

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN DEL “HOTEL
CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO” EN EL MUNICIPIO DE ANDES,
ANTIOQUIA

ANALYSIS OF FEASIBILITY OF THE CONSTRUCTION OF “HOTEL
CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO” IN THE MUNICIPALITY OF ANDES,
ANTIOQUIA



DAVID ALEJANDRO GALLEGO ESCOBAR
DANIEL ANDRÉS GOMEZ ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2020

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN DEL “HOTEL
CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO” EN EL MUNICIPIO DE ANDES,
ANTIOQUIA

ANALYSIS OF FEASIBILITY OF THE CONSTRUCTION OF “HOTEL
CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO” IN THE MUNICIPALITY OF ANDES,
ANTIOQUIA



David Alejandro Gallego Escobar
Daniel Andrés Gómez Álvarez

Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor: John Miguel Díez Benjumea

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES.....	17
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1. MARCO CONCEPTUAL	21
4.3. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO.....	26
5. CONCEPCIÓN DEL PROYECTO	27
5.1. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS	27
5.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	28
5.2.1. Lluvia de ideas.....	28
5.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS	29
5.4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	29
5.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS SOLUCIONADOS	30
5.6. ÁRBOL DE OBJETIVOS ALCANZADOS.....	31
5.7. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA.....	32
6. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	33
6.1. OBJETIVO GENERAL	33
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
7. ESTUDIO SECTORIAL Y DE ENTORNO	34
7.1. MACROENTORNO.....	34
7.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....	35

7.2.1.	Entorno económico.....	35
7.2.2.	Entorno tecnológico.....	36
7.2.3.	Entorno político.....	36
7.2.4.	Entorno legal.....	37
7.2.5.	Entorno sociocultural.....	38
7.2.6.	Entorno ambiental y geográfico.....	39
8.	ESTUDIO DE MERCADO.....	41
8.1.	PRODUCTO.....	41
8.2.	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	42
8.3.	TURISMO INTERNACIONAL EN COLOMBIA.....	45
8.4.	TURISMO INTERNO EN COLOMBIA.....	48
8.6.	OTROS INDICADORES.....	51
8.7.	INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA (ANDES).....	52
8.8.	INDICADORES DE TURISMO DEL MUNICIPIO DE ANDES (DEMANDA) 53	
8.8.1.	Lugar de residencia de turistas.....	53
8.8.2.	Duración de la estancia media en Antioquia.....	55
8.8.3.	Municipios visitados por los turistas en Antioquia.....	56
8.8.4.	Forma de enterarse de los destinos visitados en Antioquia.....	57
8.8.5.	Características a la hora de elegir un destino.....	58
8.8.6.	Distribución del grupo de viaje año 2018.....	59
8.9.	ENCUESTAS REALIZADAS: RESULTADOS.....	61
8.10.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	71
8.11.	OFERTA.....	72
8.11.1.	Competencia.....	73
8.11.2.	Análisis de la oferta.....	74
8.12.	PRECIO.....	75

8.12.1.	Estrategias de precios	76
8.12.2.	Proyección de ventas	76
8.13.	COMERCIALIZACIÓN	78
9.	ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	80
9.1.	LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	80
9.1.1.	Macrolocalización	80
9.1.2.	Microlocalización	82
9.2.	TAMAÑO.....	83
9.2.1.	Procesos del negocio	83
9.2.2.	Capacidad del proyecto	84
10.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL (E. I. A.).....	90
10.1.	DEFINICIÓN DEL ECOSISTEMA.....	91
10.2.	EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL ECOSISTEMA ACTUAL QUE SE VA A RESTAURAR.....	92
10.3.	DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS Y NIVELES DE ORGANIZACIÓN. 94	
10.3.1.	Escala local y nivel de especie	94
10.4.	ESTABLECIMIENTO DE LAS ESCALAS Y JERARQUÍAS DE DISTURBIO	95
10.5.	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.....	95
10.6.	EVALUAR EL POTENCIAL DE REGENERACIÓN DEL ECOSISTEMA 96	
10.7.	ESTABLECER LOS TENSIONANTES PARA LA RESTAURACIÓN A DIFERENTES ESCALAS.....	97
10.8.	SELECCIONAR LAS ESPECIES ADECUADAS PARA LA RESTAURACIÓN	97
10.10.	PASOS PARA LA PLANTACIÓN	100
10.11.	SELECCIONAR LOS SITIOS.....	101
10.12.	DISEÑAR ACCIONES PARA PARA LA RESTAURACIÓN.....	103
10.13.	MONITOREAR EL PROCESO DE RESTAURACIÓN.....	103

11.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	105
11.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	105
11.1.1.	Organigrama	106
11.2.	ASPECTOS LEGALES	106
12.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO.....	113
12.1.	ESTUDIOS DEL PROYECTO.....	113
12.1.1.	Estudios jurídicos	114
12.2.	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	115
12.2.1.	Inversiones en activos fijos.....	115
12.2.2.	Muebles, enseres y equipos.....	117
12.2.3.	Inversión total del proyecto.....	119
12.3.	CAPACIDAD INSTALADA	120
12.4.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, NÓMINA Y HONORARIOS	121
12.4.1.	Salarios ejecutivos, administrativos, operativos, con sus prestaciones	121
12.4.2.	Gastos operativos, pólizas de seguros, impuestos, otros.....	121
12.4.3.	Costos por depreciación y amortización.....	123
12.4.4.	Costos financieros (amortización)	124
12.5.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	125
12.6.	POLÍTICAS DE CARTERA	132
12.7.	BALANCE GENERAL	132
12.8.	ESTADOS DE RESULTADOS.....	133
12.8.1.	Estados de resultados proyectado a 5 años.....	133
12.9.	PROYECCIÓN DE FLUJO DE TESORERÍA	133
12.10.	CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA.....	134
12.11.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	137
12.11.1.	Costo de capital y de la deuda	137

12.12.	VALORACIÓN DE EMPRESAS	141
13.	ANÁLISIS DE RIESGOS	145
13.1.	EVALUACIÓN CUALITATIVA.....	145
13.1.1.	Identificación de riesgos	145
13.1.2.	Evaluación del riesgo.....	145
13.1.3.	Monitoreo y control del riesgo	146
13.2.	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	148
13.2.1.	Variables de entrada	148
13.2.2.	Variables de salida	155
14.	CONCLUSIONES.....	165
15.	RECOMENDACIONES	166
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programas que apoyan el proyecto.....	20
Tabla 2. Modelo de negocio	26
Tabla 3. Análisis de Involucrados.....	27
Tabla 4. Marco legal regulatorio	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Referentes normativos	38
Tabla 6. Productos del Hotel Campestre Villa del Río.....	42
Tabla 7. Municipios de residencia de los turistas colombianos en Antioquia	54
Tabla 8. Municipios Visitados por los turistas en Antioquia en 2018	56
Tabla 9. Cómo se enteró el turista de los demás destinos visitados	57
Tabla 10. Características a la hora de elegir un destino	59
Tabla 11. Distribución de los grupos de viaje	59
Tabla 12. Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia.....	60
Tabla 13. Hoteles en el Casco Urbano Andes.....	73
Tabla 14. Hoteles o alojamientos rurales	74
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo.....	74
Tabla 16. Hoteles Competencia	75
Tabla 17. Precio por habitación Hotel Campestre Villa del Río	76
Tabla 18. Estimación de ocupación promedio.....	77
Tabla 19. Requerimientos especiales	85
Tabla 20. Especies seleccionada para la restauración	99
Tabla 21. Cronograma de actividades ambientales	104
Tabla 22. Estructura organizacional	105
Tabla 23. Tipos de contratos del personal que trabajará en el hotel.....	112
Tabla 24. Estudios del proyecto	114
Tabla 25. Gastos legales del proyecto	114
Tabla 26. Inversiones del proyecto.....	116
Tabla 27. Muebles, enseres y equipos (A)	117
Tabla 28. Muebles, enseres y equipos (B)	118
Tabla 29. Distribución de las inversiones	119

Tabla 30. Capacidad instalada	120
Tabla 31. Costo nómina Hotel Campestre Balcones Villa del Río	121
Tabla 32. Gastos operativos Hotel Campestre Balcones Villa del Río	122
Tabla 33. Gastos fijos.....	122
Tabla 34. Gastos variables.....	123
Tabla 35. Depreciación	124
Tabla 36. Amortización del crédito	125
Tabla 37. Proyección ocupación hotelera	127
Tabla 38. Proyección ingresos	127
Tabla 39. Proyección ingresos y ocupación	129
Tabla 40. Servicios complementarios.....	130
Tabla 41. Ingresos por servicios complementarios (A).....	131
Tabla 42. Ingresos por servicios complementarios (B).....	131
Tabla 43. Balance general Hotel Campestre Balcones Villa del Río	132
Tabla 44. Estado de resultados Hotel Campestre Balcones Villa del Río	133
Tabla 45. Proyección de flujo tesorería Hotel Campestre Balcones Villa del Río	134
Tabla 46. Flujo de caja del proyecto.....	135
Tabla 47. Flujo de caja del inversionista en términos corrientes	136
Tabla 48. Cálculo WACC.....	138
Tabla 49. TIR Vs VAN del inversionista	140
Tabla 50. TIR Vs VAN del proyecto.....	140
Tabla 51. Pay Back Period (PRI).....	141
Tabla 52. Flujo de caja libre	143
Tabla 53. Variables generadoras de valor.....	144
Tabla 54. Fases y etapas para evaluar riesgos.....	145
Tabla 55. Matriz de probabilidad e impacto.....	146
Tabla 56. Matriz de riesgos	147
Tabla 57. Histórico de ocupación hotelera en Colombia	148
Tabla 58. Índice de ocupación hotelera en Andes.....	150
Tabla 59. Datos históricos de inflación.....	151

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. PIB, tasa de crecimiento anual 2014-I – 2020-I	43
Gráfica 2. Representación del sector hoteles y restaurantes en el PIB	43
Gráfica 3. Población ocupada en la rama de comercio, hoteles y restaurantes versus total nacional	44
Gráfica 4. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino	45
Gráfica 5. Motivo de viaje a Colombia visitante extranjero	46
Gráfica 6. Motivo de viajes de los huéspedes	47
Gráfica 7. Ingreso de turistas a los Parques Nacionales Naturales (PNN)	48
Gráfica 8. Motivos de viaje turismo interno en Colombia.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 9. Prestadores de servicios turísticos en Colombia, período 2014-2019.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 10. Prestadores de servicios turísticos en Colombia por departamento.....	50
Gráfica 11. Ocupación hotelera variación mensual y a doce meses	51
Gráfica 12. Variación enero-abril (2020-2019) de la contribución a la variación y distribución del área total aprobada 302 municipios.....	52
Gráfica 13. Composición sectorial del PIB 2018	53
Gráfica 14. País de residencia de los turistas extranjeros.....	54
Gráfica 15. Municipios de residencia de los turistas colombianos en Antioquia	55
Gráfica 16. Duración media de la estancia en Antioquia 2018	55
Gráfica 17. Municipios más visitados por los turistas en Antioquia en 2018.....	56
Gráfica 18. Antes de venir a Antioquia, cómo se enteró el turista de los destinos visitados	58
Gráfica 19. Características a la hora de elegir un destino	58
Gráfica 20. Distribución de los grupos de viaje	60
Gráfica 21. Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia	61
Gráfica 22. Rango de edad	62
Gráfica 23. Género	62
Gráfica 24. Ocupación	63
Gráfica 25. País de procedencia	63
Gráfica 26. Idioma hablado	64
Gráfica 27. Grupo de viaje	64

Gráfica 28. Ingresos mensuales	65
Gráfica 29. Motivo de viaje.....	65
Gráfica 30. Estancia promedio.....	66
Gráfica 31. Rango de precios pagados	67
Gráfica 32. Fuente de información	67
Gráfica 33. Cuál ha sido su experiencia negativa en un hotel	68
Gráfica 34. Servicio que no ha encontrado y que desearía encontrar en un hotel	¡Error!
Marcador no definido.	
Gráfica 35. Actividades que le gustaría realizar	70
Gráfica 36. Prácticas deportivas que le gustaría realizar	70
Gráfica 37. Actividades adicionales para realizar.....	71
Gráfica 38. Estimación de ocupación promedio	77
Gráfica 39. Medios para reservar.....	79
Gráfica 40. Medio de pago de turistas en Antioquia.....	79
Gráfica 41. Prueba de bondad índice de ocupación hotelera Colombia	149
Gráfica 42. Prueba de bondad índice de ocupación hotelera Andes	150
Gráfica 43. Prueba de bondad inflación	152
Gráfica 44. Distribución de probabilidad Casa Colonial.....	153
Gráfica 45. Distribución de probabilidad Bohíos Pool Houses.....	153
Gráfica 46. Distribución de probabilidad Casa en el Árbol de Bambú	154
Gráfica 47. Variación TIR del inversionista	156
Gráfica 48. Gráfico de araña TIR del inversionista.....	157
Gráfica 49. Variación VAN del Inversionista.....	158
Gráfica 50. Tornado de coeficientes de correlación y contribución del VAN del inversionista.....	159
Gráfica 51. Gráfico de araña VAN del inversionista	159
Gráfica 52. Variación TIR del proyecto	160
Gráfica 53. Gráfico de araña TIR del proyecto.....	161
Gráfica 54. Variación VAN del proyecto	162
Gráfica 55. Tornado de coeficientes de correlación y contribución del VAN del proyecto	163
Gráfica 56. Gráfico de araña VAN del proyecto	163
Gráfica 57. Variación PRI del proyecto	164

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Niveles de estudio que describen el proceso en la toma de decisiones de las inversiones.....	22
Ilustración 2. Fases de un proyecto	23
Ilustración 3. Árbol de problemas.....	28
Ilustración 4. Árbol de objetivos	29
Ilustración 5. Árbol de problemas solucionados	31
Ilustración 6. Árbol de objetivos alcanzados	32
Ilustración 7. Mapa de áreas protegidas del municipio de Andes.....	40
Ilustración 8. Ciclo básico de vida bajo el enfoque BPM	84
Ilustración 9. Render del Hotel Campestre Balcones Villa Del Río.....	86
Ilustración 10. Localización y área del ecosistema guadual al interior del predio Villa Clara	91
Ilustración 11. Localización y área del ecosistema guadual al interior del predio Villa Clara que tendrá intervención.....	92
Ilustración 12. Perímetro de la cuenca de la fuente sin nombre con las coberturas (Corín land Cover) presentes en la misma.....	93
Ilustración 13. Organigrama Hotel Campestre Balcones Villa del Río	106
Ilustración 14. ROIC > WACC.....	144
Ilustración 15. Iteraciones	155

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Blue Karma Hotel Seminyak	17
Fotografía 2. Kamala Village.....	18
Fotografía 3. Hotel Blue Karma Villas Umalas	18
Fotografía 4. Algunos sitios de interés ecológico del Suroeste de Antioquia	35
Fotografía 5. Cabaña en guadua denominada “casa en el árbol”.....	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Hotel Campestre Balcones Villa del Río	72
Figura 2. Localización del municipio de Andes en el mapa de Colombia	80
Figura 3. Ubicación lote	82
Figura 4. Zonas del Hotel Campestre Villa del Río.....	86

RESUMEN

En el presente trabajo se determinó hacer un estudio de factibilidad usando la metodología Onudi, sobre la viabilidad de construir un hotel campestre en el municipio de Andes. Para lograrlo, se hizo un análisis sectorial y estratégico y estudio de mercado, técnico, ambiental, organizacional, económico-financiero, legal y presupuestal. Con este estudio se confirmó que el proyecto cumple con todos los requerimientos financieros, técnicos, legales y ambientales necesarios para su correcta implementación y puesta en marcha. La principal limitación en el desarrollo del trabajo fue que la mayoría de la información disponible del comportamiento del sector hotelero es de antes de la pandemia, por lo cual se recomienda realizar un análisis más profundo sobre el posible comportamiento del sector hotelero posterior a la pandemia. Sin embargo, como medida de contingencia, en el presente trabajo no consideró el crecimiento de los años 2020-2021, sino que la estimación de ocupación saltó directamente del 2019 al 2022. Finalmente, se concluye que el proyecto es financieramente viable, con una TIR que supera por 18,294% el retorno esperado por el inversionista y un VAN de \$2.472.185.232, en los primeros cinco años. El análisis de riesgo indica de que proyecto tiene un riesgo bajo, ya que las probabilidades de que se tenga una TIR o un VPN negativo para el proyecto son menores al 0,1%.

Palabras clave: proyecto, hotel, estudio de factibilidad, riesgos, TIR, VAN, metodología Onudi

Abstract

In the present work, to do a feasibility study using the ONUDI methodology about the viability of the construction of a country hotel in the municipality of Andes was determined. To achieve this, a sectoral and strategic analysis, and a study of market, technical, environmental, organizational, economic-financial, legal and budgetary were carried out. With this study it was confirmed that the project meets all the financial, technical, legal, and environmental requirements necessary for its proper implementation and start-up. The main limitation in the development of the work was that most of the information available on the behavior of the hotel sector is from before the pandemic, for which it is recommended to carry out a more in-depth analysis on the possible behavior of the hotel sector after the pandemic. However, as a contingency measure, in the present work the growth of the years 2020 - 2021 was not considered, but rather the occupancy estimate jumped directly from 2019 to 2022. Finally, it is concluded that the project is financially viable, with an TIR that exceeds the return expected by the investor by 18.294% and a VAN of \$ 2,472,185,232, in the first five years. The risk analysis indicates that the project has a low risk, since the probabilities of having a negative TIR or VPN for the project are less than 0.1%.

Keywords: project, hotel, feasibility study, risks, TIR, VAN, ONUDI methodology

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de la construcción de un hotel campestre en el municipio de Andes (Antioquia), por medio de la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 1982), plasmada en el *Manual para la evaluación de proyectos industriales*.

El proyecto, denominado Hotel Campestre Balcones del Río, está ubicado en el municipio de Andes (Suroeste antioqueño) y forma parte del corredor turístico del río Tapartó. Su diseño incluye diferentes tipos de alojamiento dirigidos a nativos, nacionales y extranjeros. El concepto de su infraestructura es mixto, ya que algunas de sus habitaciones, la recepción y algunos servicios se levantarán en construcción tradicional, mientras los balcones, miradores y parte del alojamiento se harán en madera inmunizada y guadua.

El proyecto Hotel Campestre Balcones del Río está respaldado no solo por la alcaldía local, sino por particulares que quieren hacer de la zona un paraje turístico en el que se aprovechen las ventajas logísticas y la biodiversidad, entre otras fortalezas.

1. ANTECEDENTES

Como antecedentes para este proyecto contamos con tres hoteles: dos Blue Karma situados en la isla de Bali (Indonesia) y el Kamala Villa Hotel, en Tailandia.

El Blue Karma Hotel Seminyak (ver Fotografía 1), situado en Bali (Indonesia), nos sirvió como fuente de inspiración principal para elaborar el concepto del *Hotel Campestre Balcones Villa Del Río*.

Fotografía 1

Blue Karma Hotel Seminyak



Nota. Blue Karma (2020a).

El Kamala Village Hotel (ver Fotografía 2), ubicado en Tailandia, fue uno de los hoteles que más contribuyó al desarrollo del Hotel Balcones Villa del Río, ya que en este se inspiró el diseño de los Tree Pool House, los cuales son habitaciones que se encuentran en los árboles como se aprecia en Ilustración 9.

Fotografía 2

Kamala Village



Nota. Keemala (2020).

Finalmente, el Hotel Blue Karma Villas Umalas (ver Fotografía 3), ubicado en la isla de Bali (Indonesia). Este hotel inspiró parte de la arquitectura y la distribución del Hotel Balcones Villa del Río.

Fotografía 3

Hotel Blue Karma Villas Umalas



Nota. Blue Karma (2020b).

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector turístico de Colombia ha venido presentando un crecimiento en los últimos años. Este crecimiento se ve reflejado en las cifras: en el 2018, visitaron el país 4,2 millones de turistas no residentes, de los cuales el 73,8% fueron extranjeros que no viven en el país, y se esperaba que para los próximos años estas cifras continuaran en aumento en las cuentas de alojamiento y servicios de comida: para el 2019, con 4,6 millones de visitantes, que se traducirían en un crecimiento del 3,8% y unos ingresos en el sector de \$34,1 billones, y para el 2020, con 4,9 millones de visitantes, que se traducirían en un crecimiento de 4,4% y unos ingresos de \$35,6 billones (Repotur, 2019).

Colombia es uno de los 17 países con mayor mega diversidad del planeta. Esto está generando no solo la consolidación de una oferta hotelera especializada en torno al ecoturismo, sino el fortalecimiento del turismo de aventura, el agroturismo, el turismo rural y el acuaturismo (Mincomercio, 2018).

En muchos lugares del mundo hoy se están aprovechando estas riquezas naturales. Es el caso del Green Village Hotel, ubicado en Bali, que brinda un espacio tranquilo y pacífico rodeado de naturaleza, y al mismo tiempo alberga espectaculares casas-villa en bambú, creando así una armonía perfecta con el entorno, que da paz y confort a sus huéspedes. Precisamente esto es parte de lo que se busca lograr con el Hotel Campestre Balcones Villa del Río, y así aprovechar todas las ventajas naturales que ofrece el municipio de Andes (Antioquia), orientadas a la creciente oferta de turistas que quieren conocer Colombia.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La construcción del Hotel Campestre Balcones Villa del Río es un proyecto que nace de la necesidad de crear un espacio ecológico cerca de la ciudad, con ideas traídas de Bali, provincia de Indonesia, con un concepto diferente al del alojamiento tradicional, donde los turistas puedan disfrutar de la experiencia de estar rodeados de la naturaleza, del río, y a la vez tener confort y lujo.

El hotel estará ubicado en el municipio de Andes (Suroeste antioqueño), y hará parte del corredor turístico del río Tapartó, ya que se cuenta con el respaldo de la Alcaldía local, además de particulares que quieren hacer de la zona un paraje turístico, aprovechando las ventajas logísticas y la biodiversidad de esta zona (ver Tabla 1).

