de venta para obtener resultados financieros aceptables el inversionista. Se recomienda mantener el precio de hospedaje por noche por persona sin variaciones excesivas manteniendo el porcentaje de ocupación por encima del % indicado.

### 3.2. **Identificación de Impactos económicos**

#### 3.2.1. Introducción

En este capítulo se presenta la evaluación económica realizada al proyecto, identificando los aportes que el proyecto realiza al país. El alcance del proyecto solamente contempla la identificación de impactos económicos.

#### Hallazgos

El proyecto se desarrollara en el departamento de Boyacá, el cual tiene características especiales de turismo que hacen al departamento un potencial de desarrollo turístico, actualmente el departamento tiene políticas definidas que están orientadas a desarrollar el turismo de la región.

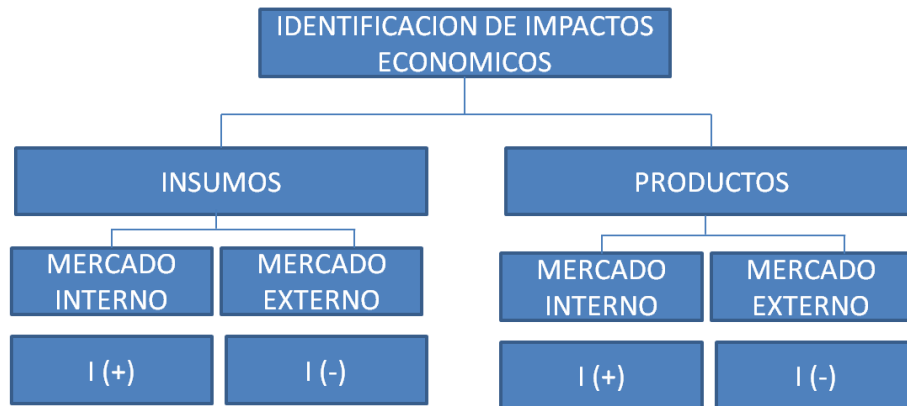
El proyecto busca desarrollar una red de hostales dentro de diferentes sectores del departamento, el cual tendrá impactos positivos y negativos para la región.

La identificación de impactos se desarrollara basada en los siguientes aspectos:

- Impactos generados para la consecución de insumos
- Impactos sobre el mercado interno (local)
- Impactos sobre el mercado Externo (resto del país)
- Impactos generados por el producto
- Impactos sobre el mercado interno (local)
- Impactos sobre el mercado Externo (resto del país)

En la Figura 3.2.1 se presenta el esquema de identificación de impactos para el proyecto.

**Figura 3.2.1. Identificación de impactos.**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Identificación de impactos Insumos

- Aumento de producción local

El proyecto demanda insumos para su realización, se requieren insumos para construcción, materias primas para dotación y se genera un aumento de la producción nacional de las materias primas utilizadas para la construcción montaje y operación. Se realiza un sacrificio de recursos disponibles y un aumento en la demanda de materia prima.

- Aumento para producción nacional

Los insumos utilizados en la construcción de la red de hostales generan un aumento en la producción nacional de materia prima para construcción y para montaje. Se realiza un sacrificio de recursos y un aumento de la demanda de materia prima.

- Incremento en la oferta de empleo local.

Cada uno de los hostales en Boyacá, genera la oferta de empleo para 3 personas en turno de día y 2 personas en turno de noche, lo cual incrementa la oferta para personas con estudios técnicos no profesionales. Para el total de la red de hostales se genera un incremento de empleo de 50 Personas. El área administrativa genera 5 empleos directos y 3 empleos indirectos.

### 3.2.3. Identificación de impactos en los Productos.

- Desplazamiento de la demanda nacional

El proyecto busca atraer nuevos turistas hacia la región, ofreciendo planes de alojamiento y promociones. Esto genera un desplazamiento del turismo nacional de otras regiones hacia la región.