Tabla 1

Programas que apoyan el proyecto

NIVEL	PROGRAMA	LÍNEA ESTRATÉGICA/ OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
NACIONAL	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Generar más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo. Aumentar la innovación y el desarrollo empresarial en el sector turismo 	<ul style="list-style-type: none"> Verde: naturaleza, ecoturismo, agroturismo, aventura y científico
	PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2018 – 2022 "TURISMO: EL PROPÓSITO QUE NOS UNE"	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar productos turísticos diferenciados y de alto valor 	<ul style="list-style-type: none"> Se buscar el desarrollo turístico a partir de la consolidación de las vocaciones de los destinos y de las ventajas competitivas de sus atractivos, servicios, actividades y productos, (...) con énfasis a las tipologías de naturaleza, turismo cultural...
DEPARTAMENTAL	PLAN DE DESARROLLO UNIDOS POR LA VIDA 2020-2023	<ul style="list-style-type: none"> LÍNEA ESTRATÉGICA 2. NUESTRA ECONOMÍA 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la formación laboral; el apoyo a nuevos emprendimientos; el fortalecimiento de actividades (...), turismo, entre otras
LOCAL	PROGRAMA DE GOBIERNO ANDES, ALIANZA POR EL DESARROLLO HUMANO 2020-2023	<ul style="list-style-type: none"> Línea estratégica de desarrollo del Territorio 	<ul style="list-style-type: none"> Programa para el impulso del turismo Fortalecer los procesos de gestión e innovación del desarrollo del turismo sostenible en los destinos del municipio, de manera que se incremente la competitividad de la oferta de productos, actividades y servicios de alto valor agregado en el territorio.

Se planea desarrollar el proyecto en tres etapas, y tendrá diferentes tipos de alojamientos destinados a nativos, nacionales y extranjeros. La construcción de su infraestructura es mixta, ya que algunas de sus habitaciones, recepción y servicios se levantan en construcción tradicional, pero los balcones, miradores y parte del alojamiento se hará en madera inmunizada y en bambú.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de contextualizar mejor manera al lector, a continuación, se definen los conceptos que tienen mayor relevancia y relación con el estudio realizado.

4.1.1. Proyecto

Para fines de este trabajo, se toma la definición de proyecto propuesta por Onudi (1982): “Un proyecto es una propuesta de efectuar una inversión para crear, ampliar y /o desarrollar ciertas instalaciones a fin de aumentar la producción de bienes y/o servicios en un conglomerado social durante determinado período de tiempo” (p. 5)

Otras definiciones de proyecto son las siguientes: según el PMI (2019), un proyecto es definido como una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio o resultado que es único. Baca (2001) lo describe como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, que tiende a resolver una necesidad humana. Por último, la norma técnica ISO 10006:2017 (ISO, 2017) dice que un proyecto es un proceso único, que consiste en un grupo de actividades coordinadas y controladas con fechas para inicio y término, emprendido para alcanzar un objetivo conforme a requisitos específicos, y que incluye limitaciones de tiempo, costo y recursos.

4.1.2. Formulación y evaluación de proyectos

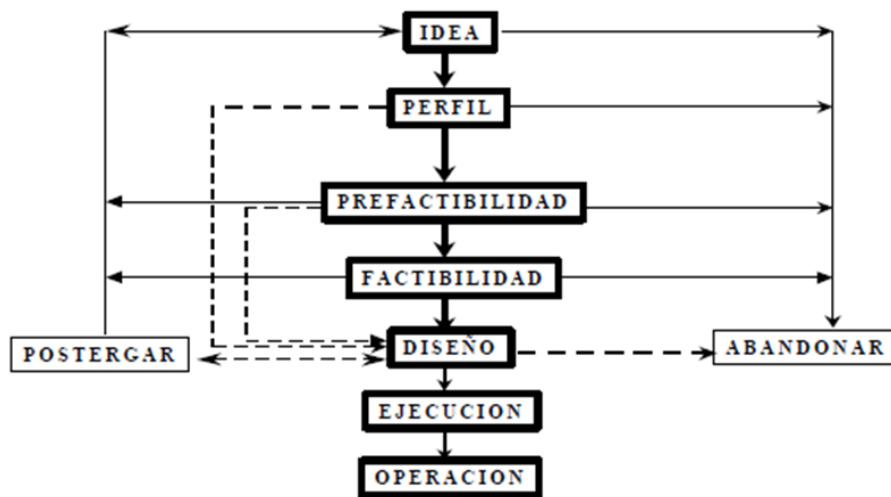
Cohen y Martínez (2004) definen la formulación de un proyecto como:

La etapa centrada en el diseño de las alternativas del proyecto, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o, complementariamente, para solucionar el problema que le dio origen. Las alternativas surgen de la teoría disponible, de la experiencia de los especialistas en el área y de las evaluaciones expos llevadas a cabo en proyectos análogos. (p. 12).

En la Ilustración 1 se muestra el proceso que se sigue para desarrollar un proyecto y para determinar si el proyecto se debe abandonar, postergar o realizar. En otras palabras, decidir qué se debe hacer con el proyecto.

Ilustración 1

Niveles de estudio que describen el proceso en la toma de decisiones de las inversiones



Nota. Miranda (2012).

Para el presente trabajo se toma la definición propuestas por Sapag (2011), quien señala que para formular y evaluar un proyecto se debe seguir una serie de pasos. Estos pasos son recopilar, crear y sistematizar la información, y con eso se busca identificar ideas de negocios y medir cuantitativamente los costos y beneficios del proyecto en caso de que este se realizara.

4.1.3. Fases de un proyecto

Las fases de un proyecto varían de autor en autor; sin embargo, se pueden resumir en tres: fase de preinversión, fase de inversión y fase operacional, tal y como se aprecia en la Ilustración 2.

Ilustración 2

Fases de un proyecto

Fase de preinversión				Fase de inversión				Fase operacional
① → ② → ③ → ④				① → ② → ③ → ④				
Identificación de oportunidades de inversión (ideas de proyectos). Informe preliminar	Etapa de la selección preliminar	Etapa de la formulación del proyecto	Evaluación final y decisión de invertir	Etapa de estudios técnicos detallados, celebración de contratos y negociaciones. Etapa de actividades de financiación.	Etapa de elaboración del programa detallado para la ejecución del proyecto	Etapa de la construcción	Etapa de la iniciación de actividades	
<i>Estudio de oportunidad o estudio preliminar o perfil del proyecto</i>	<i>Estudio de prefactibilidad o anteproyecto preliminar</i>	<i>Estudio de factibilidad o anteproyecto definitivo</i>						
				GERENCIA DE PROYECTOS				
<i>Actividades de promoción de inversiones</i>								

Nota. Arboleda (2001, p. 26).

El presente proyecto se encuentra en la fase de preinversión, por lo que se centra de manera específica en esta fase.

4.1.4. Fase de preinversión

La definición de qué es la fase de preinversión varía un poco de autor en autor. Según Córdoba (2011): “La preinversión consiste en identificar, formular y evaluar el proyecto y establecer cómo se llevaría a cabo para resolver el problema o atender la necesidad que le da origen” (p. 9). Para Arboleda (2001): “La fase de preinversión se inicia en el momento en que nace la posibilidad de invertir en un negocio o empresa, existente o nuevo, el cual aparenta ser atractivo” (p. 25).

Para el presente trabajo se usa la definición de Miranda (2000), según la cual: “La fase de preinversión, corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular; esta fase incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto” (p. 26).

4.1.5. Factibilidad de proyectos

La factibilidad es una de las etapas clave para determinar si un proyecto se lleva o no se lleva a cabo o no. Según Cohen y Martínez (2004), en esta etapa se hace una programación detallada de actividades, organización y programa de desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto (p. 18). Sapag (2011), por su parte, define que en la etapa de factibilidad del proyecto los costos y beneficios se proyectan en criterios cuantitativos, con información de tipo primario (Sapag, 2011). Por último, Burneo, Delgado y Vérez (2016) definen el estudio de factibilidad como la base con la cual los directivos toman decisiones sobre aprobar o no las inversiones, teniendo en cuenta indicadores tales y como: período de recuperación (PR), valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), y así establecer las estrategias de inversión (p. 305). Esta última definición es la que se aplicará para efectos de este trabajo.

4.2. METODOLOGÍA

Coelho (2019) define la metodología como:

Serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación. (párr. 1).

Aplicada en proyectos, existen varias metodologías y guías para su preparación y gestión, tales y como las aplicadas por el PMI (2017), ONUDI (1982), el BID y la metodología de marco lógico, entre otras.

Este trabajo, tal y como ya se mencionó, se desarrolla con la metodología del *Manual para la evaluación de proyectos industriales* (ONUDI, 1982), que se describe a continuación.

4.2.1. Metodología Onudi

La metodología Onudi fue propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi, 1982) y fue diseñada con el fin de formular y evaluar proyectos. Esta metodología, que es mixta (cualitativa y cuantitativa), consta de los siguientes componentes principales: a) investigación de los antecedentes y estudio preliminar; b) recopilación y análisis de datos sobre las partes interesadas; c) reunión de datos a partir de fuentes primarias y secundarias, incluidas las misiones de validación sobre el terreno y las visitas a las sedes de ambas organizaciones; y d) análisis y triangulación de datos.

Los métodos de solución propuestos por la metodología Onudi (1982) son los siguientes:

- Búsqueda en bases de datos de información sobre hotelería y turismo.
- Encuestas
- Evaluación de VPN, TIR, TIRM, relación B/C, WACC.

Para desarrollar la metodología Onudi (1982), inicialmente se recolecta y analiza información relevante para el desarrollo del proyecto, usando fuentes de información primarias, tales como encuestas y entrevistas, entre otras, y fuentes de información secundarias, tales como las encontrado en MinTIC, plan de Desarrollo Departamental de Antioquia, la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje (Anato), la Organización Mundial de Turismo (OMT), etc.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza un análisis de mercado, para determinar los precios a cobrar, la demanda del hotel y los servicios a prestar (principalmente). Luego de determinar el público objetivo y las necesidades a satisfacer de los clientes se realiza el estudio técnico del proyecto para determinar la viabilidad técnica del mismo, posteriormente se realiza el estudio de impacto ambiental, si estos estudios

arrojan que es viable la ejecución del proyecto, se empieza a realizar el estudio organizacional, y legal.

Finalmente, si todo lo anterior resulta viable, se procede a evaluar financieramente el proyecto con el estudio financiero, mediante la evaluación del VPN, TIR y PRI principalmente. De igual forma se realiza un análisis de riesgos, con el fin de determinar qué tan riesgoso es el proyecto y determinar cuáles son las variables que determinan dichos riesgos, lo anterior por medio del análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos (@risk), y así definir si el proyecto es viable o no.

4.3. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

En la Tabla 2, se muestra los principales aspectos que se deben tener presentes para el desarrollo del plan de negocios del Hotel Campestre Balcones Villa Del Río, teniendo en cuenta los socios claves para el proyecto, las actividades claves que se vayan a llevar a cabo y las propuestas de valor, entre otros.

Tabla 2

Modelo de negocio

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR
<ul style="list-style-type: none"> -Ministerio de comercio, industria y turismo (MinCIT). -Fontur (Fondo nacional del turismo). -Agencias de viajes e intermediarios digitales. -Medios de comunicación (TV, emisoras, periódicos). -Guías turísticas de Antioquia del MinCIT. -Municipio de Andes. -Transportadoras. -Restaurantes. -Otros Hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción e instalación del Hotel. - Asistencia a feria de turismo. - Pautar en medios de comunicación que sean vistos por el mercado objetivo. - Internet/Blogs. - Avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Único en si clase. - Exclusivo. - Cómodo. - Calidad. - Costo. - Innovador. - Diferenciado. - Lujoso.
RELACIONES CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES	CANALES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia satisfactoria= fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> - Entre 18-50 años. - Parejas. - Con amor a la naturaleza. - Nacionales/extranjeros. - De Medellín, Bogotá, Cali, Risaralda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Voz a voz. - Internet. - Agencias. - Amigos/ familiares. - Guías turísticas. - Blog. - Vallas. - Avisos.
ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal. - Insumos. - Servicios. - Mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de hospedaje. - Planes románticos. - Restaurante. - Salón social(eventos). - Día de sol. - Spa. - Aventuras recreativas - Helipuerto. - Cannoping. - Cabalgatas. - Ciclomontañismo. - Bar 	

5. CONCEPCIÓN DEL PROYECTO

5.1. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

En la Tabla 3, se realiza el análisis de los involucrados, o *sponsors*, del proyecto, en el cual se tiene en cuenta los intereses de cada *sponsor*, los problemas percibidos, con los que pueden afectar el desarrollo del proyecto, y los recursos y mandatos con los que cada uno cuenta y le puede aportar al proyecto.

Tabla 3

Análisis de involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Turistas	-Tener acceso a un hotel campestre donde la naturaleza juegue un papel importante, que brinde confort y lujo en su hospedaje y que este a su vez cuente con restaurante, recreación, visita a sectores turísticos de la zona, brinde el servicio personalizado de guías donde el huésped pueda visitar la fauna y flora de la zona y disfrutar de los atractivos culturales y deportivos de sus alrededores.	-Falta de hoteles campestres en la zona que brinden un espacio rodeado de naturaleza, confort y lujo. -Falta de hoteles campestres donde tengan paquetes integrales según requerimientos del turista. -Inexistencia de personal capacitado para el tema hotelero. -Capacidad operativa hotelera de la zona insuficiente.	Recursos: -Sugerencias e ideas para el diseño del hotel y los servicios que prestará.
Equipo del proyecto	-Realizar la propuesta de Diseño arquitectónico del hotel campestre. -Ver la factibilidad de la construcción y funcionamiento de un hotel campestre ecológico en la zona.	-los recursos económicos iniciales para la construcción son limitados.	Recursos: -Grupo conformado por (1) arquitecto, (1) Ing. Civil, (1) Contador publico, (1) Ing. Ambiental. Quienes apoyan todo el estudio del proyecto. -Programas de diseño.
Accionistas-socios	-Crear un hotel campestre en la zona donde el río, la naturaleza juegue un papel importante en la experiencia del cliente y donde este encuentre lujo y confort. -Brindar servicios integrales de hospedaje según requerimientos de cliente. -Obtener una alta rentabilidad. -Brindar mejores oportunidades laborales en la zona. -Ser un hotel atractivo que se conozca a nivel internacional.	-Alta inversión para la construcción del hotel. -Se quiere contar para su construcción solo con apoyo de recursos propios (apalancamiento) por lo cual su construcción toma tiempo.	Recursos: -Hacer sugerencias y cambios al diseño durante su proceso de creación. -Aprobar la propuesta, según sus criterios de aceptación de diseño.
Proveedores	-Tener una relación duradera a largo plazo con el hotel donde ambas partes se beneficien de su trabajo	-Pocos proveedores especializados en el sector hotelero en la zona	-Recursos necesarios para la correcta operación del Hotel
Agencias de viaje-servicios turísticos-agencias de transporte	-Alianzas donde ambas parten ganen de la prestación de sus servicios.	-Buscar entidades que si sean reconocidas y ayuden a impulsar el nuevo hotel campestre de la zona.	-Base de datos de posibles clientes. -Medios de comunicación masivos.
Población de la zona	-Beneficiarse del turismo que se va ofrecer en la zona. -Nuevas oportunidades laborales en la zona. -Mejora de calidad de vida.	-Pocas oportunidades laborales en la zona. Bajos salarios percibidos.	-Mano de obra para el desarrollo del Hotel. -Conocimiento de la zona para ser guías de turistas (una vez capacitados).
Alcaldías-gobierno-ministerio de comercio industria y turismo	-Impulsar el turismo de la zona del sur oeste antioqueño. -Atraer mas turistas a la zona lo cual ayuda al rubro del turismo de la región y del país.	-Los hoteles de la zona no brindan la experiencia de estar rodeado de la naturaleza y además brindar servicios integrales en su estadía. -Los turistas mas exigentes a la hora de viajar. -Clientes más preocupados por el cuidado del medio ambiente y que los servicios y productos estén alineados a este. -Alta demanda turística que no es atendida completamente.	-Plan de desarrollo turístico 2018-2028. -Ley 300/96. Ley general de turismo. - Política de desarrollo del ecoturismo del 2003. -Ley 1101 de 2006. -Ley 1558 de 2012. -Política de turismo de naturaleza. -Política para el dilio turismo comunitario.

5.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

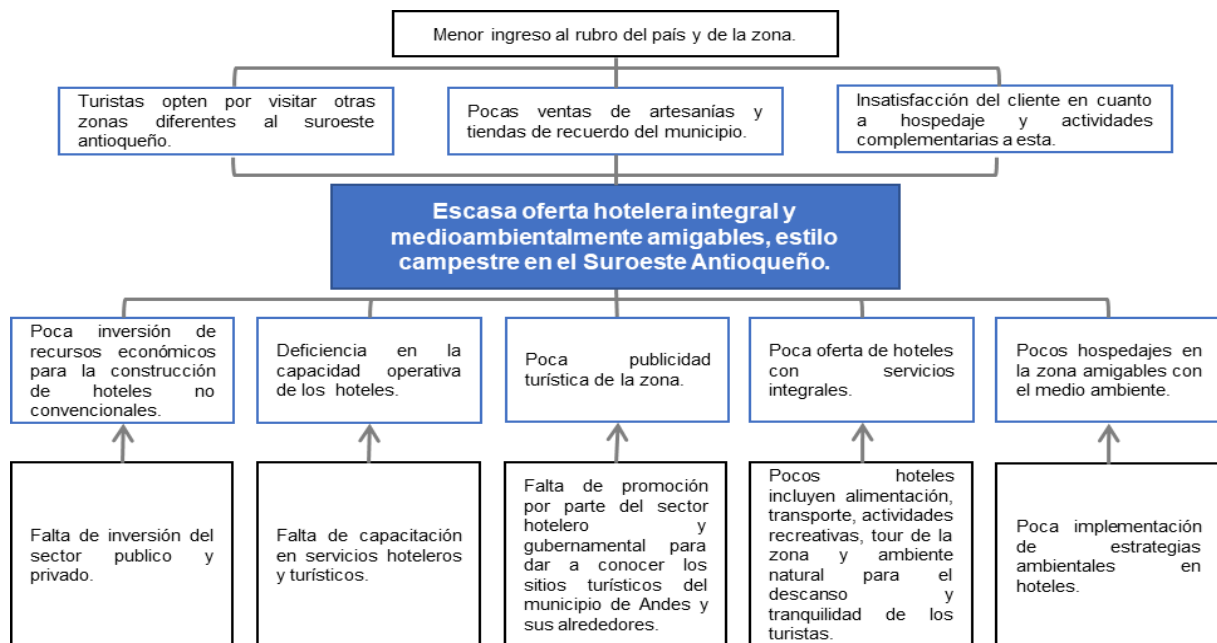
5.2.1. Lluvia de ideas

- Poco turismo en el municipio de Andes, Antioquia.
- Falta de promoción del turismo.
- Pocas ventas de artesanías y tiendas de recuerdo del municipio.
- Poca oferta hotelera amigable con el medio ambiente.
- Poca inversión en el sector turístico.
- Deficiencia en la capacidad operativa hotelera.
- Personal poco calificado para atender a turistas internacionales y nacionales.
- Falta de servicios integrales en los hoteles (alimentación, *tours*, juegos, etc.).

A partir de esta lluvia de ideas se define el problema principal: *escasa oferta hotelera integral y medioambientalmente amigable, de estilo campestre, en el Suroeste antioqueño* (ver Ilustración 3).

Ilustración 3

Árbol de problemas



5.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS

Teniendo en cuenta el árbol de problemas desarrollado, se procede a realizar el árbol de objetivos, Ilustración 4, con el fin de resolver o mitigar los problemas encontrados.

Ilustración 4

Árbol de objetivos



5.4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Con el fin de resolver los problemas planteados y alcanzar los objetivos propuestos en el árbol de objetivos se procedió a contemplar una serie de alternativas para esto. Estas alternativas resultan del análisis del problema principal que se encontró en el árbol de problemas (ver Ilustración 3)

- **Alternativa 1:** construcción de un hotel campestre ubicado en la zona, que brinde un espacio rodeado de naturaleza y que a la vez brinde confort y lujo; que cuente con personal capacitado en hotelería y que además cuente con una

capacitación constante en servicios hoteleros. Esto sumado a una agresiva campaña de publicidad del hotel y de la zona, y a trabajar de la mano de la alcaldía del municipio, para el desarrollo del plan de desarrollo turístico de Andes. El hotel contará con tecnología inteligente que facilite la estadía del huésped, y ofrecerá paquetes segmentados según las necesidades de los clientes, tales y como: alimentación, alojamiento, transporte, restaurante, tours, recreación, deportes y eventos especiales. Será amigable con la naturaleza, e implementará energía renovable. Con lo anterior se pretende que los demás hoteles de la zona sigan el ejemplo impartido por el hotel propuesto, invirtiendo en la capacitación del su personal y empezando a ser más medioambientalmente responsables.

- **Alternativa 2:** brindar capacitación al sector hotelero acerca de cómo tratar al turista y cómo prestar servicios adecuados, por medio de inversiones públicas y privadas.
- **Alternativa 3:** desarrollar una campaña publicitaria con los sitios turísticos de Andes, por medio de inversiones públicas y privadas.
- **Alternativa 4:** Diseñar estrategias que reduzcan el impacto ambiental y sean más sostenibles con las medidas de operación del hotel.

5.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS SOLUCIONADOS

Teniendo en cuenta la aplicación de la alternativa 1 descrita, se procede a realizar un análisis de los problemas que esta alternativa ayuda a solucionar, los cuales se ven reflejados en el árbol de problemas solucionados en la Ilustración 5.