- Aumento de la oferta hotelera local y nacional

El proyecto realiza un incremento de la oferta disponible hotelera ofreciendo 200 nuevos cupos diarios, lo cual genera una mayor oferta en hospedaje local y nacional.

- Aumento de la demanda de productos locales

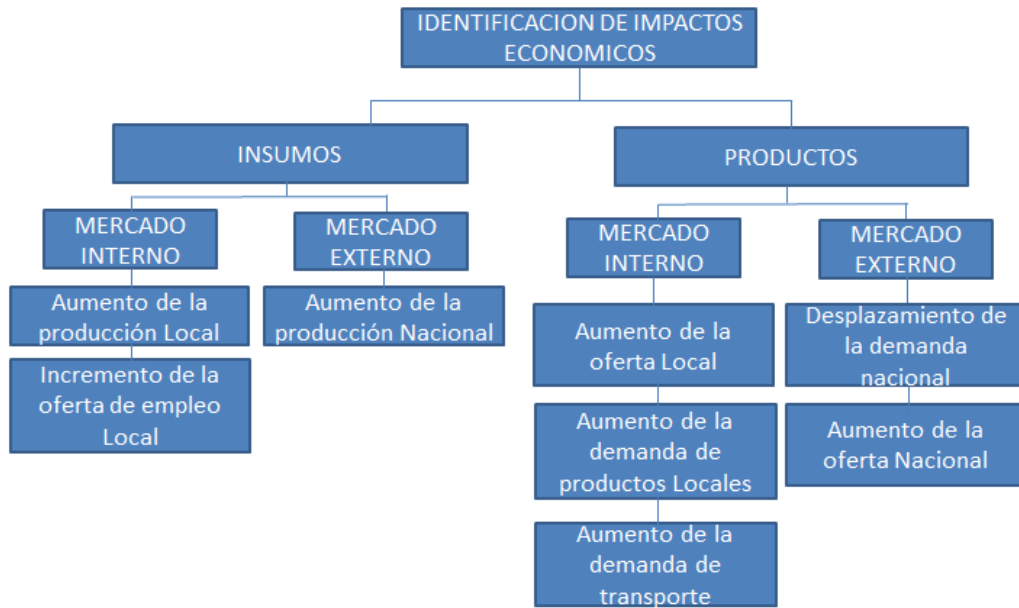
El proyecto busca que el turista conozca las diferentes zonas, parques y atractivos turísticos de Boyacá, lo cual genera un incremento en la demanda de productos típicos de la región, en ingresos a los parques naturales y venta de alimentos cercanos a los puntos de ubicación de los hostales.

- Aumento de la demanda de transporte

El proyecto tiene por objetivo mantener una ocupación promedio (teniendo en cuenta la estacionalidad propia del negocio), del 33% anual, esto corresponde a 24,090 personas anuales, lo cual genera un incremento de la demanda de transporte hacia el departamento de Boyacá.

En la Figura 3.2.1 se muestra la estructura de la identificación de los impactos económicos, en donde se subdivide en los insumos y los productos, tanto para el mercado interno como externo.

**Figura 3.2.1. Estructura de identificación de impactos.**



Fuente: Los autores.

Los impactos identificados generan impactos Positivos y negativos, a continuación en la Tabla 3.2.1. La clasificación de estos:

**Tabla 3.2.1. Clasificación de impactos**

<b>Impacto</b>	<b>Tipo de afectación</b>	<b>Positivo/Negativo</b>
Aumento de la producción local de insumos	Aumento de consumo / Sacrificio de recursos	Positivo/Negativo
Aumento de la producción Nacional Insumos	Aumento de consumo / Sacrificio de recursos	Positivo/Negativo
Incremento de la oferta de empleo local	Aumento de consumo	Positivo
Aumento de la oferta de hospedaje local	Aumento de consumo	Positivo

<b>Impacto</b>	<b>Tipo de afectación</b>	<b>Positivo/Negativo</b>
Aumento de la demanda de productos Locales	Aumento de consumo	Positivo
Aumento de la demanda de transporte	Aumento de consumo	Positivo
Desplazamiento de la demanda nacional	Reducción de consumo	Negativo
Aumento de la oferta nacional	Aumento de consumo	Positivo

Fuente: Los autores.