Ilustración 5

Árbol de problemas solucionados

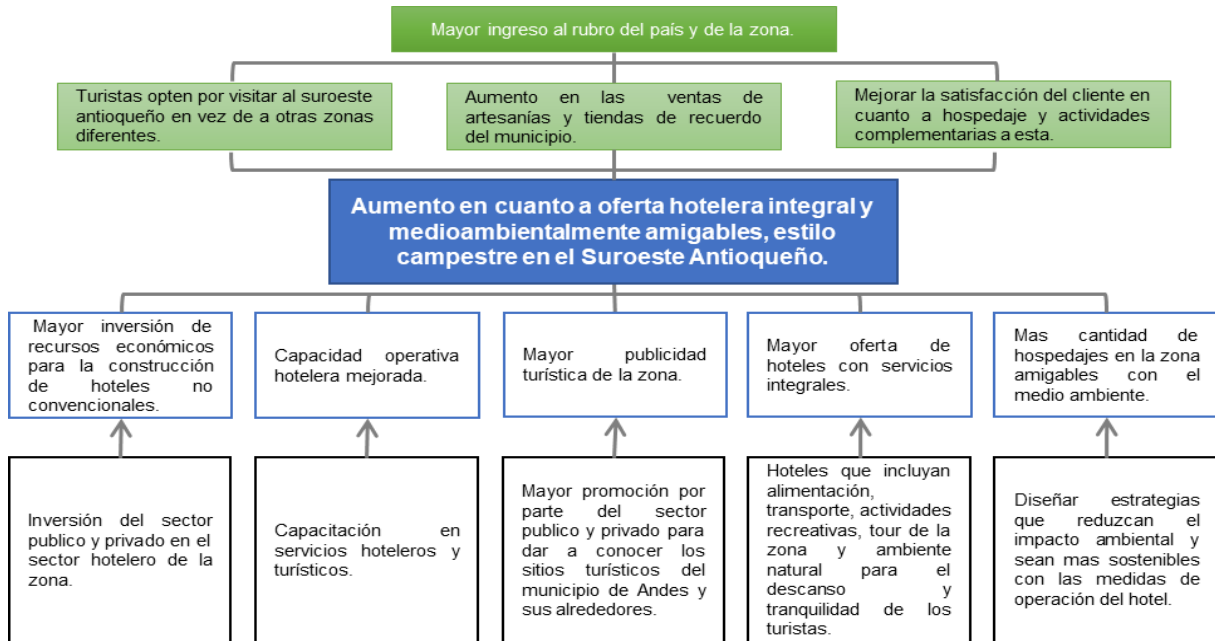


5.6. ÁRBOL DE OBJETIVOS ALCANZADOS

Así mismo, se analiza cuáles son los objetivos que se cumplirían con la implementación de la alternativa 1, los cuales se encuentran reflejados en la Ilustración 6.

Ilustración 6

Árbol de objetivos alcanzados



5.7. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

Al revisar las alternativas propuestas se selecciona la *alternativa 1*, ya que se desarrolla de una manera más integral y pretende jalonar el desarrollo hotelero de toda la zona por medio de la sana competencia.

6. OBJETIVOS DEL PROYECTO

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de la construcción de un hotel campestre en el municipio de Andes, por medio de un estudio de factibilidad.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un análisis del entorno, sectorial y estratégico del proyecto, desde una dimensión económica y social.
- Identificar la demanda potencial del servicio del hotel, en la que se identifiquen los bienes y servicios, la oferta y demanda del proyecto, los precios y la comercialización.
- Analizar el estudio técnico y legal del proyecto, a partir de los diseños estructurales, las licencias, las políticas gubernamentales, las restricciones, el manejo de contratos, las patentes y los trámites en la DIAN.
- Hacer un análisis financiero y de riesgos, en el que se defina el presupuesto de inversión en terrenos, construcciones, costos de operación, gastos de administración, gastos de ventas y comercialización, costos financieros, presupuestos de ingresos, flujos de caja y estructura financiera.

7. ESTUDIO SECTORIAL Y DE ENTORNO

7.1. MACROENTORNO

El turismo en Colombia atraviesa por uno de los mejores momentos. Factores como la firma del Acuerdo de Paz y el alza en los precios del dólar han consolidado este momento como uno de los mejores en la historia del sector (Prieto, 2017).

Una muestra de lo anterior es que en los últimos años este sector ha mantenido una tendencia al alza, en la que se reporta el 2019 como un año récord para el sector, ya que arribaron al país 4,5 millones de turistas no residentes; además, entre enero y noviembre de ese año los hoteles reportaron un aumento del 10,5% en ingresos reales, que equivalen a un 2,9% más que en el mismo período del 2018 (Mincomercio, 2020a).

Lo anterior es debido en parte a los incentivos tributarios creados por el Gobierno entre 2002 y el 2017, lo cual permitió que aumentara la oferta hotelera, ya que se crearon más de 52.373 nuevas habitaciones (Pérez, 2020). El aumento de la llegada de turistas también es resultado del mejoramiento de la conectividad área, ya que en ese período llegaron al país 17 nuevas rutas y 39 frecuentes, lo que también contribuyó al mejoramiento de la posición en el índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, donde se ubica en el puesto 55 de 140; es decir, 7 lugares más arriba que en la clasificación de 2018 (Díaz, 2020).

De forma específica, en el sector del Suroeste antioqueño el turismo ha venido adquiriendo mayor importancia, ya que se ha incrementado cada vez más la cantidad de turistas que visitan la zona ya sea por religión, por aventura o por tener contacto con la naturaleza (Buitrago, 2017). Esto debido a que cuenta con muchos sitios de interés ecológico, tales y como los Farallones del Citará, el Charco La Rochela, el Salto de la Chaparrala, la Laguna de Santa Rita y (e) los Chorros de Tapartó (ver Fotografía 4).

Fotografía 4

Algunos sitios de interés ecológico del Suroeste de Antioquia



Nota. (a) Farallones de Citará, (b) Charco La Rochela, (c) Salto de la Chaparrala, (d) Laguna de Santa Rita y (e) Chorros de Tapartó. Imágenes tomadas de Alcaldía de Andes (2020).

7.2. ENTORNO ESPECÍFICO

7.2.1. Entorno económico

El municipio de Andes tiene vocación agrícola, ganadera y comercial. Entre sus actividades más importantes se destacan la ganadería vacuna y la explotación de oro y carbón de sus minas, y sus principales cultivos son los de café, con 8669

hectáreas sembradas, y los de plátano y banano, que en conjunto suman 2305 hectáreas (Alcaldía de Andes, 2020).

El actual uso del suelo se distribuye de la siguiente manera: 28,17%, en cultivos silvoagrícolas; 23,70%, en potreros; 22%, en reservas naturales; 18%, en bosques protectores productores; 5,7%, en rastrojos; 2,2%, en cultivos semilimpios y densos; y 0,23%, en áreas urbanizadas (Alcaldía de Andes, 2020). Sus reservas naturales y la diversidad hídrica hacen que este municipio tenga un gran potencial turístico que hasta ahora ha sido poco explotado; por esta razón, se crea el *Plan de Desarrollo Turístico de Andes 2018-2028* (Alcaldía de Andes, 2018), por medio del cual se pretende impulsar este sector en el municipio.

7.2.2. Entorno tecnológico

Para finales del 2019, el municipio de Andes se encontraba en proceso de articulación tecnológica, con el fin de obtener acceso permanente a las nuevas tecnologías presentes en el mercado. El propósito es que dichas tecnologías sean integradas a su sistema educativo, de modo que las nuevas generaciones puedan estar más integradas al mundo tecnológico (Alcaldía de Andes, 2020); así mismo, se están estableciendo formas de integrar la tecnología al turismo, no solo para fomentar esta práctica, sino para que se pueda aplicar mejor *marketing online*, guianza turística y servicio al cliente, entre otros (Alcaldía de Andes, 2018).

7.2.3. Entorno político

Al momento de desarrollarse el presente proyecto de investigación el encargado de tomar las decisiones relevantes para este territorio es Carlos Alberto Osorio, alcalde de Andes para el período de mandato 2020-2023. Este profesional en el derecho (abogado) tiene como meta el desarrollo sostenible de su municipio. Entre las actividades principales para lograr dicho propósito está la del desarrollo turístico, que constituye el ítem 2.9 de su programa de gobierno. Entre los objetivos de su programa se incluye: “Desarrollar herramientas especializadas que fortalezcan el desarrollo empresarial, la cultura de la innovación y un ambiente propicio para los

negocios del sector turístico” (Alcaldía de Andes, 2020), el cual le brinda apoyo a la gestión y a la generación de proyectos tales y como el que se evalúa en el presente trabajo de investigación.

7.2.4. Entorno legal

En la Tabla 4 se encuentra un resumen del marco legal que regula los proyectos de tipo hotelero a nivel internacional, nacional, departamental y local para el municipio de Andes (Antioquia).

Tabla 4

Marco legal regulatorio

MARCO REGULATORIO	
INTERNACIONAL	
Declaración de Manila-1980.	Sienta las bases para propender por un equilibrio social y sostenible con las comunidades locales basado en principios de sostenibilidad y conservación de los recursos turísticos.
Carta de turismo sostenible Lanzarote, Islas Canarias 1995.	Se establece criterios de sostenibilidad para el desarrollo turístico en el largo plazo
NACIONAL	
Plan de Gobierno de Presidente Iván Duque.	Plantea fortalecer a MinCIT, fomentar los clústeres en las regiones con prioridad para el desarrollo de bienes y servicios, así como el desarrollo del turismo en la creación de paquetes y productos turísticos especializados en todas las tipologías.
Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 “Turismo para la Construcción de Paz”.	Objetivo posicionar al país como un destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados internacionales y nacionales, por su multiculturalidad y mega diversidad, con una oferta altamente competitiva que convierta al turismo como un potencializador del desarrollo regional y constructor de paz.
DEPARTAMENTAL	
Plan de desarrollo turístico 2012-2015.	Identificó que las subregiones cuentan con un alto potencial natural y que existe las condiciones para posicionar los atractivos naturales asociados a recursos hídricos, así como la pesca, los senderos ecológicos y los deportes.
Plan de Desarrollo Antioquia Piensa en Grande 2016-2019.	Línea estratégica 1° “Competitividad e infraestructura” componente turismo, considera que el turismo en las regiones se viene consolidando alrededor de las potencialidades que ofrece la naturaleza, complementado con actividades asociadas a la ruralidad y a las actividades tradicionales campesinas (agroturismo).
LOCAL	
Plan de Desarrollo Andes, Inclusión, Orden y Progreso Verde 2016-2019.	Línea estratégica n°2. Política pública para la conservación, disfrute del medio ambiente y la generación de empleo, en el ítem Sostenibilidad ambiental de la población productiva, propone la promoción del uso y disfrute de los charcos tradicionales, parques líneas y parques naturales.
Plan Convencional de Turismo 2018-2028.	Se encuentra generando convenios para la formación técnica y tecnológica en turismo y plantea grandes retos en cuanto a la consolidación de productos turísticos, el punto de información turística, señalización y otros temas asociados a la actividad.

Igualmente, en la Tabla 5, se presenta el resumen los referentes normativos que regulan los proyectos hoteleros en Colombia.

Tabla 5

Referentes normativos

REFERENTES NORMATIVOS	
Ley 300 de 1996.	Es la Norma General de Turismo, la cual a través de 9 principios generales, concertación, coordinación, descentralización, planeación, protección al ambiente, desarrollo social, libertad de empresa, protección al consumidor y fomento; incorpora aspectos de relevancia para el desarrollo del turismo.
Ley 1101 de 2006.	Modifica la ley 300 de 1996 en algunos de sus artículos, en la cual se hace alusión a la adquisición de los recursos para el turismo, a través de la contribución parafiscal realizada por 21 aportantes entre los cuales se encuentra los hoteles y centros vacacionales, los parques temáticos y las empresas de transporte terrestre automotor especializado, entre otros; a través de este aporte se genera una destinación de inversión social mediante la promoción y el fortalecimiento de la competitividad que comprende la capacitación y la calidad turística.
Ley 1558 de 2012.	Actualizo y reformo la ley 300 del 1996 y la ley 1101 del 2006, y se encuentra orientada al fomento, desarrollo, promoción, competitividad y regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad.
Normas técnicas sectoriales.	Auscan estandarizar la prestación de los servicios turísticos de acuerdo al tipo de prestador (los hoteles, las agencias de viajes, las empresas de transportes, establecimientos gastronómicos y guías de turismo entre otras).
Política de Turismo de Naturaleza.	Tiene como objetivo desarrollar productos y servicios altamente competitivos y sostenibles, que permitan preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras.
Política para el desarrollo del Ecoturismo.	Busca orientar y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible.

Nota. Elaboración propia, a partir de información obtenida de la Alcaldía de Andes (2018).

7.2.5. Entorno sociocultural

La cultura de Andes se ha ido transformando con el tiempo, al pasar de ser una cultura arraigada a la minería de oro y de sal en la cuenca del río Santa Rita, luego a la del cultivo de café en el siglo XX, hasta desarrollar una vocación comercial e industrial, y llegar a ser considerado la capital comercial del Suroeste antioqueño (Alcaldía de Andes, 2018).

Si bien esta transformación condujo a una pérdida cultural andina, se rescataron los icónicos buses de escalera, declarados Patrimonio Municipal, y las fiestas Katías, que se celebran desde 1961; también se mantienen otros referentes culturales-religiosos, como lo son la Parroquia Nuestra Señora de las Mercedes y la Iglesia San Pedro Claver (Alcaldía de Andes, 2018).

Esta cultura andina también ha cambiado debido al proyecto “Entre Pinceles y Cordilleras”, liderado por el fundador de Andes Pinta, José Eduardo Ruiz, quien a lo largo de su vida creó una cultura de arte urbano; además, en el municipio ha crecido el desarrollo deportivo, potenciado por la gestión realizada entre 2017 y 2018, cuando en el municipio se llevaron a cabo diversos eventos deportivos, tales y como la final de los Juegos Departamentales y la final de la Copa Suroeste de Baloncesto, Vóleibol y Fútbol de Salón, entre otros (Alcaldía de Andes, 2018). Todas estas actividades han contribuido a fomentar el turismo.

Por todo lo anterior, vemos que Andes es un municipio dinámico y cambiante que muestra una fácil adaptabilidad al cambio y que está en la búsqueda de enriquecer su identidad cultural, con miras al turismo natural, al deporte, y, por ende, al del comercio derivado de estos sectores.

7.2.6. Entorno ambiental y geográfico

Andes es un municipio del departamento de Antioquia localizado a 05°39'29" latitud norte y 75°52'51" longitud oeste, tiene un perímetro urbano de 148 hectáreas, está a una altura de 1300 metros sobre el nivel del mar (msnm), tiene clima templado con un promedio de 21,2 °C y una media de precipitación anual de 2092 milímetros (Alcaldía de Andes, 2020); además, cuenta con la Reserva Forestal Protectora Farallones del Citará y el Distrito de Manejo Integrado Cuchilla-Jardín-Támesis, los cuales cubren el 40% de territorio de Andes (Alcaldía de Andes, 2018).

Así mismo, cuenta con las siguientes zonas de vida (Alcaldía de Andes, 2018):

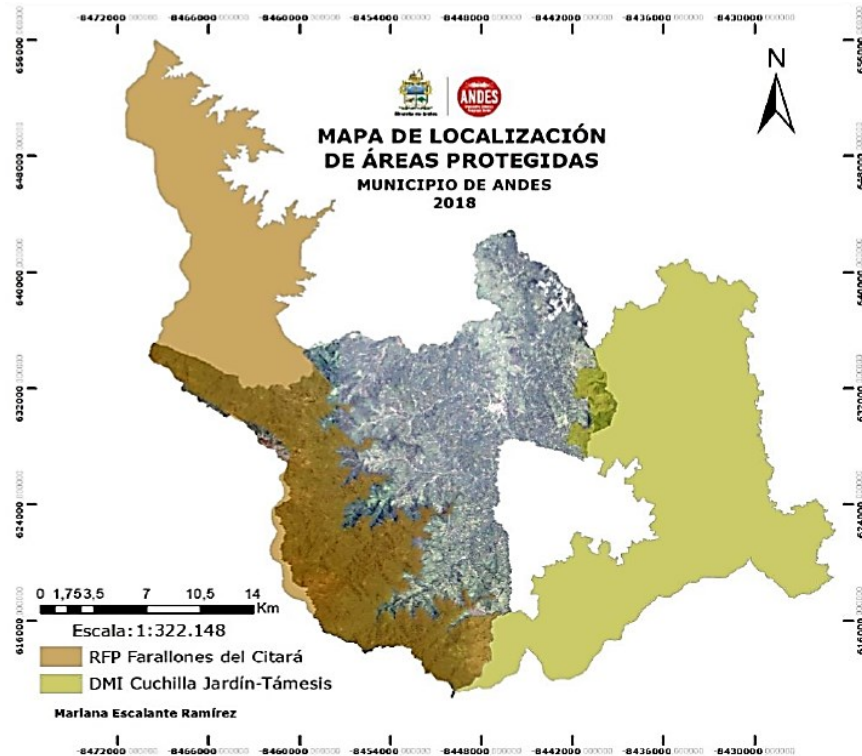
- Bosque muy húmedo premontano (bmh - PM): temperatura media de 18 °C a 24 °C, y un promedio de lluvias entre 1000 y 2000 milímetros.
- Bosque pluvial montano bajo (bp - MB): temperatura media de 12 °C a 18 °C, y un promedio de lluvias superior a los 4000 milímetros.
- Bosque muy húmedo montano bajo (bmh-MB): franja altimétrica entre los 1900 y los 2900 msnm, con un promedio anual de lluvias entre 2000 y 4000 milímetros.

Entiéndase como zonas de vida lugares que desarrollan formas de vida similares por contar con aspectos climáticos y geomorfológicos similares.

Por otra parte, en la Ilustración 7, encontramos el mapa de las áreas protegidas en el municipio de Andes.

Ilustración 7

Mapa de áreas protegidas del municipio de Andes



Nota. Alcaldía de Andes (2018).

8. ESTUDIO DE MERCADO

El concepto de servicio que brindará en el Hotel Campestre Balcones Villa del Río se basa en los siguientes puntos:

- Operar en el mercado local como un hotel campestre que ofrece lujo y confort en un espacio rodeado de naturaleza.
- Ofrecer servicio de alojamiento en habitaciones, cabañas, casas en los árboles y bohíos tailandeses, que estarán amoblados para brindar comodidad y confort de lujo, en un ambiente donde la naturaleza haga parte integral del entorno.
- Brindar servicio personalizado de guías bilingües, quienes acompañarán al huésped a visitar la fauna y la flora de la zona y a disfrutar de los atractivos culturales y deportivos de sus alrededores.

8.1. PRODUCTO

Un hotel campestre construido con excelentes acabados, y diseñado para ofrecerles a los huéspedes un ambiente totalmente rodeado de naturaleza, cafetales, agua (río), en el que dispondrán de una estructura mixta, donde podrán desarrollar actividades tales como senderismo, *cannoping*, cabalgatas, ciclomontañismo y caminatas, entre otras; además, podrán disfrutar de alto confort, excelente gastronomía (carta nacional e internacional), zonas húmedas, bar, spa, salón de belleza, salón social, internet, atención, fonda típica, *deck* con turco y *jacuzzi*, y caballerizas, tal como se aprecia a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6

Productos del Hotel Campestre Villa del Río

ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO			ZONA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS			ZONA SOCIAL		
Lobby-sala de Espera			Lavandería			Fonda típica -2 pisos	m2	224
Recepción	m2	64	Cocina para empleados			Deck	m2	50
Administración/gerencia			Vestier de empleados-WC			Turco de 3x3m con equipos	un	1
Portería	un	2	Almacenamiento de herramientas	m2	53	Restaurante		
ZONA DE ACOMODACIÓN			Duchas empleados			Gimnasio		
Casa colonial	un	19	Almacenamiento de comidas y bebidas			Sauna		
Casa en el árbol en bambú Deluxe	un	2	Almacenamiento de basuras			SPA	m2	360
Casa en el árbol en bambú Superiores	un	2	ZONA DE MASCOTAS			Vestier huéspedes		
Casa en el árbol en bambú suite	un	2	Espacio para mascotas	m2	25	Salón de belleza		
Casa en el árbol en bambú Sencilla	un	3	ZONA PRIVADA DE SOCIOS			Salón de eventos		
Bohios Pool houses	un	8	Portería	un	1	Deck restaurante	m2	60
ZONA LAGO			Casa colonial privada	m2	250	Piscina	m2	231
Espacio lago	m2	25	Caballerizas	m2	120	Tobogán	mts	25

Elementos diferenciadores:

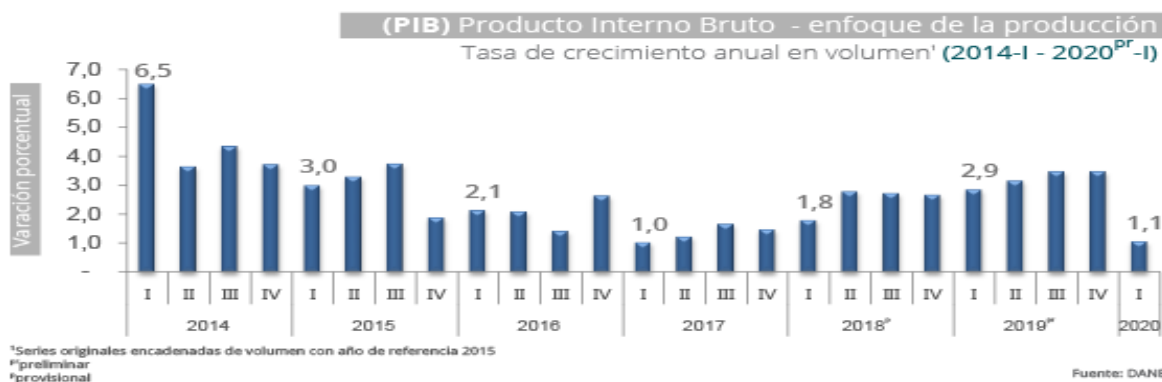
- Tipo de alojamiento mixto: cabañas/casas en los árboles construidas en bambú, bohíos tailandeses y casa colonial española.
- Practicar ciclismo, *cannoping*, cabalgatas, caminatas.
- Energía renovable: paneles solares.
- Tecnología: diseños de tarjeta/manilla de pagos.
- Alojamiento de mascotas.
- Comida/precios/lujo infraestructura/servicios mezclados con naturaleza.

8.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Según el Dane (2020a), en el primer trimestre del 2020 el producto interno bruto creció un 1,1% respecto al 2019; sin embargo, con respecto al IV trimestre del 2019 el PIB nacional decreció un 2,4%, tal como se observa en la Gráfica 1. PIB, tasa de crecimiento anual 2014-I - 2020 -I.

Gráfica 1

PIB, tasa de crecimiento anual 2014-I – 2020-I

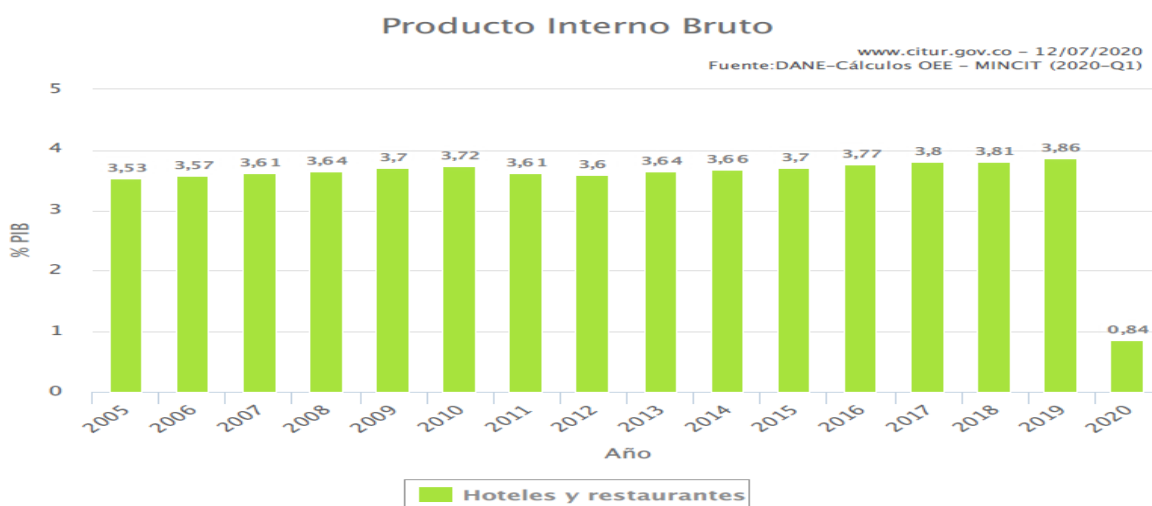


Nota. Dane (2020a).