### 3.2.4. Conclusiones

El análisis que se realiza es la situación con proyecto y sin proyecto para poder determinar el alcance de los impactos, a continuación en la Tabla 3.2.2. se muestra las dos situaciones (Con proyecto-Sin proyecto):

**Tabla 3.2.2. Comparativo Sin proyecto – Con proyecto.**

SITUACIÓN SIN PROYECTO	SITUACIÓN CON PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de productos a nivel nación y local, para construcción continua igual.</li> <li>• Se realiza un gasto de recursos naturales continuo.</li> <li>• La oferta de empleo local continúa igual.</li> <li>• La cantidad de habitaciones ofertadas se mantiene</li> <li>• Las ventas de productos locales continúan iguales.</li> <li>• La cantidad de transporte ofertado/utilizado continua igual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un sacrificio de recursos naturales (agua, arena, tierra, impactos ambientales).</li> <li>• Se compran insumos requeridos para construcción y mantenimiento</li> <li>• Se generan 55 nuevos puestos de trabajo.</li> <li>• Se genera un mayor consumo de productos locales y autóctonos de la región</li> <li>• Se incrementa el ingreso a parques naturales y sitios recreacionales de Boyacá.</li> <li>• Se trasladan turistas de otras regiones hacia Boyacá, disminuyendo el turismo a regiones cercanas a Boyacá y Cundinamarca.</li> <li>• Se ofertan más habitaciones a nivel local, puede generar menores costos de noche de habitación.</li> <li>• Se genera una nueva clase de</li> </ul>



	turismos a precios bajos, que implica generar estrategias de precios para los hoteles existentes de la región.
--	--

Fuente: Los autores

### 3.2.5. Recomendaciones

- Es importante invertir horas de trabajo durante el estudio de factibilidad para realizar una evaluación de alternativas para disminuir el consumo de recursos naturales.
- Se recomienda estudiar en la etapa de factibilidad, cómo el precio del hospedaje en Boyacá se ve afectado por el ingreso de la red de hostales.
- Se recomienda investigar cómo van cambiando las políticas gubernamentales en cuanto la promoción del turismo para el departamento de Boyacá para evaluar el impacto en el incremento del turismo ecológico en la región.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 27 ed. México: Editorial Continental. 2000.389 p.

Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible Recopilación de materiales relevantes para el proceso preparatorio de Rio+10. Direccionamiento del Turismo Internacional. [En línea] <[http://www.rds.org.co/aa/img\\_upload/1e17c411df7621dd81bf898507c09cb7/ri\\_o10.pdf](http://www.rds.org.co/aa/img_upload/1e17c411df7621dd81bf898507c09cb7/ri_o10.pdf)> [Consulta: Agosto 20 de 2012]

Organización Mundial del Turismo. [En línea] <<http://www2.unwto.org/>> [Consulta: Agosto 20 de 2012]

World Travel and Tourism Council. [En línea] <<http://www.wttc.org/>> [Consulta: Agosto 21 de 2012]

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Políticas de sector Turismo. [En línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=192>> [Consulta: Agosto 23 de 2012]

Ministerio de Industria y Turismo. Nueva Ley de Turismo, herramienta indispensable para Colombia destino mundial. [En línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3597>> [Consulta: Agosto 23 de 2012]

History. Hostel. [En línea] <<http://en.wikipedia.org/wiki/Hostel>> [Consulta: Noviembre 20 de 2012]

Crecimiento sostenible y competitividad. Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. [En línea] <<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=J7HMrzUQfxY%3d&tabid=1238>> [Consulta: Noviembre 20 de 2012]

Plan Departamental de Desarrollo Boyacá se atreve 2012-2015. [En línea] <<http://www.boyaca.gov.co/?idcategoria=28669>> [Consulta: Noviembre 20 de 2012]

Objetivos y estrategias. Plan sectorial del Turismo 2011-2014. [En línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?i>> [Consulta: Noviembre 23 de 2012]

Germán Gutiérrez Pacheco, PMP. Notas de clase P&C Parte 1. En: Planeación y Control (Enero de 2012: Bogotá, Colombia) p.140.

ICONTEC. Norma técnica sectorial colombiana NTSH 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos. Versión 2004. [En línea] <<http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/NTSH006.pdf>> [Consulta: Octubre 18 de 2012]

Boyacá Cultural, Mapas, 2010 [En línea] <<http://www.boyacacultural.com/turmequé/asp.php>> [Consultado: 25 de Noviembre de 2012]

Hostelworld 2013 [En línea] <<https://www.hostelworld.com>> [Consultado: 30 de Enero de 2012]

Hostelbookers 2013 [En línea] <<https://www.hostelbookers.com>> [Consultado: 25 de Enero de 2012]

LetMeGo 2013 [En línea] <https://www.letmego.com> [Consultado: 25 de Enero de 2012]

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estadísticas de turismo año, 2012. [En línea]<URL:<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>> [Consultado: 27 de Enero de 2012]

Proexport Colombia, Inversión en Infraestructura hotelera y Turismo [En línea]: <URL:<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>> [Consultado: 30 de Enero de 2012]

América Economía, Especial Viajeros de Negocios [ En línea] <URL: <http://especiales.americaeconomia.com/2011/viajeros/habitaciones-hoteles.php> [Consultado: 5 de Septiembre de 2012]

Banco de la República. Boletín Económico Regional, 2009/2010/2011 [En línea]<URL: [http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_ec\\_reg7.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg7.htm)> [Consultado: 5 de Septiembre de 2012]

Cotelco, Asociación Hotelera y Turística de Colombia. Estadísticas de turismo año, 2012. [En línea] <URL: <http://www.cotelco.org/servicios/estadisticas> > [Consultado: 30 de Enero de 2012]

Anato, Asociación Colombiana de agencia de viajes y turismo. Capitulo central, Boyacá, Visitantes extranjeros 2011 [En línea]

<URL:<http://www.anato.org/index.php/central>>.[ Consultado: 27 de Enero de 2012]

Alcaldía de Macanal. Departamento de Boyacá[En línea]< <http://www.macanal-boyaca.gov.co>> [ Consultado: Octubre 3 de 2012]

Plan de Desarrollo Municipal 1998-2000. Municipio de Macanal, Departamento de Boyacá [En línea] <http://www.macanalboyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mmxx-1-&m=f> [Consultado: Octubre 1 de 2012]

MARTÍNEZ, Luisa Fernanda. ORREGO, Johanna Carolina y RAMOS, Juan Fernando. Alineación, Formulación y Evaluación financiera del proyecto Montaje de cabañas turísticas en Palomino, La Guajira. Alias “Cabañas La Guajira”. Trabajo de grado para Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Bogotá. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. 2011. 223p.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1.PLAN DE MANEJO AMBIENTAL**

Tabla Anexo 1. Plan de manejo Ambiental.