Sectorialmente (ver Gráfica 2), el valor agregado de comercio al por mayor y al por menor crece un 0,9% en su serie original, comparado con el primer trimestre del 2019; sin embargo, el sector de Alojamiento y servicios de comida decreció un 7,5%. En comparación al cuarto trimestre del 2019 el comercio al por mayor y al por menor decreció un 3,2% y el sector Alojamiento y servicios de comida decreció un 9,5% (Dane, 2020a).

Gráfica 2

Representación del sector hoteles y restaurantes en el PIB



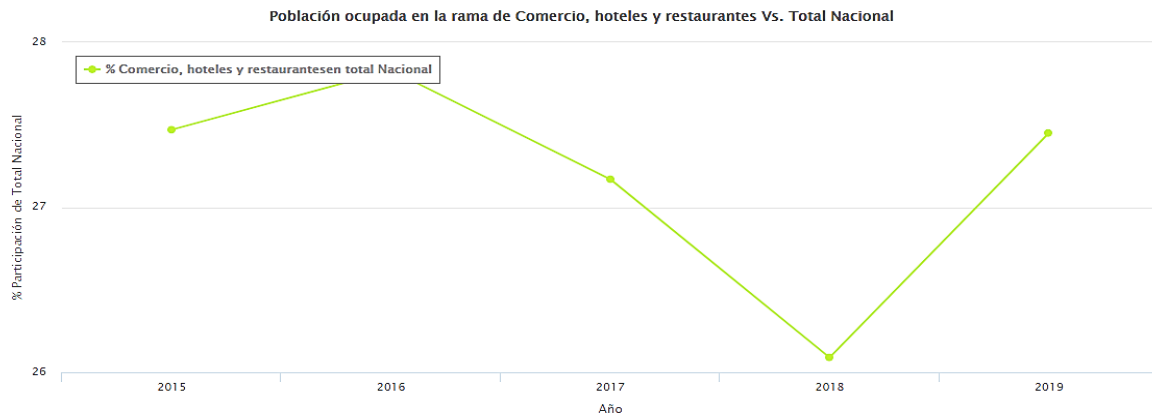
Nota. CITUR (2020a).

Como se puede ver en la Gráfica 2 para el primer trimestre de 2020 la industria de hoteles y turismo representaba el 0,84% del PIB. Hay que aclarar que en esta gráfica el porcentaje es proporcional al aporte de este sector al PIB anual, por lo cual el valor es muy inferior al del PIB total de los años anteriores.

En cuanto a la ocupación de la población en la rama de comercio, hoteles y restaurantes versus el total nacional se puede ver en la Gráfica 3, la cual muestra que para el cuarto trimestre de 2019 en este sector se ocupaba el 27,45% de la población, que superaba en un 1,36% los resultados del 2018.

Gráfica 3

Población ocupada en la rama de comercio, hoteles y restaurantes versus total nacional



Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (2019-04)

	2015	2016	2017	2018	2019
Comercio, hoteles y restaurantes	6249,7	6354,9	6213,4	5958,7	6262,8
Ocupados Total Nacional	22.747	22.836,5	22.868,1	22.837,6	22.816,1
Porcentaje Comercio, hoteles y restaurantes de Total Nacional	27,47%	27,83%	27,17%	26,09%	27,45%

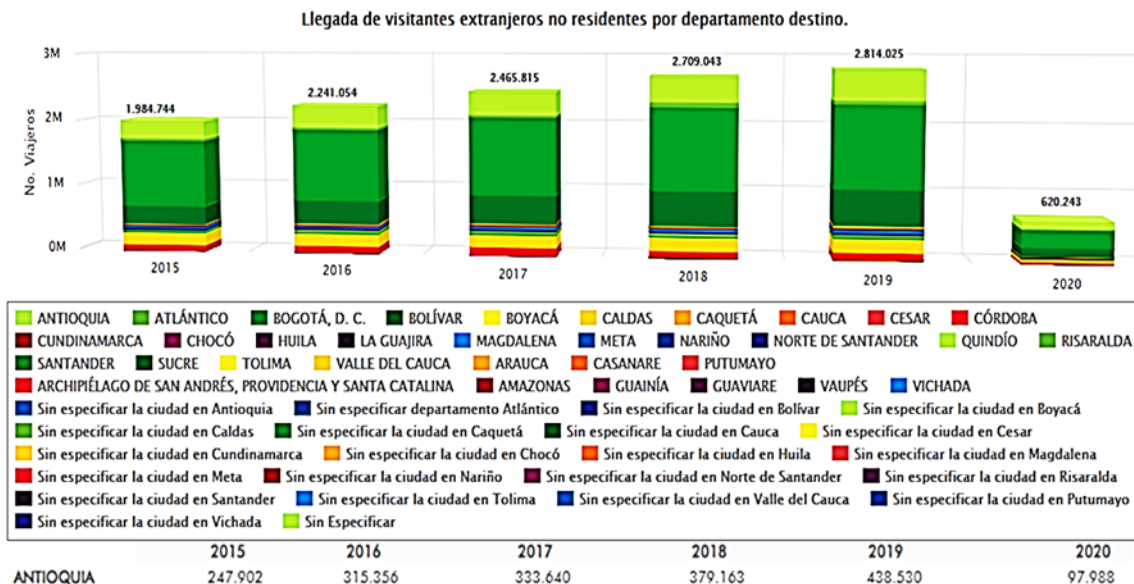
Nota. Estadísticas Nacionales – Empleo 2010-2019. Tomado de CITUR (2019).

8.3. TURISMO INTERNACIONAL EN COLOMBIA

Según los datos recolectados por Migración Colombia y publicados por el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), como se observa en la Gráfica 4 en el 2019 se presentó un ingreso total de 2.814.414 de visitantes extranjeros a Colombia; es decir, el país recibió 104.982 más visitantes que en el 2018. De la misma forma, vemos que las regiones más visitadas son Bogotá, con 1.259.414 llegadas; Antioquia, con 438.530 llegadas; y Atlántico, con 62.185 llegadas, que en conjunto representan el 62,55% de las llegadas totales de visitantes extranjeros a Colombia (CITUR, 2020a). Para abril del 2020 habían ingresado a Colombia 620.243 visitantes extranjeros, lo cual es inferior a los 951.854 visitantes recibidos en 2019 para esas fechas (CITUR, 2020b). Esto significa una disminución aproximada del 34,83%, debido principalmente a la anomalía presentada por la pandemia del covid-19.

Gráfica 4

Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino

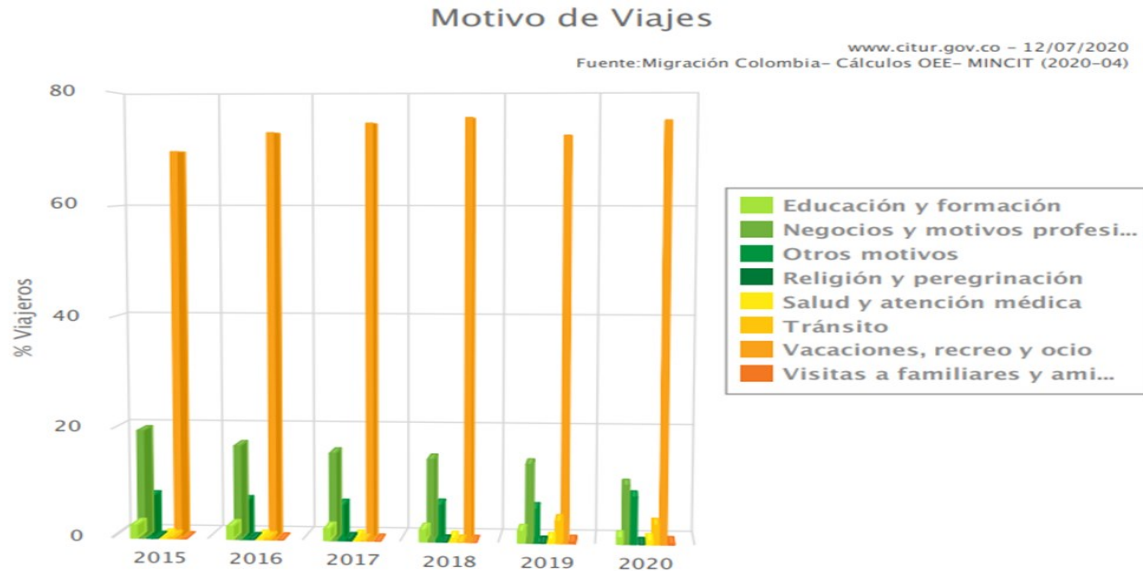


Nota. CITUR (2020b).

En la Gráfica 5, podemos ver que los motivos de visita a Colombia se han mantenido desde el 2015, y que los principales son vacaciones, recreo y ocio, con el 72,38% en el 2019, y 75,11% en el 2020.

Gráfica 5

Motivo de viaje a Colombia visitante extranjero



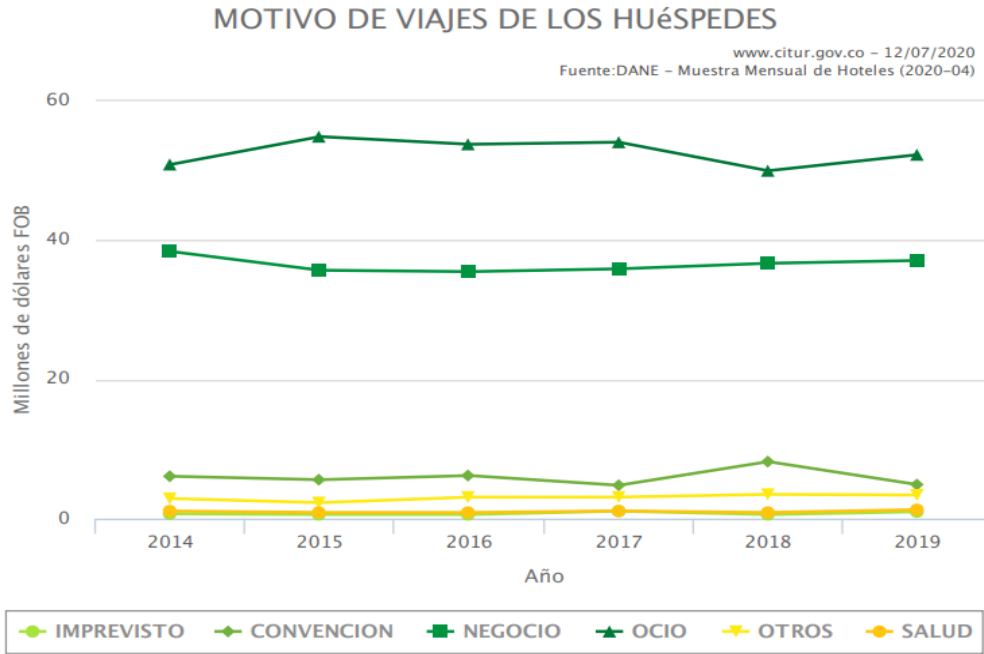
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Educación y formación	2,48	2,41	2,22	2,15	2,12	1,24
Negocios y motivos profesionales	19,6	17,14	15,95	14,8	14,24	10,74
Otros motivos	7,49	6,81	6,48	6,57	6,27	8,43
Religión y peregrinación	0,08	0,06	0,12	0,06	0,05	0,06
Salud y atención médica	0,49	0,57	0,65	0,74	0,76	0,63
Tránsito	0,34	0,13	0,07	0,04	4,03	3,6
Vacaciones, recreo y ocio	69,52	72,87	74,5	75,56	72,38	75,11
Visitas a familiares y amigos	0	0	0	0,08	0,15	0,19

Nota. CITUR (2020d).

Lo anterior es congruente con lo reportado por los hoteles en los motivos de viaje de sus huéspedes, tal y como se observa en la Gráfica 6.

Gráfica 6

Motivo de viajes de los huéspedes



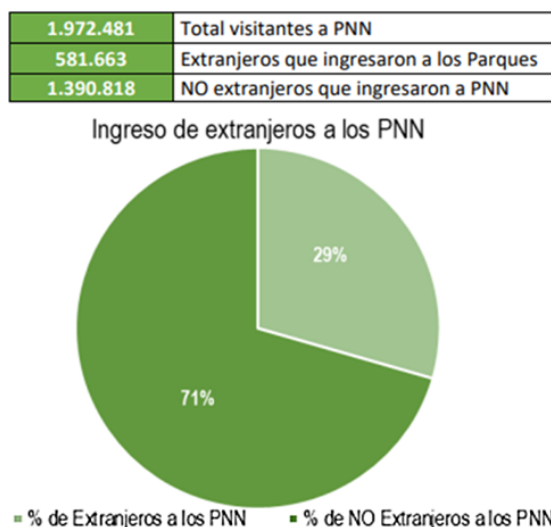
Nota. (CITUR, 2020c).

En la Gráfica 7, vemos que el turismo extranjero representa el 29% del total de las visitas a los Parques Nacionales Naturales (PNN) de Colombia, con un total de 581.663 visitantes en el 2019, lo cual representa el 20,7% del total de visitantes extranjeros que llegaron al país, lo que significa que estos visitantes vienen con deseos de disfrutar de la belleza natural de nuestro país.

Así mismo, en esta Gráfica 7, vemos que en 2019 el 71% de los visitantes a los PNN fueron residentes del país, con un total de 1.972.481 personas, lo cual nos muestra que una de las principales actividades que desarrollan los turistas colombianos es disfrutar de la belleza natural del país.

Gráfica 7

Ingreso de turistas a los Parques Nacionales Naturales (PNN)



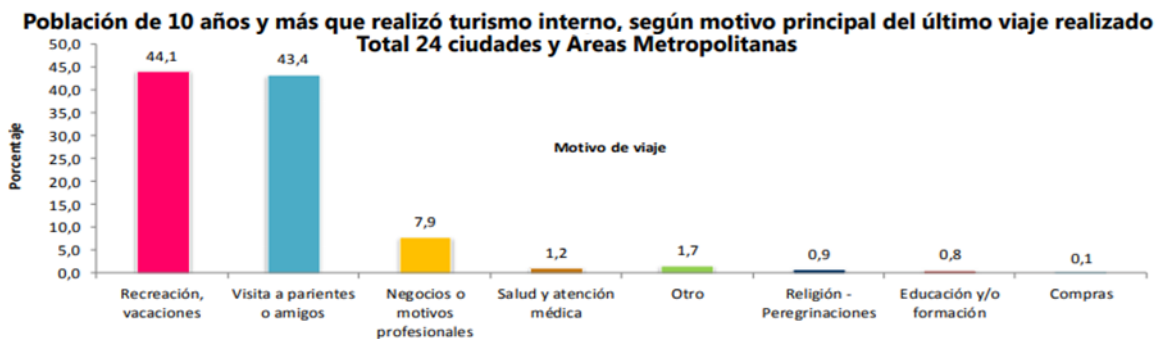
Nota. Minambiente (2019).

8.4. TURISMO INTERNO EN COLOMBIA

Según información proporcionada por el Dane (ver Gráfica 8), para el 2019 el principal motivo de viaje para los turistas internos fueron recreación y vacaciones (44,1%), seguido de visita a parientes o amigos (43,4%). (Dane, 2020b).

Gráfica 8

Motivos de viaje turismo interno en Colombia



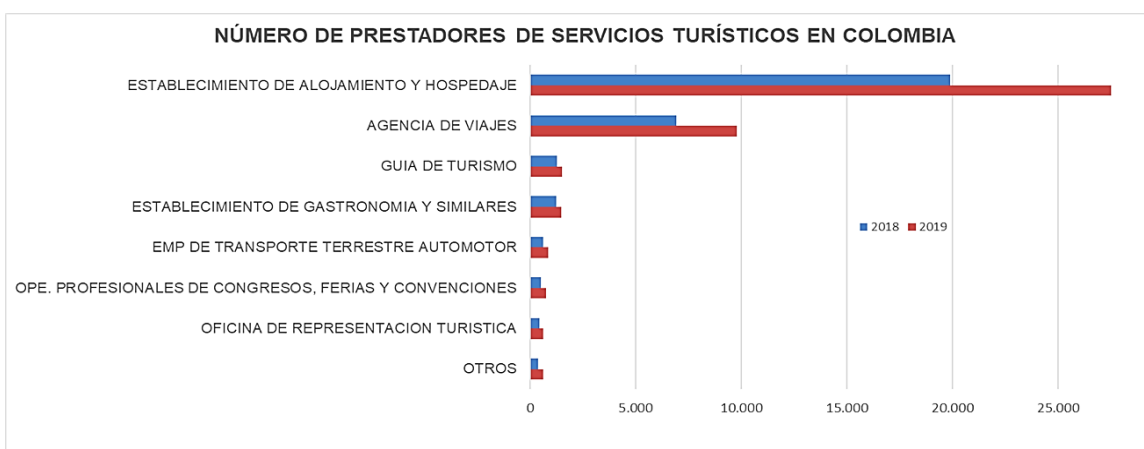
Nota. Estos resultados los obtuvo el Dane (2020b) de una muestra de 186.791 personas, en 2019.

8.5. INDUSTRIAS TURÍSTICAS EN COLOMBIA

En la Gráfica 9 vemos representadas las estadísticas contenidas en la tabla adjunta, en las cuales se muestra el número de prestadores de servicios turísticos en Colombia, desde el 2014 hasta el 2019.

Gráfica 9

Prestadores de servicios turísticos en Colombia, período 2014-2019



CITUR | Centro de Información Turística de Colombia

TURISMO RECEPTIVO - NÚMERO DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN COLOMBIA

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total General	20.624	22.342	25.309	27.587	31.661	43.821
ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	10.810,00	12.342,00	14.091,00	16.427,00	19.901,00	27.540,00
AGENCIA DE VIAJES	5.178,00	5.861,00	6.636,00	6.483,00	6.927,00	9.810,00
GUIA DE TURISMO	1.955,00	1.081,00	1.063,00	1.148,00	1.271,00	1.528,00
ESTABLECIMIENTO DE GASTRONOMIA Y SIMILARES	945,00	1.027,00	1.090,00	1.266,00	1.247,00	1.482,00
EMP DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR	294,00	361,00	461,00	448,00	600,00	844,00
OPE. PROFESIONALES DE CONGRESOS, FERIAS Y CONVENCIONES	390,00	474,00	547,00	473,00	512,00	763,00
OFICINA DE REPRESENTACION TURISTICA	470,00	512,00	615,00	580,00	439,00	630,00
ARRENDADORES DE VEHICULOS PARA TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL	137,00	162,00	177,00	182,00	209,00	381,00
PARQUES TEMÁTICOS	21,00	37,00	48,00	51,00	51,00	87,00
EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO Y MULTIPROPIEDAD	70,00	72,00	67,00	49,00	45,00	63,00
EMPRESAS CAPTADORAS DE AHORRO PARA VIAJES Y DE SERVICIOS TURISTICOS	40,00	34,00	54,00	48,00	46,00	47,00
CONCESIONARIOS DE SERVICIOS TURISTICOS EN PARQUE	14,00	25,00	34,00	35,00	23,00	30,00
USUARIOS OPE, DESARROLLADORES E INDUSTRIALES EN ZONAS FRANCAS TURISTICAS	9,00	12,00	23,00	16,00	8,00	4,00

Fuente: MINCIT - Dirección de Análisis Sectorial y RNT
Reporte generado el: 12-07-2020 22:52

Nota. CITUR (2020e).

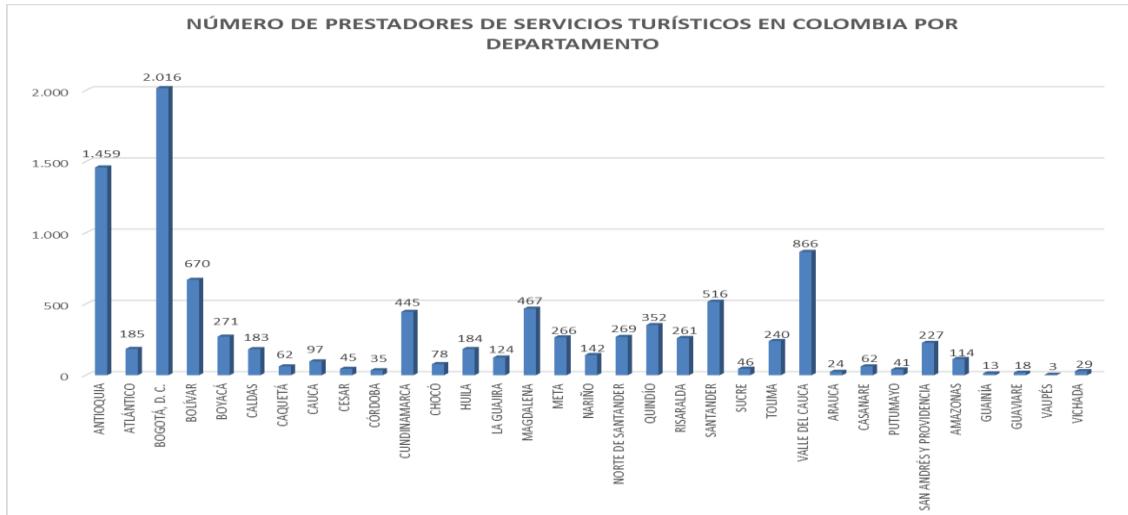
En la gráfica anterior, donde vemos representados los operadores turísticos más importantes durante el período 2018-2019, podemos apreciar cómo en estos dos

años los establecimientos de hospedaje crecieron un 38,4%, al pasar de 19.901 establecimientos en 2018, a 27.540 en 2019; es decir, en todo el territorio nacional en ese período no solo se crearon 7639 nuevos establecimientos para alojarse, sino que, además, todos los sectores del turismo mostraron crecimiento. Por ejemplo, la creación de agencias de viaje muestra un aumento del 41,7%, y el número de guías de turismo creció un 20%.