IMPACTO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	RECURSOS	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
Generación de residuos inorgánicos de tipo casero (tela, papel, plástico, cartón)	POTENCIALIZACIÓN	Reutilizar los residuos inorgánicos en la obra.	* Capacitación al personal encargado sobre la clasificación de los residuos de este tipo y del estado de estos, en los diferentes ciclos de la obra.	* Tablero * Marcadores * Capacitador (residente de obra) * Obreros encargados	* Al iniciar la obra.	* Residente de obra
			* Adecuación del lugar dentro de la obra para la disposición de los residuos inorgánicos	* Cinta de demarcación * Palas * Plástico grueso. * Maestro de obra * Obreros	* Al iniciar la obra.	* Maestro de obra
			* Desplazamiento de los residuos hasta el lugar dispuesto para la ubicación de estos.	* Palas * Carretillas * Obreros	* Esta actividad se debe realizar diariamente.	* Maestro de obra
			* Disposición de contenedores con la señalización debida a cada uno de ellos para la separación y el almacenamiento de cada tipo de escombros.	* Contenedores * Lona * Obreros	* Al iniciar la obra.	* Maestro de obra
			* Separación de los residuos manualmente teniendo en cuenta, por las condiciones en que se encuentran, cuales se pueden reutilizar.	* Carretillas * Palas * Obreros	* Esta actividad debe realizarse diariamente.	* Maestro de obra
			* Disposición los residuos reutilizables en bodega de almacenamiento.	* Carretillas * Palas * Bolsas * Estantes dentro del almacén * Obreros	* Esta actividad debe realizarse diariamente.	* Maestro de obra

IMPACTO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	RECURSOS	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
			* Inventario de materiales reutilizables que incluyan los usos que se le van a dar.	* Plantillas de inventario * Almacenista	* Esta actividad debe realizarse semanalmente.	* Almacenista
			* Reutilización de residuos dentro de la obra, para marcar espacios, para cubrir espacios, para tapar superficies, etc.	* Carretillas * Bolsas * Cintas * Obreros	* Esta actividad se debe realizar diariamente según la necesidad.	* Maestro de obra
<b>Generación de escombros (pedazos de ladrillo, de concreto y de metal)</b>	COMPENSACIÓN	Clasificar de forma básica y agrupar según el tipo de material, de tal manera que se usen para la venta y para la reutilización de cada uno de ellos.	* Capacitación al personal encargado sobre la clasificación de los escombros en los diferentes ciclos de la obra.	* Tablero * Marcadores * Capacitador (residente de obra) * Obreros encargados	* Al iniciar cada periodo de la obra que requiere de la capacitación: Montaje del campamento, demolición, descapote, excavación y construcción de obra.	* Residente de obra
<b>Generación de escombros (pedazos de ladrillo, de concreto y de metal)</b>	COMPENSACIÓN	Clasificar de forma básica y agrupar según el tipo de material, de tal manera que se usen para la venta y para la reutilización de cada uno de ellos.	* Adecuación del lugar dentro de la obra para la disposición de los escombros.	* Cinta de demarcación * Palas * Plástico grueso. * Maestro de obra * Obreros	* Al Iniciar cada periodo de la obra que requiere de la adecuación de un sitio para la disposición de los diferentes escombros que se dan durante la obra, ya que posiblemente al avanzar la obra se tendrá que disponer de un nuevo sitio.	* Maestro de obra
			* Desplazamiento de los escombros hasta el lugar dispuesto para la ubicación de estos.	* Palas * Carretillas * Obreros	* Esta actividad se debe realizar diariamente, dos veces al día.	* Maestro de obra



IMPACTO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	RECURSOS	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
			* Disposición de contenedores con la señalización debida a cada uno de ellos para la separación y el almacenamiento de cada tipo de escombros.	* Contenedores * Lona * Obreros	* Al iniciar cada período de la obra que requiere de la adecuación de un sitio para la disposición de los diferentes escombros que se dan durante la obra, ya que posiblemente al avanzar la obra se tendrá que disponer de un nuevo sitio.	* Residente de obra * Maestro de obra
			* Separación de los escombros manualmente o mecánicamente según sea el caso, teniendo en cuenta: si se pueden utilizar en la obra o no; y de acuerdo a sus características de composición: férreos, pétreos, maderas, plásticos o peligrosos como pinturas y adhesivos.	* Carretillas * Palas * Obreros	* Esta actividad se debe realizar diariamente, dos veces al día.	* Maestro de obra
			* Transporte mecánico (retroexcavadoras) o manualmente (con palas) a los vehículos de transporte que llevarán los diferentes tipos de escombros a los centros especializados de recolección y manipulación para su reutilización.	* Palas * Retroexcavadora * Volquetas * Operario de retroexcavadora * Operario de volquetas * Obreros	* Una vez a la semana	* Residente de obra