Según los datos de CITUR (2020e) presentados en la Gráfica 10, para el 2019 Bogotá arrojaba un total de 2016 prestadores de servicios turísticos de Colombia, el mayor número del país, que representan el 20,5% del total de los prestadores; les sigue el departamento de Antioquia, con 1459 prestadores (14,87%) y el Valle del Cauca, con 866 (8,82%).

Gráfica 10

Prestadores de servicios turísticos en Colombia por departamento



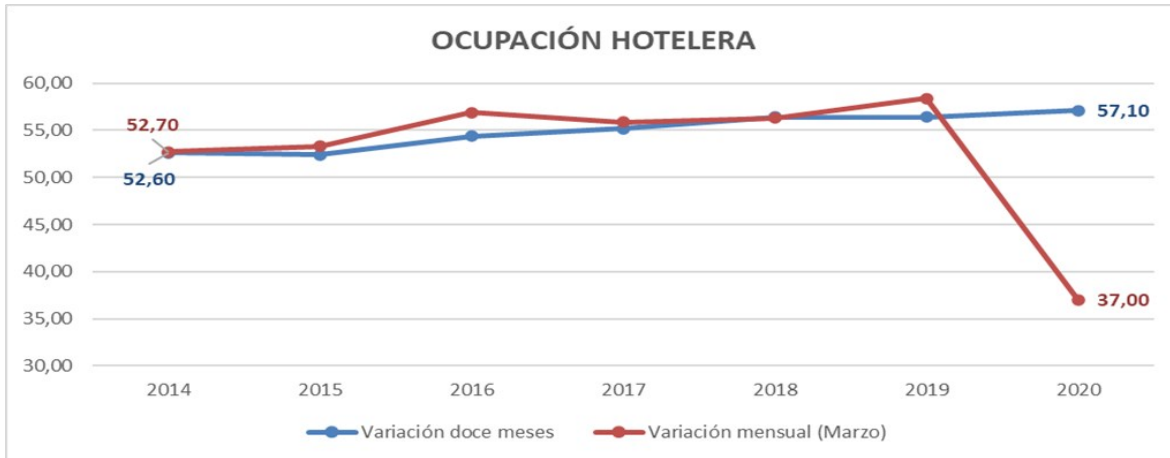
Nota. Elaboración propia a partir de datos de (CITUR, 2020e).

Según se aprecia en la Gráfica 11, para el 2020 en la variación de doce meses la ocupación hotelera es de 57,1%; es decir, un 0,7% superior a la del 2019; sin embargo, la variación mensual de marzo muestra cómo mientras que en el 2020 esta ocupación fue de 37%, para el mismo mes en 2018 esta ocupación había sido

de 58,4%; es decir, en el 2019 la ocupación estuvo un 21,4% por debajo de la del año anterior. Esto se puede deber al cierre que se ha producido en el país desde marzo del 2020, a causa de la pandemia del covid-19.

Gráfica 11

Ocupación hotelera variación mensual y a doce meses



CITUR | Centro de Información Turística de Colombia

ECONOMICAS - OCUPACIÓN HOTELERA

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Variación doce meses	52,60	52,40	54,40	55,20	56,40	56,40	57,10
Variación mensual (Marzo)	52,70	53,30	56,90	55,90	56,30	58,40	37,00

Fuente: DANE - Muestra mensual de hoteles (2020-04)

Reporte generado el: 13-07-2020 00:38

Nota. CITUR (2020f).

8.6. OTROS INDICADORES

En el período enero-abril 2020 – enero-abril 2019 el área aprobada destinada a hoteles aumentó un 22,8%, y le sumó 0,2 puntos porcentuales a la variación (ver Gráfica 12) (Dane, 2020a).

Gráfica 12

Variación enero-abril (2020-2019) de la contribución a la variación y distribución del área total aprobada 302 municipios

Enero - abril (2020 / 2019)

Destinos	Variación año corrido (%)	Contribución a la variación (p.p.)	Distribución del área aprobada (%)
Vivienda	-26,4	-20,7	80,0
Comercio	-32,4	-2,9	8,4
Educación	-34,4	-1,1	2,8
Oficina	-45,7	-0,9	1,4
Social-recreacional	-72,3	-0,7	0,4
Hospital	-45,3	-0,7	1,1
Industria	-26,9	-0,5	2,0
Religioso	-58,6	-0,3	0,3
Administración pública	-39,1	-0,2	0,5
Bodega	-7,2	-0,1	1,8
Hotel	22,8	0,2	1,4
Otro*	-22,4	0,0	0,1
Total	-27,8	-27,8	100,0

Nota. Dane (2020c).

8.7. INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA (ANDES)

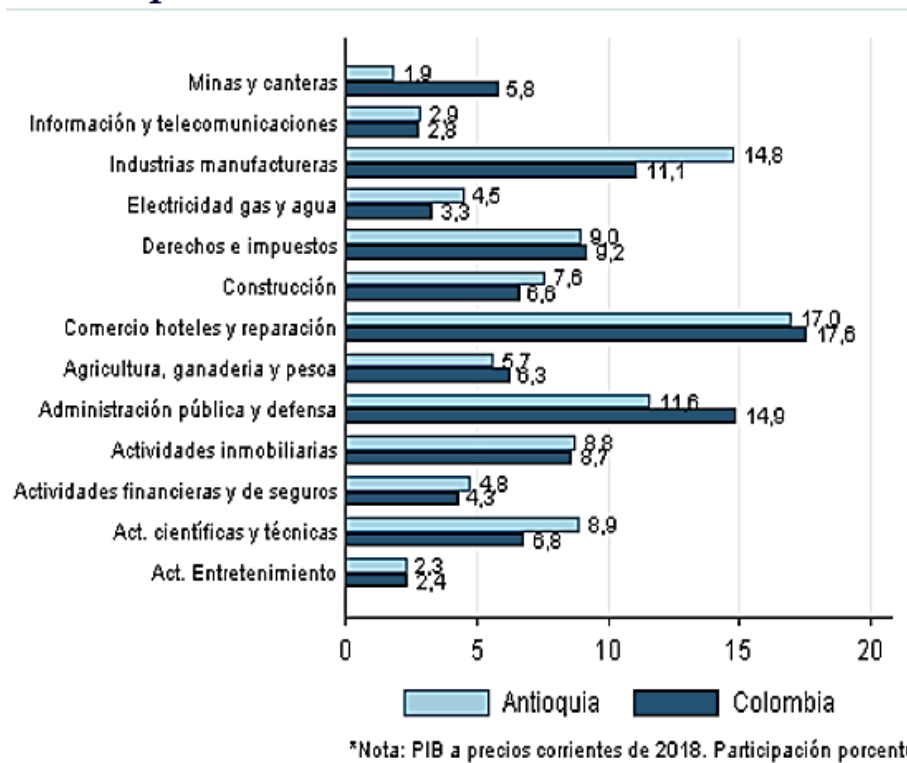
El departamento de Antioquia representaba en el 2018 el 14,39% del PIB nacional (Mincomercio, 2020b), lo que representa un alto porcentaje de participación y muestra lo importante que es este departamento para la economía del país.

Específicamente en el PIB departamental de Antioquia, el sector que más aporta es el de Comercio, Hoteles y reparación, que representa el 17,0% (ver Gráfica 13).

Gráfica 13

Composición sectorial del PIB 2018

Composición sectorial del PIB 2018



Nota. Mincomercio (2020a).

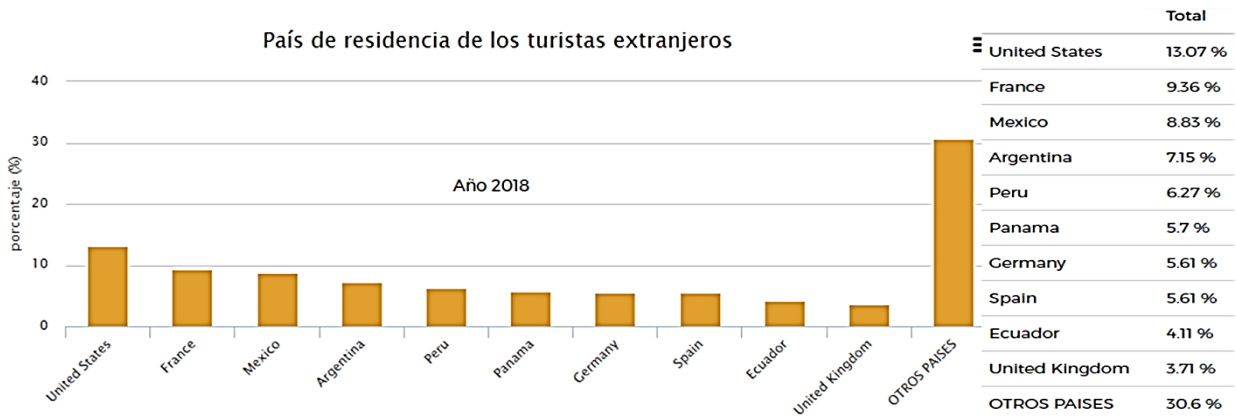
8.8. INDICADORES DE TURISMO DEL MUNICIPIO DE ANDES (DEMANDA)

8.8.1. Lugar de residencia de turistas

Según información obtenida del Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín-Antioquia (SITUR, 2020a), tal y como se ve en la Gráfica 14, mayoría de los turistas extranjeros que llegan al departamento de Antioquia provienen de Estados Unidos (13,07%), seguidos de Francia (9,36%), México (8,83%) y Argentina (7,15%). En el 2018, llegaron a Antioquia 379.163 turistas extranjeros, y en el 2019 llegaron 438.530 (CITUR, 2020b).

Gráfica 14

País de residencia de los turistas extranjeros



Nota. Tomado de SITUR (2020b).

Los datos de los municipios de residencia de los turistas colombianos que llegan a visitar el departamento de Antioquia se encuentran representados a continuación en la Tabla 7 y la Gráfica 15.

Tabla 7

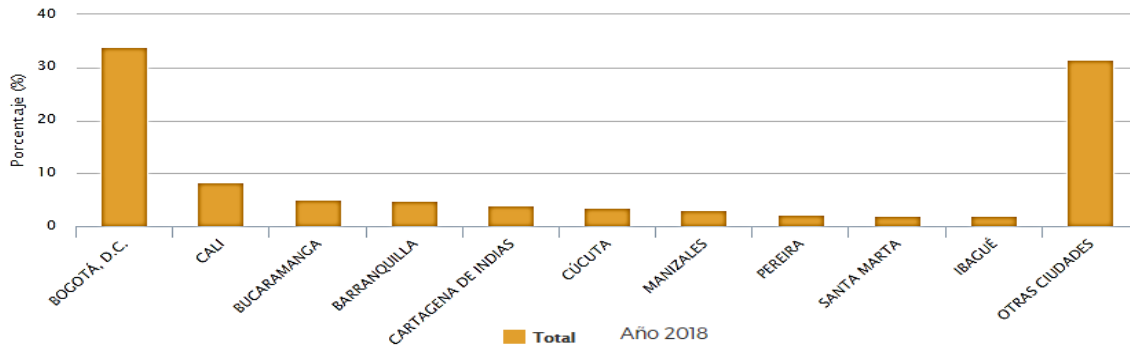
Municipios de residencia de los turistas colombianos en Antioquia

Municipio de Residencia	Turistas
Bogotá	33,80%
Cali	8,22%
Bucaramanga	5,07%
Barranquilla	4,81%
Cartagena de indias	3,98%
Cúcuta	3,44%
Manizales	3,15%
Pereira	2,14%
Santa marta	2,06%
Ibagué	1,88%
Otras ciudades	31,45%

Nota. Tomado de SITUR (2020c).

Gráfica 15

Municipios de residencia de los turistas colombianos en Antioquia



Nota. Tomado de SITUR (2020c).

Tanto en la Tabla 7 como en la Gráfica 15 se aprecia que la mayoría de los turistas nacionales que llegan al departamento de Antioquia provienen de la Bogotá (33,8%), y le siguen Cali (8,22%), Bucaramanga (5,07%) y Barranquilla (4,81%).

8.8.2. Duración de la estancia media en Antioquia

En Antioquia, para el 2018 los turistas extranjeros tenían una estancia promedio de 4,38 noches, y la de los turistas nacionales era en promedio de 4,33 noches (SITUR, 2020), como se aprecia en la Gráfica 16.

Gráfica 16

Duración media de la estancia en Antioquia 2018



Nota. Tomado de SITUR (2020d).

8.8.3. Municipios visitados por los turistas en Antioquia

Los municipios de Antioquia más visitados en el 2018, según SITUR (2020e), se aprecian en la Tabla 8 y en la Gráfica 17, en las que vemos que el municipio más visitado tanto por turistas nacionales como internacionales es Guatapé, seguido de Rionegro. Así mismo, el municipio de Jardín recibe el 7,54% de los turistas extranjeros y el 3,94% de los nacionales, los cuales representan la mayor parte de los turistas que podrían llegar al municipio de Andes.

Tabla 8

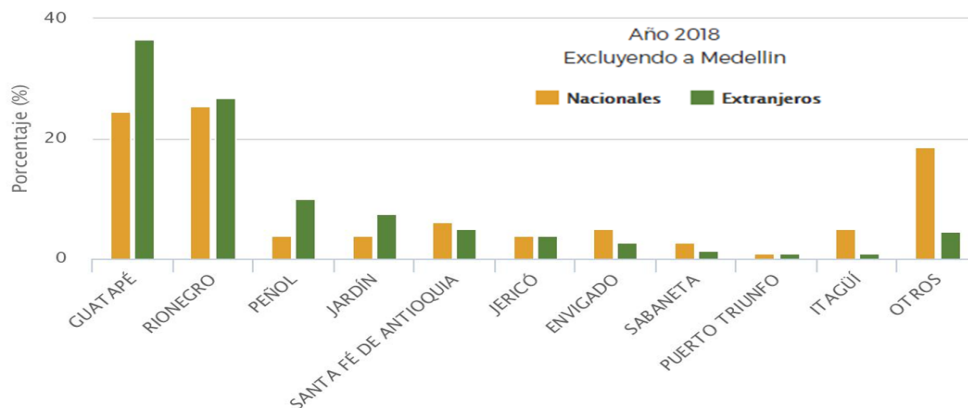
Municipios Visitados por los turistas en Antioquia en 2018

Año 2018/	Nacionales	Extranjeros
Guatapé	24,59%	36,53%
Rionegro	25,37%	26,73%
Peñol	3,78%	10,01%
Santa fe de Antioquia	6,22%	5,05%
Jericó	3,90%	3,93%
Jardín	3,94%	7,54%
Sabaneta	2,76%	1,31%
Puerto triunfo	0,89%	0,90%
Otros	18,66%	4,46%

Nota. Tomado de SITUR (2020e).

Gráfica 17

Municipios más visitados por los turistas en Antioquia en 2018



Nota. Tomado de SITUR (2020e).

8.8.4. Forma de enterarse de los destinos visitados en Antioquia

Los medios más utilizados por los turistas en 2018 para elegir y conocer los destinos que van a visitar en Antioquia se dividen así: para los turistas nacionales, vemos que el más común es porque se lo recomendaron amigos y(o) familiares, seguido de municipios que ya conocían y por búsquedas en internet (ver Tabla 9).

Tabla 9

Cómo se enteró el turista de los demás destinos visitados

Año 2018/ Numero de respuestas	Nacionales	Extranjeros
Búsqueda Internet	685	1343
Amigos y/o familiares	1037	564
Avisos internet	120	232
Guías turísticas impresas	43	224
Blog	23	156
Ya las conocía	873	121
Otras redes sociales	38	67
Medios de comunicación masiva (prensa/radio/tv)	139	64
Agencias turísticas /viajes	34	38
Facebook	29	29
Correo electrónico	11	16
Twitter	0	3

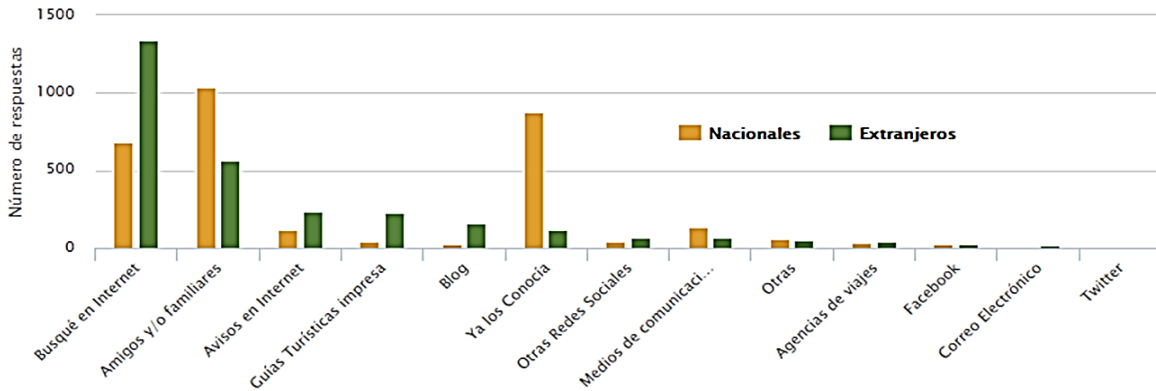
Nota. Tomado de SITUR (2020f).

En el 2018, la mayoría de los turistas extranjeros lo escogían por internet, seguido de amigos y(o) familiares, y de avisos en internet (SITUR, 2020f).

Como podemos ver en la Gráfica 18, una gran parte de los turistas se enteran y eligen sus destinos por medio de internet, lo cual muestra lo importante que es esta herramienta y su uso en publicidad.

Gráfica 18

Antes de venir a Antioquia, cómo se enteró el turista de los destinos visitados



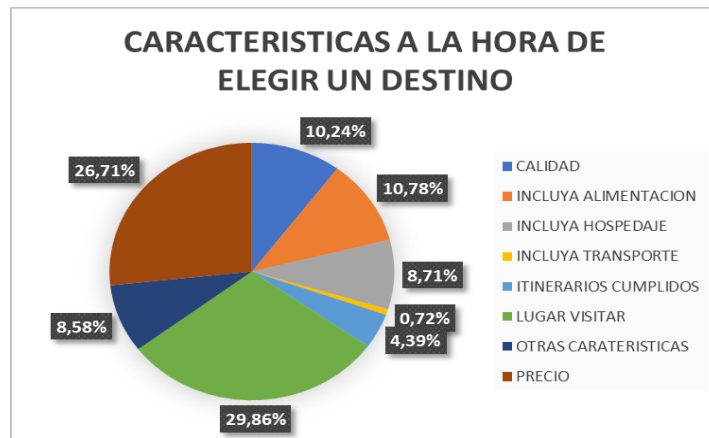
Nota. Tomado de SITUR (2020f).

8.8.5. Características a la hora de elegir un destino

En la Gráfica 19 y la Tabla 10, se aprecian las característica principales que buscan los turistas a la hora de elegir un destino. Vemos que lo principal es el lugar que se va a visitar, con un 29,86%, seguido del precio, con un 26,71%; que se incluya la alimentación, con un 10,78%; calidad, con un 10,24%, y hospedaje, con un 8,71%, lo que nos muestra que una gran parte de los turistas buscan los hospedajes al momento de viajar o cuando ya están en el lugar de destino.

Gráfica 19

Características a la hora de elegir un destino



Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de SITUR (2020g).

Tabla 10

Características a la hora de elegir un destino

CARACTERISTICAS A LA HORA DE ELEGIR UN DESTINO		
Característica	No. Turistas	% Representativo
CALIDAD	709	10,24%
INCLUYA ALIMENTACION	746	10,78%
INCLUYA HOSPEDAJE	603	8,71%
INCLUYA TRANSPORTE	50	0,72%
ITINERARIOS CUMPLIDOS	304	4,39%
LUGAR VISITAR	2067	29,86%
OTRAS CARATERISTICAS	594	8,58%
PRECIO	1849	26,71%
TOTAL AÑO 2018	6922	100%

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de SITUR (2020g).

8.8.6. Distribución del grupo de viaje año 2018

La forma como se encuentra distribuido el grupo de viaje de los turistas que visitan Antioquia, tanto nacionales como extranjeros la podemos apreciar a continuación en la Tabla 11 y la Gráfica 20. De esta forma, vemos que, en orden de frecuencia, los turistas nacionales viajan principalmente solos, y les siguen los que viajan en pareja y los que viajan con otros familiares; los turistas extranjeros, por su parte, viajan principalmente solos, y les siguen los que viajan con amigos y los que viajan en pareja.

Tabla 11

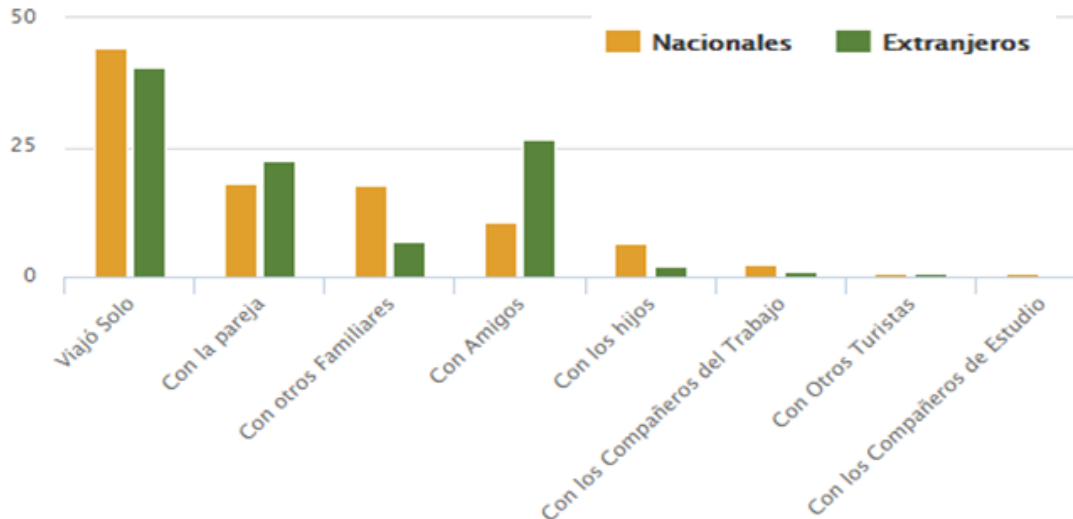
Distribución de los grupos de viaje

Año 2018/	Nacionales	Extranjeros
Viajo solo	44.08%	40.48%
Con la pareja	17.87%	22.36%
Con otros familiares	17.65%	6.84%
Con amigos	10.55%	26.47%
Con los compañeros de trabajo	2.3%	1.05%
Con otros turistas	0.65%	0.71%
Con los compañeros de estudio	0.53%	0%

Nota. Tomado de SITUR (2020h).