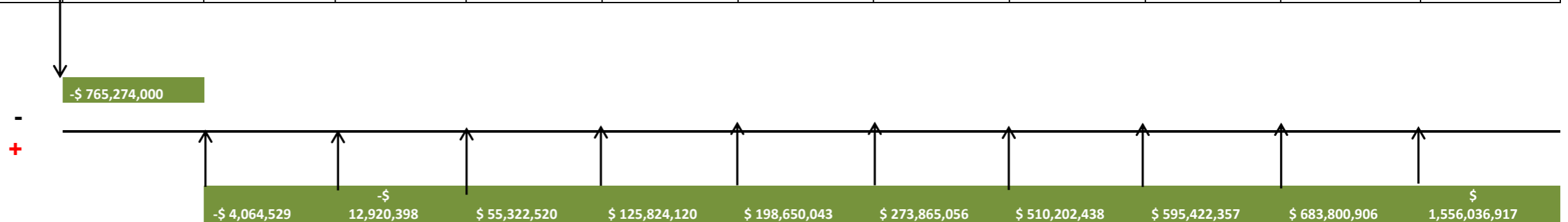
IMPACTO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	RECURSOS	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
Emisión de polvo y material articulado	MITIGAR	Disminuir la cantidad de polvo generado y material particulado en el ambiente	Utilizar una malla de polisombra alrededor de la construcción	*Lona Capacitador (residente de obra) *Obreros encargados	* Al iniciar la obra.	* Residente de obra
			Mantener húmedo el terreno para evitar el levantamiento de polvo	* Agua *Obreros	*Diariamente	* Maestro de obra
			Lavar las llantas de todos los vehículos que salgan de la construcción	*Agua *Obreros	*Diariamente	* Obreros
			Humedecer los materiales almacenados que hallan recolectado altas cantidades de polvo	* Agua * Lona *Obreros	* Cada 3 días	* Obreros
			Mantener un límite de velocidad máximo de 20km/h en los vehículos	*Capacitación a los conductores por medio de personal HSE	* Al iniciar la obra.	*Conductores
			Cubrir con mallas protectoras mientras se realiza el cargue y descargue de materiales en la obra	*Malla protectora *Obreros	*Diariamente	* Residente de obra
			Realizar el barrido y recogido de materiales del suelo	* Carretillas * Palas *Obreros	*Diariamente	* Obreros
Generación de ruido	MITIGAR	Mantener el ruido por debajo de los límites establecidos por ley	*Equipos que generan ruido superior a 80db, deberán ser utilizados en jornada diurna y por periodos cortos de tiempo	*Maquinaria pesada	*Diariamente	* Residente de obra

IMPACTO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	RECURSOS	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
			* No permitir el trabajo de maquinaria que genera ruido por periodos mayores a 2 horas continuas	*Maquinaria pesada	* Diariamente	* Maestro de obra
			* Notificar a la comunidad el horario y plan de mitigación de ruido.	*Papelería	*Al inicio de la obra	* Maestro de obra
			* Utilizar herramientas manuales en horarios nocturnos	* Carretillas * Palas * Obreros	*Cuando se requiera trabajar en horario nocturno	* Residente de obra * Maestro de obra
			*Eliminar la utilización de sirenas y pitos de todos los vehículos que trabajen en el proyecto.	*Silenciadores. *Herramientas mecánicas	* Esta actividad se debe realizar diariamente, dos veces al día.	* Maestro de obra
			*Utilizar mecanismos con silenciadores en los vehículos y maquinaria del proyecto	*Silenciadores. *Herramientas mecánicas	* Una vez a la semana	* Residente de obra

**Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de:**  
[http://seia.sea.gob.cl/archivos/9fa\\_Anexo\\_C\\_Plan\\_de\\_manejo\\_de\\_residuos\\_solidos\\_.pdf](http://seia.sea.gob.cl/archivos/9fa_Anexo_C_Plan_de_manejo_de_residuos_solidos_.pdf)

**ANEXO 2. FLUJO DE CAJA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL  
INVERSIONISTA**

CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas	\$ 0	\$ 746,790,000	\$ 899,130,999	\$ 1,033,605,960	\$ 1,173,037,288	\$ 1,317,624,389	\$ 1,467,573,916	\$ 1,623,100,011	\$ 1,784,424,570	\$ 1,951,777,499	\$ 2,125,396,992
Ingresos por venta de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 783,320,000
Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos provenientes de Crédito	\$ 626,253,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aporte de capital	\$ 626,253,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1,252,506,000</b>	<b>\$ 746,790,000</b>	<b>\$ 899,130,999</b>	<b>\$ 1,033,605,960</b>	<b>\$ 1,173,037,288</b>	<b>\$ 1,317,624,389</b>	<b>\$ 1,467,573,916</b>	<b>\$ 1,623,100,011</b>	<b>\$ 1,784,424,570</b>	<b>\$ 1,951,777,499</b>	<b>\$ 2,908,716,992</b>
Costos de Inversión	\$ 2,017,780,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 72,707,973	\$ 61,173,979	\$ 48,300,889	\$ 33,933,232	\$ 17,897,491	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos por Impuesto de Renta.	\$ 0	\$ -63,213,484	\$ -18,644,044	\$ 20,649,062	\$ 61,714,208	\$ 104,660,300	\$ 149,604,701	\$ 190,082,186	\$ 232,056,176	\$ 275,585,909	\$ 323,478,273
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de Personal	\$ 0	\$ 330,000,000	\$ 344,850,000	\$ 360,368,250	\$ 376,584,821	\$ 393,531,138	\$ 411,240,039	\$ 429,745,841	\$ 449,084,404	\$ 469,293,202	\$ 490,411,396
Gastos Administrativos	\$ 0	\$ 210,960,000	\$ 217,288,800	\$ 223,807,464	\$ 230,521,688	\$ 237,437,339	\$ 244,560,459	\$ 251,897,272	\$ 259,454,191	\$ 267,237,816	\$ 275,254,951
Gastos Servicios Públicos	\$ 0	\$ 122,000,040	\$ 127,465,642	\$ 131,289,611	\$ 135,228,299	\$ 139,285,148	\$ 143,463,703	\$ 147,767,614	\$ 152,200,642	\$ 156,766,662	\$ 161,469,661
Gastos de Mantenimiento	\$ 0	\$ 78,400,000	\$ 80,571,680	\$ 82,988,830	\$ 85,478,495	\$ 88,042,850	\$ 90,684,136	\$ 93,404,660	\$ 96,206,800	\$ 99,093,004	\$ 102,065,794
Costos Materia Prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono a Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 99,345,340	\$ 110,879,334	\$ 123,752,424	\$ 138,120,081	\$ 154,155,822	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>\$ 2,017,780,000</b>	<b>\$ 750,854,529</b>	<b>\$ 912,051,397</b>	<b>\$ 978,283,440</b>	<b>\$ 1,047,213,168</b>	<b>\$ 1,118,974,346</b>	<b>\$ 1,193,708,860</b>	<b>\$ 1,112,897,573</b>	<b>\$ 1,189,002,213</b>	<b>\$ 1,267,976,593</b>	<b>\$ 1,352,680,075</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO (Ingresos -Egresos)</b>	<b>-\$ 765,274,000</b>	<b>-\$ 4,064,529</b>	<b>-\$ 12,920,398</b>	<b>\$ 55,322,520</b>	<b>\$ 125,824,120</b>	<b>\$ 198,650,043</b>	<b>\$ 273,865,056</b>	<b>\$ 510,202,438</b>	<b>\$ 595,422,357</b>	<b>\$ 683,800,906</b>	<b>\$ 1,556,036,917</b>



**ANEXO 2. FLUJO DE CAJA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL  
PROYECTO**

CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas	\$ 0	\$ 746,790,000	\$ 899,130,999	\$ 1,033,605,960	\$ 1,173,037,288	\$ 1,317,624,389	\$ 1,467,573,916	\$ 1,623,100,011	\$ 1,784,424,570	\$ 1,951,777,499	\$ 2,125,396,992
Ingresos por venta de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 783,320,000
Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos provenientes de Crédito	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aporte de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 746,790,000</b>	<b>\$ 899,130,999</b>	<b>\$ 1,033,605,960</b>	<b>\$ 1,173,037,288</b>	<b>\$ 1,317,624,389</b>	<b>\$ 1,467,573,916</b>	<b>\$ 1,623,100,011</b>	<b>\$ 1,784,424,570</b>	<b>\$ 1,951,777,499</b>	<b>\$ 2,908,716,992</b>
Costos de Inversión	\$ 2,017,780,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos por Impuesto de Renta.	\$ 0	-\$ 39,219,853	\$ 1,543,369	\$ 36,588,356	\$ 72,912,175	\$ 110,566,472	\$ 149,604,701	\$ 190,082,186	\$ 232,056,176	\$ 275,585,909	\$ 323,478,273
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de Personal	\$ 0	\$ 330,000,000	\$ 344,850,000	\$ 360,368,250	\$ 376,584,821	\$ 393,531,138	\$ 411,240,039	\$ 429,745,841	\$ 449,084,404	\$ 469,293,202	\$ 490,411,396
Gastos Administrativos	\$ 0	\$ 210,960,000	\$ 217,288,800	\$ 223,807,464	\$ 230,521,688	\$ 237,437,339	\$ 244,560,459	\$ 251,897,272	\$ 259,454,191	\$ 267,237,816	\$ 275,254,951
Gastos Servicios Públicos	\$ 0	\$ 122,000,040	\$ 127,465,642	\$ 131,289,611	\$ 135,228,299	\$ 139,285,148	\$ 143,463,703	\$ 147,767,614	\$ 152,200,642	\$ 156,766,662	\$ 161,469,661
Gastos de Mantenimiento	\$ 0	\$ 78,400,000	\$ 80,571,680	\$ 82,988,830	\$ 85,478,495	\$ 88,042,850	\$ 90,684,136	\$ 93,404,660	\$ 96,206,800	\$ 99,093,004	\$ 102,065,794
Costos Materia Prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono a Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>\$ 2,017,780,000</b>	<b>\$ 702,140,187</b>	<b>\$ 771,719,491</b>	<b>\$ 835,042,511</b>	<b>\$ 900,725,479</b>	<b>\$ 968,862,947</b>	<b>\$ 1,039,553,038</b>	<b>\$ 1,112,897,573</b>	<b>\$ 1,189,002,213</b>	<b>\$ 1,267,976,593</b>	<b>\$ 1,352,680,075</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO (Ingresos -Egresos)</b>	<b>-\$ 2,017,780,000</b>	<b>\$ 44,649,813</b>	<b>\$ 127,411,508</b>	<b>\$ 198,563,449</b>	<b>\$ 272,311,809</b>	<b>\$ 348,761,442</b>	<b>\$ 428,020,878</b>	<b>\$ 510,202,438</b>	<b>\$ 595,422,357</b>	<b>\$ 683,800,906</b>	<b>\$ 1,556,036,917</b>