Gráfica 20

Distribución de los grupos de viaje



Nota. Tomado de SITUR (2020h).

Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia

En la Tabla 12 y la Gráfica 21 encontramos los principales motivos reportados por SITUR por los cuales los turistas visitan Antioquia. Entre estos vemos que los motivos principales, tanto para turistas nacionales como para extranjeros, son los personales y les siguen los motivos profesionales.

Tabla 12

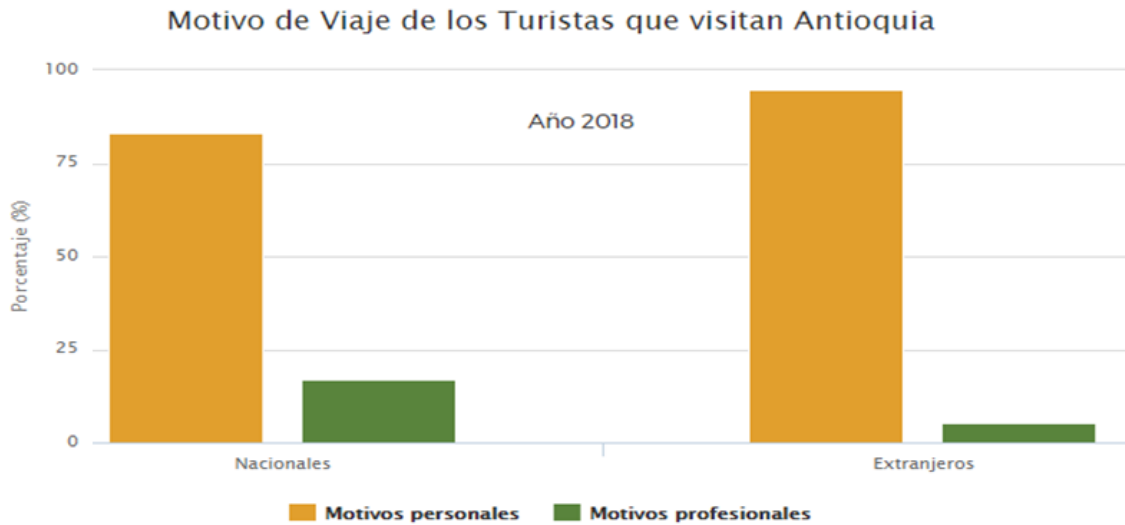
Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia

Año 2018/	Nacionales	Extranjeros
Motivos personales	83,04%	94,84%
Motivos profesionales	16,96%	5,16%

Nota. Tomado de SITUR (2020i).

Gráfica 21

Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia



Nota. Tomado de SITUR (2020i).

8.9. ENCUESTAS REALIZADAS: RESULTADOS

Para efectos de este proyecto se realizó un estudio de mercado por medio de una encuesta virtual usando la herramienta Google Forms (s. f.) (ANEXO A). Esta encuesta fue enviada de forma aleatoria y masiva, y se obtuvieron un total de 89 respuestas, entre las cuales encontramos los resultados que se muestran en este apartado.

8.9.1. Perfiles de los encuestados

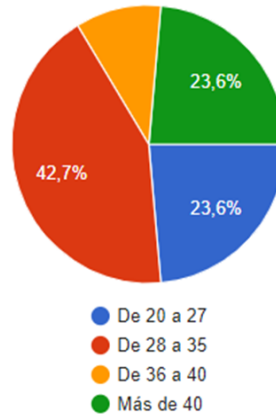
El rango de edad de los encuestados se aprecia en la Gráfica 22, en la cual encontramos que el 23,6% tiene entre los 20 y los 27 años, el 42,7% se encuentra entre los 28 y los 35 años, el 10,1% está entre los 36 y los 40 años y el 23,6% tiene más de 40 años, lo que nos indica que la mayoría de los encuestados están entre los 28 y los 40 años de edad; es decir la muestra es predominantemente joven y madura.

Gráfica 22

Rango de edad

¿A qué rango de edad pertenece?

89 respuestas



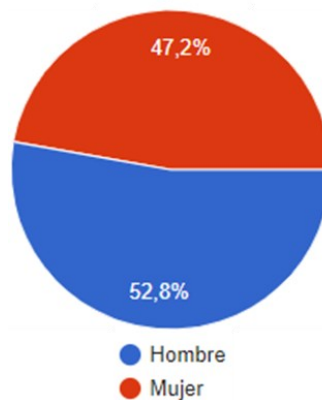
La Gráfica 23 nos muestra el género de los encuestados, de los cuales el 52,8% se identifican como hombres, y el 47,2% como mujeres, lo que nos indica que es una muestra homogénea y bien distribuida.

Gráfica 23

Género

Genero

89 respuestas



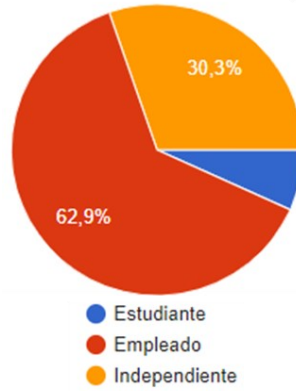
La ocupación de los encuestados se presenta en la Gráfica 24, el 62,9% de estos son empleados, el 30,3% laboran como independientes y el 6,8% son estudiantes.

Gráfica 24

Ocupación

¿Cual es su ocupación?

89 respuestas



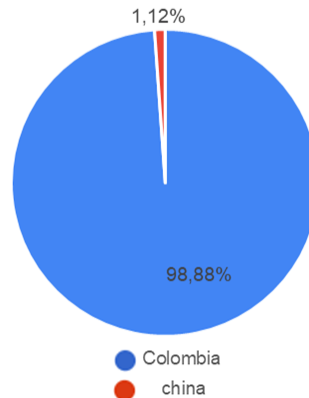
La Gráfica 25 nos indica que esta encuesta fue respondida principalmente por personas colombianas (98,88%); sin embargo, encontramos un encuestado de procedencia china (1,12%).

Gráfica 25

País de procedencia

País de procedencia

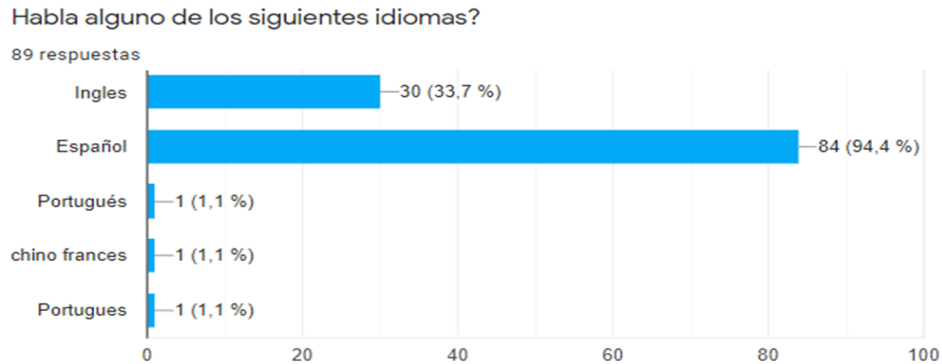
89 respuestas



A pesar de que la mayoría de los encuestados son colombianos, en la Gráfica 26 encontramos que un 33,7%, es decir, la tercera parte, habla también inglés, un 1% también habla chino, un 1% habla francés y un 1% habla portugués.

Gráfica 26

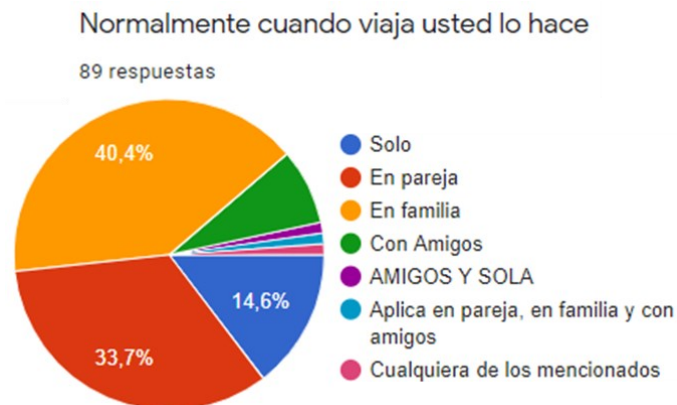
Idioma Hablado



En la Gráfica 27 encontramos que la mayoría de los encuestados normalmente viaja en familia (40,4%), les sigue los que viajan en pareja (33,7%), los que viajan solos (14,6%), con amigos (7,9%), y finalmente, otros, con el 3,4%.

Gráfica 27

Grupo de viaje



La Gráfica 28, contiene el rango del nivel de ingreso de los encuestados, que nos muestra que in 36% tienen ingresos menores o iguales a \$500 USD; un 24,7%

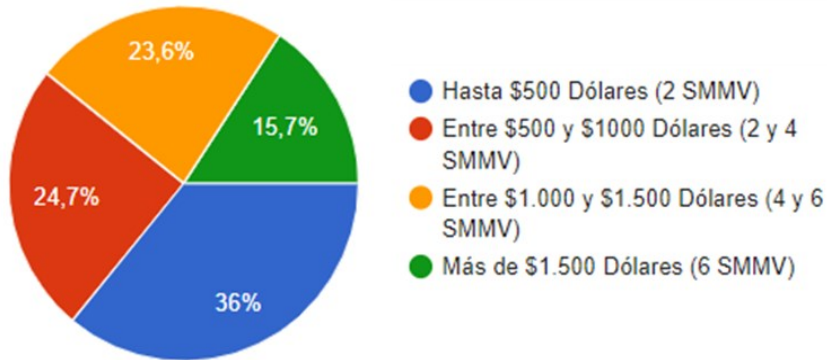
ganan entre \$500 y \$1000 USD; un 23,6%, entre \$1000 y \$1500 USD; y un 15,7% tiene ingresos superiores a \$1500 USD.

Gráfica 28

Ingresos mensuales

Escoja por favor el rango donde se encuentra su nivel de ingresos mensuales

89 respuestas



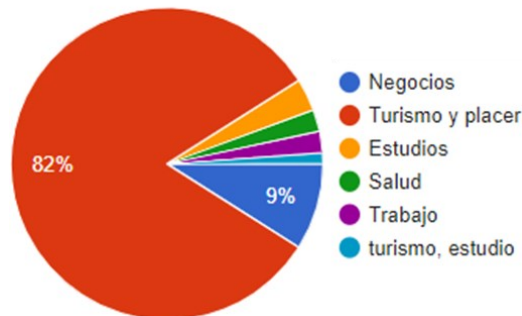
Finalmente, en la Gráfica 29, encontramos que el principal motivo de viaje de los encuestados es el turismo y el placer con el 82%, seguido por los negocios con el 9%, mientras que otros motivos como estudio, salud o trabajo representan el 9%

Gráfica 29

Motivo de viaje

Su principal motivo de viaje es:

89 respuestas



De lo anterior se puede concluir que el perfil general de los encuestados corresponde a personas adultas entre 28 y 40 años, son colombianos, trabajadores (empleados o independientes), hispanohablantes, que prefiere viajar en familia, en pareja, solos o con amigos; tienen ingresos entre \$500 y \$1500 USD, y su principal motivo de viaje son turismo y placer.

8.9.2. Experiencias previas en hoteles

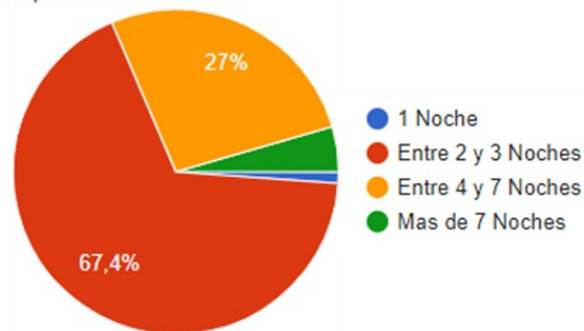
En la encuesta formulada se tuvieron en cuenta igualmente las experiencias vividas por los encuestados en los hoteles en los que se hospedaron previamente, y los resultados obtenidos fueron los que se observan en la Gráfica 30.

Gráfica 30

Estancia promedio

¿Cuanto tiempo en promedio es su estadía cuando viaja?

89 respuestas



El tiempo de estancia promedio que permanecen los encuestados en un hotel está entre 2 y 3 noches (67,4%), seguido de entre 3 y 7 noches (27%); sin embargo, vemos que los extremos son los menos usados, ya que menos de una noche solo tiene un 1,1%, y más de 7 noches tiene un 4,5%.

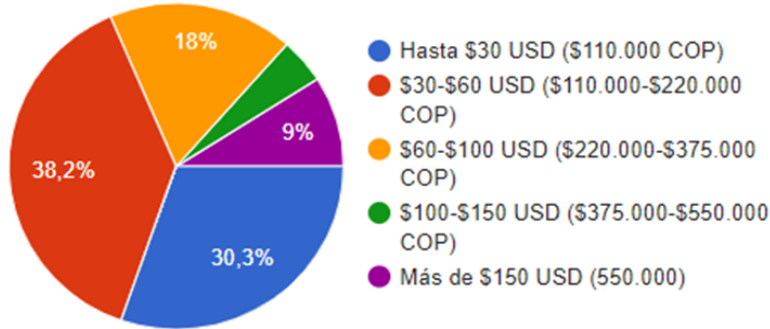
Los encuestados se alojan principalmente en hoteles con valor entre \$30 y \$60 USD (38,2%), seguido por hoteles hasta de \$30 USD (30,3%), entre \$60 y \$100 USD (18%), entre \$100 y \$150 USD (4,5%), y más de \$150 USD (9%) (ver Gráfica 31).

Gráfica 31

Rango de precios pagados

Recuerda en qué rango de precio se encontraba el último hotel donde se hospedó?

89 respuestas



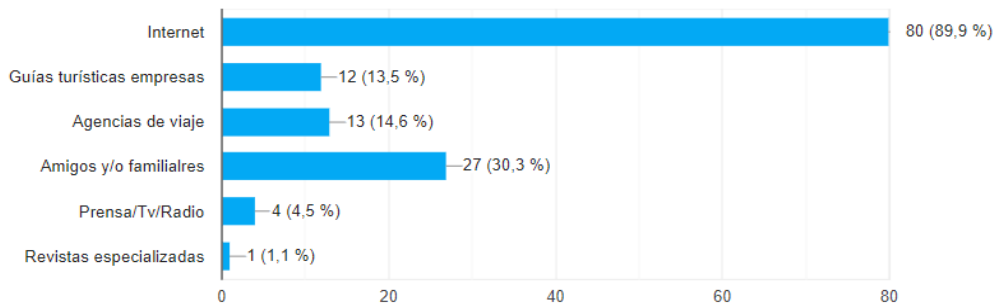
En la Gráfica 32 encontramos que la mayoría de los encuestados (89,9%) se informa por medio de internet sobre los destinos a los que va a viajar, seguido de por medio de amigos y(o) familia (30,3%), agencias de viaje (14,6%) y guías turísticas (13,6%); los medios menos usados y, por ende, menos efectivos son prensa/Tv/Radio (4,45%) y revistas especializadas (1,1%).

Gráfica 32

Fuente de información

Dónde se informa sobre los lugares a los que va a viajar?

89 respuestas



En la Gráfica 33 encontramos las principales causas negativas en un hotel señaladas por los encuestados. Vemos que el 31,46% de los encuestados se quejan de mala atención; el 22,47%, de mal aseo; y solo un 8,99% expresan estar satisfechos con el servicio recibido.

Gráfica 33

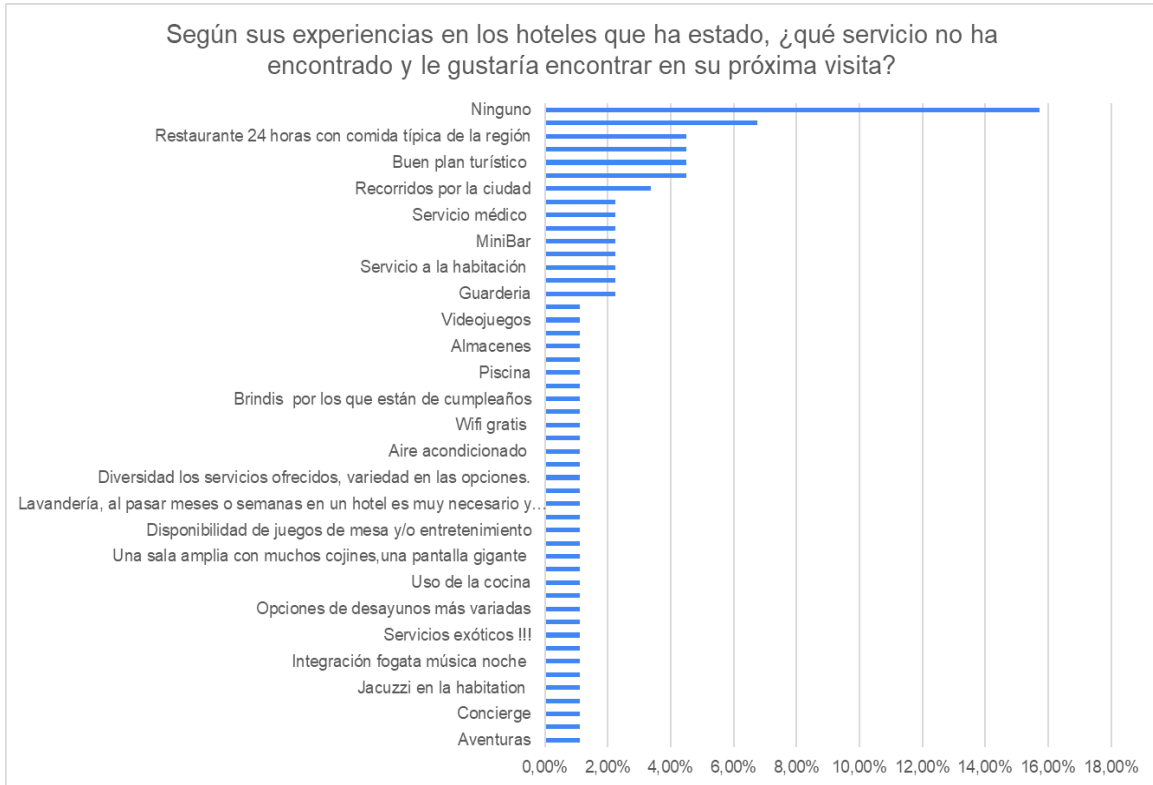
Cuál ha sido su experiencia negativa en un hotel



En la Gráfica 34 se aprecia cuáles servicios los encuestados no han encontrado en el hotel y que les gustaría encontrar la próxima vez.

Gráfica 34

Servicio que no ha encontrado y que desearía encontrar en un hotel



En este caso, vemos que el 15,73% expresa que ninguno; es decir, que han encontrado todos los servicios buscados. Sin embargo, vemos que el 6,74% expresa que les gustaría tener servicio de SPA; el 4,49%, que les gustaría alguna de las siguientes actividades: restaurante 24 horas con comida típica de la región, guía turístico, un buen plan turístico, gimnasio y entrenador personalizado; y el 3,37%, recorridos por la ciudad, entre otros.

8.9.3. Actividades que le gustaría encontrar para desarrollar

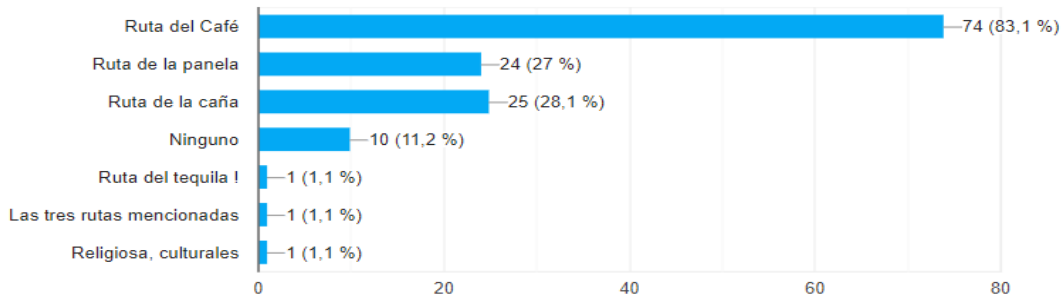
En las encuestas realizadas se sondeó qué actividades les gustaría a los encuestados encontrar o desarrollar en un hotel. En este sentido, en la Gráfica 35 encontramos que a los encuestados les gustaría recorrer la Ruta del Café (83,1%), seguido de la Ruta de la Caña (28,1%), y la Ruta de la Panela (27%); sin embargo, un 11,2% expresan que no les gustaría desarrollar ninguna de estas actividades.

Gráfica 35

Actividades que le gustaría realizar

Que rutas de producción Agrícolas que le gustaría realizar

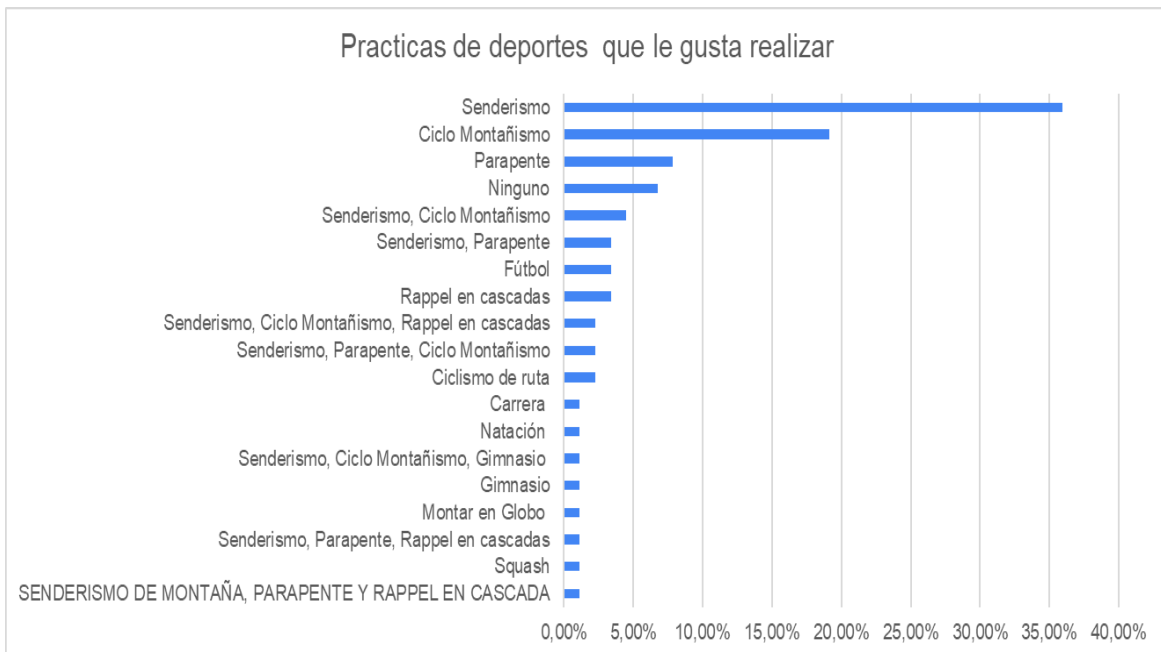
89 respuestas



Respecto a las actividades que les gustaría desarrollar a los turistas en su viaje, en la Gráfica 36 encontramos que las más relevantes son senderismo (35,96%), ciclomontañismo (19,10%) y parapente (7,87%); sin embargo, el 6,74% expresa desinterés por desarrollar cualquiera de estas actividades.

Gráfica 36

Prácticas deportivas que le gustaría realizar



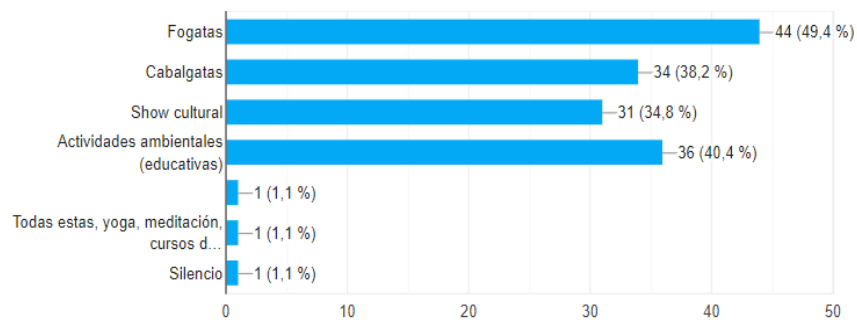
Finalmente, en la Gráfica 37 encontramos otras actividades que les gustaría encontrar en el hotel, donde las actividades principales serían: fogatas (49,4%), actividades ambientales o educativas (40,4%), Cabalgatas (38,2%) y shows culturales (34,8%). En una menor proporción eligen actividades silenciosas y de relajación, tales como el yoga y el silencio.

Gráfica 37

Actividades adicionales para realizar

Qué actividades adicionales le gustaría encontrar en dicho hotel?

89 respuestas



8.10. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Hotel Campestre Balcones Villa del Río es una empresa familiar, de carácter privado, que pertenece al sector hotelero. Se espera que en el 2022 comience a prestar sus servicios: hospedaje, alimentación, turismo y entretenimiento.

Se espera que al implementar un adecuado y agresivo plan de *marketing* este proyecto se posicione como el mejor hotel del municipio de Andes (Antioquia). También se pretende que llegue a ser uno de los mejores hoteles de Antioquia, y así, en consecuencia, posicionar a Andes como uno de los destinos turísticos más buscados.

Figura 1

Ubicación Hotel Campestre Balcones Villa del Río



Nota. Elaboración propia a partir de Google (s. f.).

El sitio para el Hotel Campestre Balcones Villa del Río se encuentra ubicado a 4,8 kilómetros al Occidente de la vía principal que conduce al municipio de Andes, en el sector conocido como El Bosque, por la vía que comunica hacia el sector de Tapartó, tal como se observa en la Figura 1.

8.11. OFERTA

Para identificar la competencia del Hotel Campestre Balcones Villa del Río, se hizo en primera instancia un estudio de mercado a través de plataformas web del municipio de Andes, donde está ubicado el Hotel.

Durante el estudio se evidenció poca oferta de este estilo de hotel campestre y sus respectivos servicios, ya que en el municipio de Andes y en sus regiones cercanas solo operan fincas hoteles, casas posadas y algunos pocos hoteles que tienen las características que permitan considerarlos como competencia, de acuerdo con su infraestructura, su estilo y los tipos de servicios que ofrecen.

En vista de los anteriores hallazgos, se hizo un segundo estudio de mercado en los municipios aledaños, tales como Jardín, Betania, Jericó, Santa Fe de Antioquia y Guatapé, para identificar y analizar aspectos diferenciadores.

8.11.1. Competencia

En el casco urbano del municipio de Andes encontramos siete hoteles, que varían su capacidad, desde 26 hasta 182 personas por noche, según se aprecia en la Tabla 13.

Tabla 13

Hoteles en el Casco Urbano Andes

Nombre del establecimiento	NIT	RNT	Teléfono	Ubicación	Capacidad
ZONA URBANA					
Hotel Taparadó	21461379-1	40307	8415756	Cra. 51 N° 50-42	45 personas
Hotel Don Cois	15523418-4	40303	8414713	Cra. 51 N° 59 a 16	70 personas
Hotel San Juan	900689203-0	33754	8414084	Cra. 50 N° 49-06	182 personas
Hotel Las Vegas	70111529-5	25268	8414423	Cra. 51 N° 50-62	68 personas
Hotel Andes Plaza	21464340-7	25267	8417137	Cra. 51 N° 50-08	84 personas
Hotel los Cristales	42967649-2	25269	8414 236	Av. 50 N° 50 a 18	79 personas
Hotel la Colonia clara	21463816-6	40305	8414496	Troncal del café, bomba de Terpel	26 personas

Nota. (Alcaldía Municipal de Andes, 2018).

Los hoteles o alojamientos rurales o campestres de la zona, su capacidad, en la que encontramos que varían desde 6 personas hasta 45 personas, al igual que el tiempo que toma llegar desde estos al casco urbano se aprecian en la Tabla 14.

Tabla 14

Hoteles o alojamientos rurales

Nombre del establecimiento	NIT	RNT	Correo	Teléfono	Ubicación	Tiempo (Casco Urbano de Andes)	Capacidad
ZONA RURAL (Categorías Fami-hoteles, Viviendas Turísticas y Finca Hoteles)							
Finca hotel los Arrayanes	43725902-7	11773	fincahotellosarrayanes@gmail.com	8422325	Sector el descuelgue km 5 vía troncal del café- Corregimiento de Taparó	25 minutos	45 personas
Alojamiento rural pajaros y flores	1027888280-6	59754	ar.pajarosyflores@gmail.com	3104264704	Vereda la Melliza, Corregimiento de Taparó	30 minutos	18 personas en 5 habitaciones
Finca Rural Altos del Molino	1027881211-6	59939	julianro87@gmail.com	3114361768	Vereda los Molinos parte alta, periferia urbana	5 minutos	28 personas en 3 habitaciones
Vivienda Rural turística Casa Finca la Ilusión	8318575-9	50211	luirodry@hotmail.com	3103897817	Troncal de Café, 6 km de la vía Andes-Medellín	15 minutos	26 personas en 6 habitaciones
Eco-hostal Otrolado Lodge	900735387-4	En proceso	Lodgeotrolado@gmail.com	3002066029	Sector de la Variante Andes-Jardín, frente a la entrada de Mont blanc	5 minutos	30 personas en 10 habitaciones
Finca Agroturística la Gloria	En proceso	No presenta	posadacampesinagloria@gmail.com	3107437992	Corregimiento de Buenos Aires, vereda la Argentina	1 hora y 15 minutos	3 habitaciones para 6 personas y disponibilidad de una vivienda agregada para 4 personas
Fami Hotel Alicia	No presenta	No presenta	No cuenta	3104926749	Casco Urbano del Centro de Poblado de Buenos Aires	1 hora	6 personas en 3 habitaciones

Nota. (Alcaldía Municipal de Andes, 2018).

En la tabla anterior, vemos que las casas campesas tienen una menor capacidad de alojamiento que las que se encuentran en los cascos urbanos.

8.11.2. Análisis de la oferta

Tabla 15

Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito (FCE)	Peso	Finca Hotel Arrayanes		Avalon hotel campestre		Hotel campestre la playa		La Hostería Lago Valdivia		El rio hotel		Hotel Pietra Santa		HOTEL EN ESTUDIO	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Innovación	20%	3	0,60	3,5	0,70	2,5	0,50	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4,5	0,90
Precio	10%	3,5	0,35	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,40
Servicio al cliente	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Ubicación	14%	4	0,56	3	0,42	3,5	0,49	3	0,42	3,5	0,49	4	0,56	4	0,56
Posicionamiento en el mercado	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Capital humano	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Infraestructura	16%	3,5	0,56	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3,5	0,56	4	0,64	4,5	0,72
TOTAL	100%		3,42		3,1		2,97		3		3,8		3,85	TOTAL	4,03

Para analizar la oferta (competencia) se diseñó una matriz de perfil competitivo que se aprecia en la Tabla 15 en la cual aparecen los principales competidores, en la cual se tienen en cuenta las características del Hotel Campestre Balcones Villa del Río; sin embargo, al no encontrar muchos hoteles equiparables al proyecto, para

poder mirar la competencia se tuvo que ampliar el área de búsqueda y de comparación, con hoteles de características similares, que dio como resultado la información contenida en la Tabla 16. Los aspectos considerados importantes para determinar su competencia fueron principalmente: ubicación, servicio de hospedaje, infraestructura y precio.

Tabla 16

Hoteles Competencia

HOTEL	NIT / R. Mercantil	RNT	CORREO	TELEFONO	UBICACIÓN
FINCA HOTEL ARRAYANES	43725902-7	11773	fincahotellosarrayanes@gmail.com	8422325	Sector el descuelgue km 5 vía troncal del café-Corregimiento de Tapartó
AVALON HOTEL CAMPESTRE	900505000-3		avalonhotelcampestreenjardin@gmail.com	8455060	km 3 de la vía que de Jardín conduce al municipio de Riosucio Caldas
HOTEL CAMPESTRE LA PLAYA	901115440-0			3128592866	Vereda Barlovento 5 La Playa - Betania
LA HOSTERIA LAGO VALDIVIA	56172902	38353	viajar@hosterialavaldivia.com	3113897979	Km. 3 Vía Jardín - Riosucio, Antioquia, Colombia
EL RIO HOTEL	120727		mercadeo@hotelesrio.com	3117821765	km 103 autopista Medellín-Bogotá entrada a la Danta, Doradal, Puerto Triunfo, Antioquia
HOTEL PIETRA TRANTA	900396916 - 5	41018		3165230910	PUERTO MARINA NAVEGAR, Guatapé, Colombia.

Tal y como se aprecia en la Tabla 15, al crear la matriz del marco competitivo encontramos que el hotel en estudio tiene una puntuación ponderada de 4,03, la más alta de todos los hoteles comparados, seguido del Hotel Pietra Santa, con 3,85; y de El Río Hotel, con 3,8. Vemos que los factores fundamentales que apalancan el hotel en estudio son principalmente el de la innovación, el precio competitivo que manejaría y su infraestructura.

8.12. PRECIO

A partir de los precios manejados por los hoteles de la competencia (ver Tabla 16) se hizo un cálculo tanto de los precios promedio como de las actividades que estos ofrecen. Con base en este cálculo se determinó el precio que sería pagado, por persona y por habitación, para cada una de las habitaciones con las que contaría el Hotel Campestre Villa del Río, y que se aprecian en la Tabla 17.

Tabla 17

Precio por habitación Hotel Campestre Villa del Río

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PRECIO POR HABITACIÓN						
Casa colonial	\$ 413.522	\$ 429.649	\$ 446.406	\$ 463.816	\$ 481.904	\$ 500.699
Casa en el árbol en bambú Deluxe	\$ 829.122	\$ 861.458	\$ 895.055	\$ 929.962	\$ 966.230	\$ 1.003.913
Casa en el árbol en bambú Superiores	\$ 517.422	\$ 537.601	\$ 558.568	\$ 580.352	\$ 602.986	\$ 626.502
Casa en el árbol en bambú Suite	\$ 517.422	\$ 537.601	\$ 558.568	\$ 580.352	\$ 602.986	\$ 626.502
Casa en el árbol en bambú Sencillo	\$ 517.422	\$ 537.601	\$ 558.568	\$ 580.352	\$ 602.986	\$ 626.502
Bohios Pool houses	\$ 810.420	\$ 842.026	\$ 874.865	\$ 908.985	\$ 944.436	\$ 981.269
PRECIO UNITARIO POR PERSONA						
Casa colonial	\$ 206.761	\$ 214.825	\$ 223.203	\$ 231.908	\$ 240.952	\$ 250.349
Casa en el árbol en bambú Deluxe	\$ 414.561	\$ 430.729	\$ 447.527	\$ 464.981	\$ 483.115	\$ 501.957
Casa en el árbol en bambú Superiores	\$ 258.711	\$ 268.801	\$ 279.284	\$ 290.176	\$ 301.493	\$ 313.251
Casa en el árbol en bambú Suite	\$ 258.711	\$ 268.801	\$ 279.284	\$ 290.176	\$ 301.493	\$ 313.251
Casa en el árbol en bambú Sencillo	\$ 258.711	\$ 268.801	\$ 279.284	\$ 290.176	\$ 301.493	\$ 313.251
Bohios Pool houses	\$ 405.210	\$ 421.013	\$ 437.433	\$ 454.493	\$ 472.218	\$ 490.634

8.12.1. Estrategias de precios

Se plantea ofrecer un precio similar al de la competencia cuando ofrece su “todo incluido”, el cual consta del hospedaje y la alimentación del huésped; sin embargo, en la práctica se ofrecerá una mejor relación calidad/precio, debido a que se contará con una mejor infraestructura y un mejor servicio. Con esto se espera aumentar el ingreso promedio a los clientes, y el impacto no se vería reflejado de manera drástica en el precio del alojamiento.

8.12.2. Proyección de ventas

Para llevar a cabo la proyección en ventas se debe hacer una estimación de la ocupación promedio del primer año (ver Tabla 18). Para esto se tuvo en cuenta la información suministrada en el informe de diciembre de Cotelco 2019, el cual nos entregó el histórico de datos del porcentaje de ocupación de los años 2018 y 2019. Adicionalmente, en dicho informe de Cotelco se encuentra una tasa de crecimiento del sector del 17%, la cual fue usada para calcular el crecimiento de ocupación del hotel, que nos arrojó los datos proyectados de ocupación del hotel (ver Gráfica 38).

Tabla 18

Estimación de ocupación promedio

Tasa del crecimiento del sector
2,17%

HISTORICOS DE OCUPACION HOTELERA SEGÚN COTELCO 2019													Promedio Anual
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
% Ocupación año 2018	48,0%	48,9%	49,1%	47,0%	45,9%	48,6%	53,5%	52,9%	51,6%	53,8%	56,8%	48,3%	50,37%
% Ocupación año 2019	49,9%	49,8%	53,0%	49,1%	51,5%	50,5%	54,5%	57,3%	55,5%	55,8%	56,8%	50,0%	52,81%

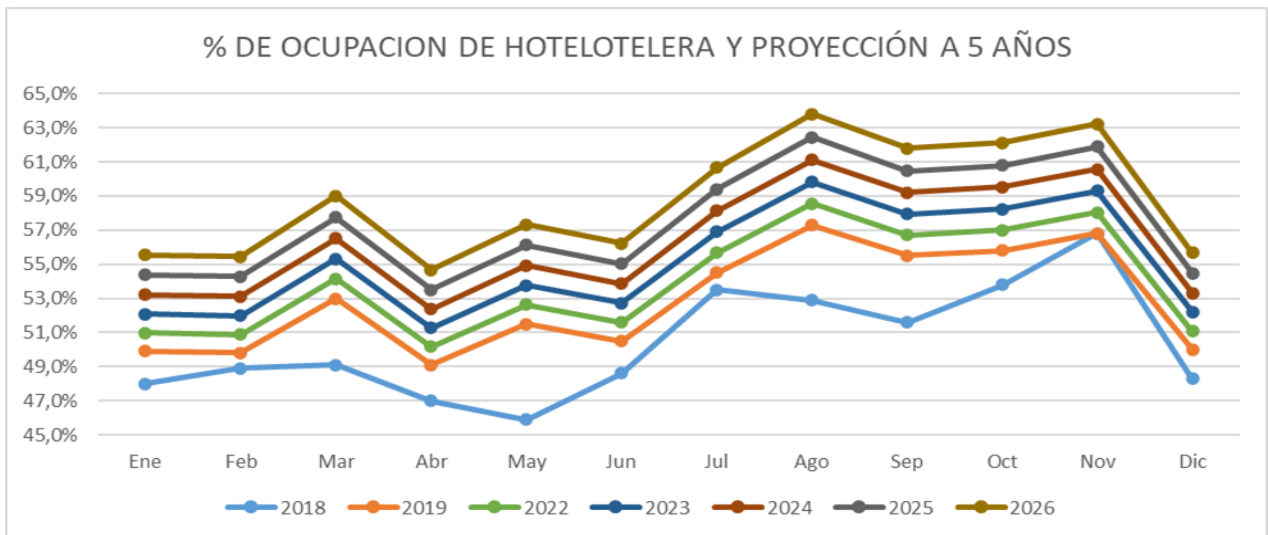
PROYECCIONES A 5 AÑOS SEGÚN HISTORICOS COTELCO 2019													Promedio Anual
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
% Ocupación año 2022	51,0%	50,9%	54,2%	50,2%	52,6%	51,6%	55,7%	58,5%	56,7%	57,0%	58,0%	51,1%	53,95%
% Ocupación año 2023	52,1%	52,0%	55,3%	51,3%	53,8%	52,7%	56,9%	59,8%	57,9%	58,2%	59,3%	52,2%	55,13%
% Ocupación año 2024	53,2%	53,1%	56,5%	52,4%	54,9%	53,9%	58,1%	61,1%	59,2%	59,5%	60,6%	53,3%	56,32%
% Ocupación año 2025	54,4%	54,3%	57,8%	53,5%	56,1%	55,0%	59,4%	62,4%	60,5%	60,8%	61,9%	54,5%	57,54%
% Ocupación año 2026	55,6%	55,4%	59,0%	54,7%	57,3%	56,2%	60,7%	63,8%	61,8%	62,1%	63,2%	55,7%	58,79%

*Al realizar la proyección, no se tuvo en cuenta el posible crecimiento en 2020 o 2021, debido a que por la pandemia mundial esta es incierta e incluso puede ser negativa en algún momento.

La proyección de ventas se hizo con base en el calendario turístico de Colombia (Colombia, 2020), teniendo en cuenta que en Colombia hay tres temporadas altas: del 15 de diciembre al 15 de enero; Semana Santa; y del 20 de junio al 20 de julio; además, se tuvieron en cuenta los porcentajes de ocupación reportados por Cotelco en su informe del mes de diciembre del 2019.

Gráfica 38

Estimación de ocupación promedio



8.13. COMERCIALIZACIÓN

Para la comercialización del servicio se va a contar con diferentes canales tanto directos como indirectos.

Los canales de comercialización directos son aquellos en los que el cliente se dirige directamente al hotel buscando información para solicitar el servicio por cualquiera de los medios disponibles, tales y como páginas web, llamadas telefónicas, WhatsApp, de forma presencial, etc.

Los canales de comercialización indirectos son aquellos en los que se utilizan intermediarios, por medio de convenios con agencias de viajes o turismo, quienes se encargan de ofrecer el servicio del hotel a cambio de una comisión, la cual varía dependiendo del tipo de intermediario.

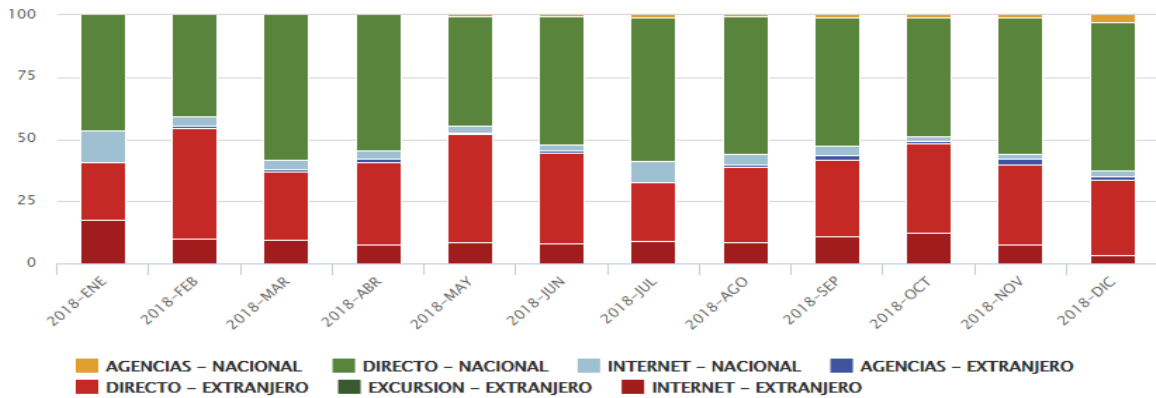
Para intermediarios digitales, se dará una comisión que varía entre el 15% y el 20%. Algunos de estos intermediarios pueden ser Booking, Trivago, Despegar.com, Hoteles.com, Expedía y Tripadvisor, entre otros, y se espera que representen un 30% de las ventas totales.

Para intermediarios físicos tales como agencias de viajes, guías turísticos que comercialicen viajes combinados o excursiones, se pagará una comisión del 10%. Algunos de estos intermediarios pueden ser Aviatur, Gema Tours, Viajes Falabella, Éxito, etc.

Como se aprecia a continuación en la Gráfica 39, el canal directo es el medio más utilizado tanto para el turista nacional como el extranjero. Por esta razón se debe de contar con este canal de la mejor manera posible.

Gráfica 39

Medios para reservar

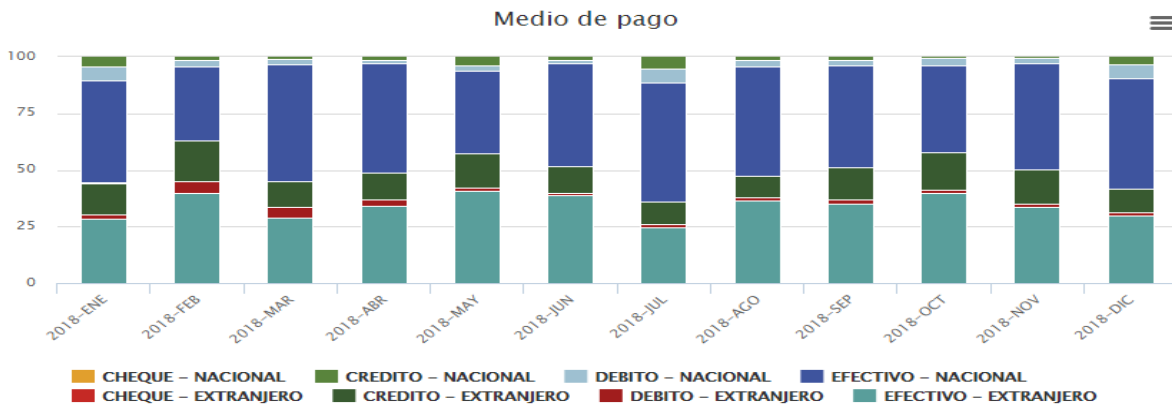


Nota. Tomado de SITUR (2020j).

En la Gráfica 40 encontramos evidencia de que el medio de pago más usado por los turistas nacionales es el efectivo, seguido por tarjetas débito y de crédito, para el turista extranjero es el efectivo, y le siguen las tarjetas de crédito y las de débito, lo que muestra lo importante que es contar con estos medios de pago.

Gráfica 40

Medio de pago de turistas en Antioquia



Nota. (SITUR, 2020).

9. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

El presente estudio tiene como objetivo la elaboración y evaluación del estudio técnico para la construcción del Hotel Campestre Balcones Villa del Río en Andes, Antioquia; con el fin de desarrollar un grupo de pasos para la recolección y procesamiento de datos para poder desarrollar estudios técnicos eficientes y eficaces.

9.1. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

9.1.1. Macrolocalización

Tal y como se ve en la Figura 2, el Hotel será construido en el municipio de Andes, Suroeste del departamento de Antioquia, a unos 117 kilómetros de distancia de Medellín, en una zona caracterizada por la biodiversidad típica del bosque tropical húmedo, conjugada con el paisaje cafetero más hermoso de Colombia y donde, además, se cosecha el mejor café del mundo (Alcaldía de Andes, 2020).

Figura 2

Localización del municipio de Andes en el mapa de Colombia



Nota. (Google, s.f.).

Este hotel es un proyecto turístico que contará tanto con la facilidad del acceso a todos los medios de transporte, así como con el costo y los tiempos de llegada al destino deseados. Para recorrer el trayecto desde Medellín, como punto de referencia, solo se debe de pagar un solo peaje de \$10.000 pesos, y en promedio un vehículo puede tardar 1,5 horas llegar al hotel. Adicionalmente, se tiene proyectado conformar alternativas de paquetes que, cuando el turista lo desea, le permitan pagar un dinero extra para ser transportado en helicóptero desde el Olaya Herrera, el aeropuerto local de Medellín, hasta el hotel, con el fin de prestar este servicio élite con ahorro en tiempo mayor comodidad. Esta alternativa de transporte tendría un costo de aproximadamente \$550.000 por persona y un tiempo de llegada de 35 minutos (Helitours, 2020).

Se estima que el proyecto Hotel Campestre Balcones Villa del Río tendrá gran impacto en la economía regional, porque, en la medida en que se cuente con infraestructura adecuada, segura y accesible a los turistas, el municipio de Andes y el corregimiento de Tapartó serán cada vez más competitivos y atractivos para la población de turistas que buscan destinos que oferten turismo de naturaleza como alternativa para su descanso, regocijo y plenitud (Alcaldía de Andes, 2012).

Un aspecto fundamental que es necesario resaltar es que se eligió esta zona por las siguientes razones:

- Los inversionistas son de Andes (Antioquia), donde su gente siempre se ha destacado por ser personas que buscan alternativas de potencializar la región desde un aspecto social y económico.
- El ambiente que se vive en la zona es de calma, de naturaleza y silencioso, que le ofrecerá al turista un servicio único.
- Es un corredor turístico reconocido por el departamento como uno de los más naturales y cafeteros de la región.

- El proyecto dispone de alternativas de acceso a la carretera principal a solo 100 metros, lo que le facilita el abastecimiento de insumos, materias primas, mano de obra y la llegada de empleados a la zona.
- Tiene una vista privilegiada, en la que se combinan montañas cafeteras y un río de aguas cristalinas que solo genera tranquilidad.

9.1.2. Microlocalización

El proyecto del hotel se ubica en la zona rural del corregimiento de Tapartó, a 1300 metros sobre el nivel del mar y a 4 kilómetros del casco urbano del municipio de Andes, en donde el turista va a quedar distante de la civilización y rodeado de 123 fincas cafeteras, que contribuyen al ambiente de calma y silencio que se ofrece en el servicio.

El lote donde se va a desarrollar la construcción tiene un área de 9682 metros cuadrados, una vista atractiva, combinada de montañas, un río de agua cristalina y, lo más importante, en el que no hay ningún factor determinante que limite la construcción del hotel (ver Figura 3). Este lote fue escogido debido a que pertenece al inversionista (*sponsor*) principal, y es el lugar donde le interesaría desarrollar el proyecto. Incluso esta es una de las condiciones iniciales del proyecto.

Figura 3

Ubicación lote



Nota. Imagen de elaboración propia, creada a partir de Google (s. f.).

9.2. TAMAÑO

El área total del terreno consta de:

- Área total del terreno: 9682 m²
- Área de construcción: 2990 m²

9.2.1. *Procesos del negocio*

El proyecto se concibe como un hotel de 5 estrellas, ubicado en una zona rural con el mejor servicio para el turista, por lo cual es necesario analizar y coordinar cada proceso que se debe crear, con el objetivo de optimizar costos, y de brindar el mejor confort y comodidad posibles.

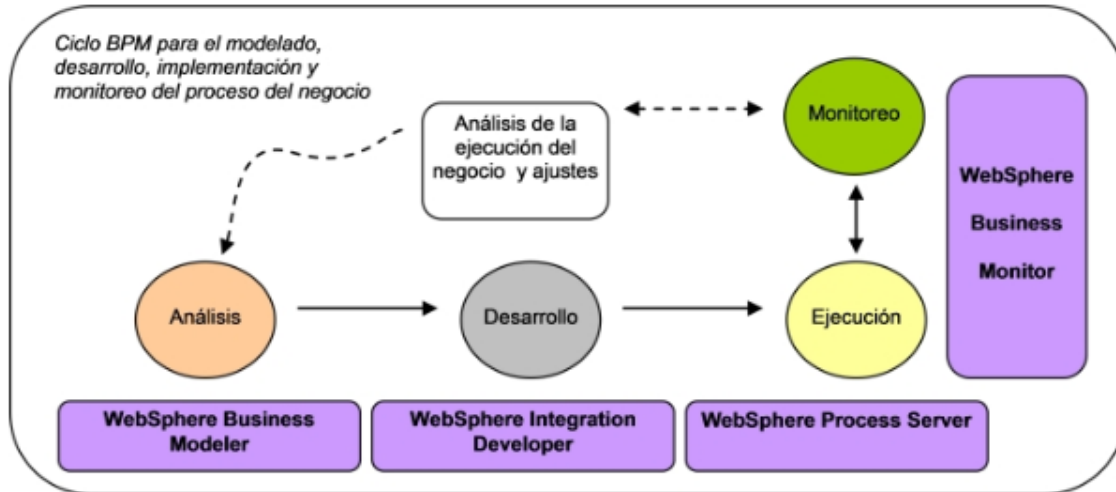
Para elaborar un análisis completo, se ha determinado utilizar el concepto de gestión de procesos de negocio (BPM, por sus siglas en inglés *business process management*), el cual consta de cuatro puntos esenciales (IBM, 2011):

1. Planear, diseñar y moldear procesos.
2. Implementar lo planeado.
3. Evaluar procesos.
4. Mejoramiento continuo de los procesos.

En la Ilustración 8 se muestra un ciclo básico de vida a partir del enfoque BPM. Para nuestro caso, nos concentraremos en el primer punto, que es planear, diseñar y modelar los procesos que se llevarán a cabo inicialmente.

Ilustración 8

Ciclo básico de vida bajo el enfoque BPM



Nota. (IBM, 2011).

9.2.2. Capacidad del proyecto

9.2.2.1.1. Infraestructura y requerimientos espaciales para el diseño arquitectónico. La propuesta de diseño y construcción del proyecto se proyecta para ser construido en un 100% durante un período de cinco años, con recursos de los socios y financiación externa. La construcción se hará por etapas establecidas por el equipo del proyecto. A continuación, en la Tabla 19 se presentan todos los requerimientos espaciales del Hotel Campestre Balcones Villa Del Río, con las respectivas dimensiones de cada uno de los espacios que lo componen y la cantidad de cada requerimiento.

Tabla 19

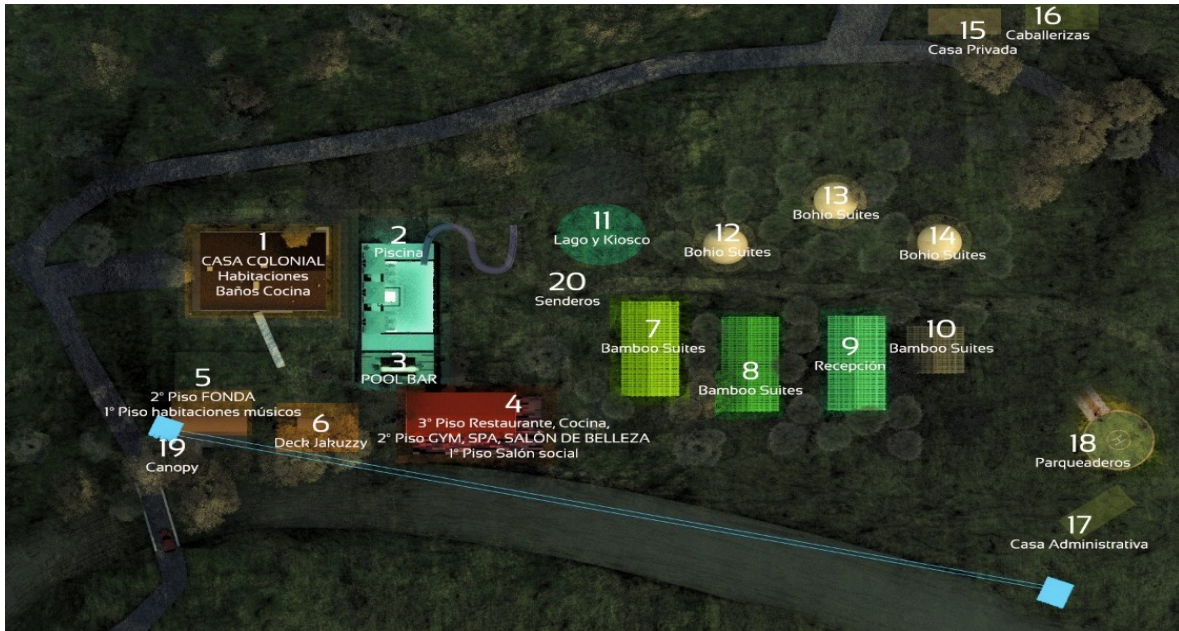
Requerimientos espaciales

CONCEPTO			ZONA LAGO		
ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO			ZONA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		
Lobby-sala de Espera			Espacio lago	m2	25
Recepción -WC	m2	64	ZONA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		
Administración/gerencia-WC			Lavandería	m2	53
Portería	un	2	Cocina para empleados		
ZONA DE ACOMODACIÓN			Vestier de empleados-WC		
Casa colonial 1 nivel	m2	298	Almacenamiento de herramientas		
Casa colonial 1 nivel	m2	300	Duchas empleados		
Casa en el árbol en bambú de lujo frente al río Deluxe 1	m2	480	Almacenamiento de comidas y bebidas		
Casa en el árbol en bambú de lujo frente al río Deluxe 2			Almacenamiento de basuras		
Casa en el árbol en bambú frente al río Superiores 1			ZONA DE MASCOTAS		
Casa en el árbol en bambú frente al río Superiores 2			Espacio para mascotas	m2	25
Casa en el árbol en bambú frente al río suite o inferiores 1			ZONA PRIVADA DE SOCIOS		
Casa en el árbol en bambú frente al río suite o inferiores 2			m2	120	Portería
Casa en el árbol en bambú frente al río	Casa colonial privada	m2			250
Casa en el árbol en bambú frente al río	Caballerizas	m2			120
Bohio pool house 1 (2 niveles)	m2	320	TOTAL ÁREA CONSTRUIDA		
Bohio pool house 2 (2 niveles)			m2	2990	
Bohio pool house 3 (2 niveles)			URBANISMO		
Bohio pool house 4 (2 niveles)			senderismo		1
4 piscinas de los Bohios	m2	10	Muro vía de acceso	mts	16
ZONA SOCIAL			Tubos de 24 pulgadas, filtros	un	150
Fonda típica -2 pisos -WC	m2	224	Tubos de 12 pulgadas, filtros	un	30
Deck	m2	50	Movimiento de tierra		
Turco de 3x3m con equipos y panorámicos en vidrio templado de 8mm	un	1	senderos, vías, parqueaderos		
Restaurante -WC	m2	360	Pozo séptico, alcantarillado, Tanque de almacenamiento de agua		
Gimnasio -WC			Jardinería, zonas verdes		
Sauna -WC			Iluminación externa		
SPA-WC			TOTAL URBANISMO		
Vestier huéspedes -WC			Terreno	m2	9682
Salón de belleza -WC			Construcción del Hotel	m2	2990
Salón de eventos -WC	Deck restaurante -WC	m2	60		
Piscina(andenes, playa, pool bar)+cuarto motobombas -EC	m2	231			
Tobogán 25 mts+montaje	mts	25			

En la Figura 4 se muestra la localización de cada una de las zonas que van a conformar el proyecto del hotel campestre en estudio.

Figura 4

Zonas del Hotel Campestre Villa del Río



Las zonas que se muestran en la figura 4 se presentan a continuación en la Ilustración 9, en forma de imágenes render.

Ilustración 9

Render del Hotel Campestre Balcones Villa Del Río



9.2.2.2. Tecnología. Se buscará lograr la mejor forma de interacción del cliente con la aplicación APP del hotel, para una fácil navegación durante el proceso que abarca desde la reserva hasta los servicios complementarios, y para ofrecerle el mejor servicio para el cliente. Lo que se busca lograr con la APP es tener al cliente informado acerca de todo lo que se desarrollará día a día durante su estadía; además, los eventos especiales, descuentos y promociones en compras y hospedaje, disponibilidad de habitaciones 24 horas al día, facilidad de consultas de las fechas disponibles con sus respectivos precios y liberación en tiempo real de las habitaciones.

Por otro lado, no habrá circulación de dinero en efectivo, solo se pagará con una tarjeta o manilla que el cliente tendrá la opción de recargar en el sitio, ya sea desde la parte administrativa hasta por medio de un enlace diseñado desde la aplicación APP, tal y como hoy lo utilizan los bancos, que es una tarjeta virtual integrada a todas las opciones y alternativas de entretenimiento y consumo que tendrá el hotel.

El hotel contará con televisores de 32, 42 y 65 pulgadas de resolución 4K, con conexión a internet y a Directv, para el mejor aprovechamiento de su máxima resolución; además, se contará con la mejor solución de video de vigilancia, para darle al cliente la seguridad durante su estadía, y las puertas con cerraduras electromecánicas. Todo el sistema integrado a la parte operativa, y conectado por vía wifi para tomar los pedidos del restaurante, el spa, el salón social.

9.2.2.3. Recursos humanos. Esta área es de suma importancia, ya que de la calidad humana y del perfil del profesional dependerá la imagen que represente el hotel, en cuanto a servicio, amabilidad, calidez y profesionalismo, para que los clientes se sientan como en casa. Para seleccionar el personal se hará un filtro por medio de hojas de vidas, que inicia con el personal de la zona, y con la búsqueda de líderes a los que les apasione el cargo que van a desempeñar. Por esto, el hotel también buscará la forma de darles la mejor capacitación y entrenamiento en sus

áreas y fidelizar al personal para que el vínculo sea fijo y no tener que estar sometidos a cambios constantes.

Cuando esté definido el personal, también se capacitará con clases de etiqueta presentadas por la empresa Emagister (2020), que les enseñará todas las reglas internacionales de glamour, para que el hotel pueda obtener el mejor estatus frente a la competencia. Esta capacitación tendrá un costo de 1\$70.000 mil por persona, que serán pagados por el hotel.

9.2.2.4. Abastecimiento. Nos enfocaremos en tres subprocesos: planeación, consecución y almacenamiento, los cuales nos darán la estructura ideal en el momento de tener los insumos idóneos para el hotel de acuerdo con el porcentaje de ocupación semanal.

Hacer el *check list* de los insumos necesarios para los huéspedes que ocuparán el hotel cada semana. Con esta información y con las alianzas con los proveedores regionales se buscarán descuentos y crédito para dichas compras, siempre logrando que las compras incluyan el transporte hasta el hotel.

9.2.2.5. Logística interna. Se basará en la APP, que el cliente podrá descargar en su móvil desde la página web del hotel, con la cual se podrá saber la posición satelital del cliente, para brindarle una mejor orientación, y luego para el ingreso y la acomodación del cliente en las instalaciones del hotel.

9.2.2.6. Operaciones. La operación principal del hotel es la prestación de servicio de hospedaje; además, brindará alternativas tales y como día de sol con una experiencia. Contará con múltiples espacios, cada uno con un ambiente que identifique al cliente, desde relajación, entretenimiento, deporte, naturaleza etc., que le permitan al cliente evitar entrar en monotonía y en cambio disfrutar de todas estas alternativas que le brindará el hotel.

9.2.2.7. Logística de salida. El huésped firma el archivo de los registros digitales del hotel con su salida, y cancela el saldo restante de la tarifa por su estadía, en caso de no haber cancelado su totalidad en su ingreso al hotel.

9.2.2.8. Mercadeo y ventas. La empresa pautará en redes sociales (Instagram, Facebook), mensajería (Skype, WhatsApp, Messenger), páginas web, vallas, volantes, convenios y, lo más importante, el método voz a voz. Además, al hotel lo conocerán por medio de intermediarios físicos, plataformas digitales y agencias de viajes, entre las que podemos mencionar despegar.com y TripAdvisor, y también de medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión), avisos en internet; guías turísticas impresas. Por otro lado, a los clientes fieles que hagan recompra se les obsequiará el 25% de descuento en las estadías 3, 5 y 7, y a las personas que se hospeden más de tres noches, un descuento por volumen del 10%.

9.2.2.9. Servicio posventa. Con la APP, lograremos formular una encuesta en el momento del *check out*, ya que estos datos estadísticos nos darán una retroalimentación del proceso de la cadena de valor, logrando así buscar la mejor satisfacción del cliente, y de los errores cometidos buscar las mejores soluciones.

10. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL (E. I. A.)

La mayor parte de los ecosistemas de Colombia han sido transformados, afectados o degradados por causas diversas, entre las cuales se pueden mencionar los cultivos ilícitos, el uso inadecuado del suelo para actividades agropecuarias, la minería y las especies invasoras; ha disminuido la capacidad de estos para la prestación de servicios ecosistémicos a la sociedad, como lo es el suministro de agua, alimentos y regulación del clima, entre otros (Minambiente, 2015).

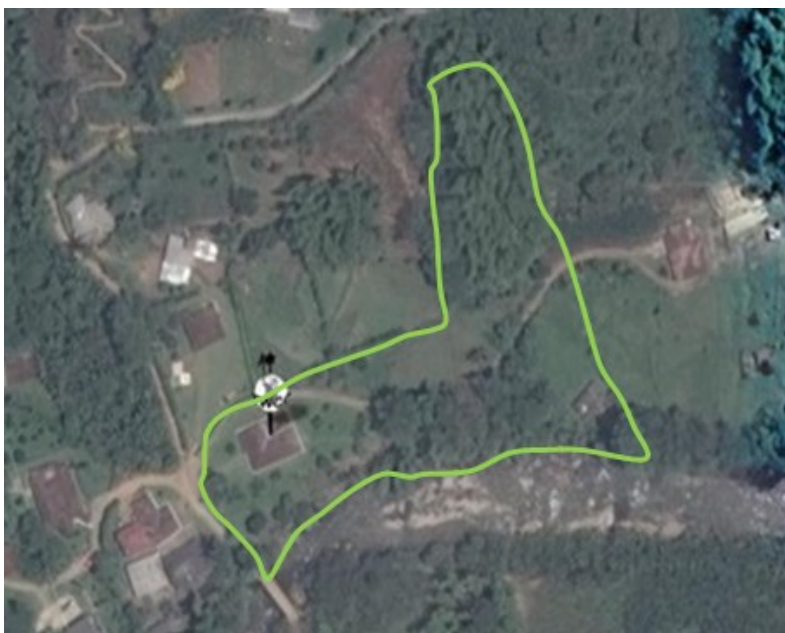
Para hacer frente a lo anterior, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible cuenta con el Plan Nacional de Restauración Ecológica, Rehabilitación y Recuperación de Áreas Degradadas (PNR), que tiene como objetivo a 20 años orientar y promover procesos integrales de restauración ecológica que busquen recuperar las condiciones de los ecosistemas, tales como su estructura, su composición o sus funciones y garantizar la prestación de servicios ecosistémicos en áreas degradadas de especial importancia ecológica para el país (Minambiente, 2015).

Las actividades que se van a desarrollar en el predio denominado Villa Clara, localizado en la vereda Cajones del Municipio de Andes, departamento de Antioquia, van a impactar considerablemente un “ecosistema gradual”, asociado a una fuente sin nombre que es afluente del río Tapartó.

Este ecosistema se encuentra localizado en el costado Nororiental del predio, tal como se observa en la Ilustración 10. Comprende un área superficial de 2350 metros cuadrados, y en su entorno se ubican suelos explotados en caficultura y pastos marginales para el desarrollo de ganadería.

Ilustración 10

Localización y área del ecosistema guadual al interior del predio Villa Clara



Nota. Elaboración propia a partir de (Google, s.f.).

La intervención que se hará, tal como movimientos de tierra, tala y aprovechamiento del guadual, puede incidir en el régimen hidrológico de la pequeña corriente. Por lo tanto, en el presente documento se plantean una serie de acciones que propendan por la restauración de las posibles incidencias en el régimen hidrológico, de modo que se pueda conseguir un ecosistema autosostenible, que garantice la conservación de las especies y de los bienes y servicios. En este caso, se busca que el ecosistema regrese a una condición similar a como se encontraba antes de la degradación.

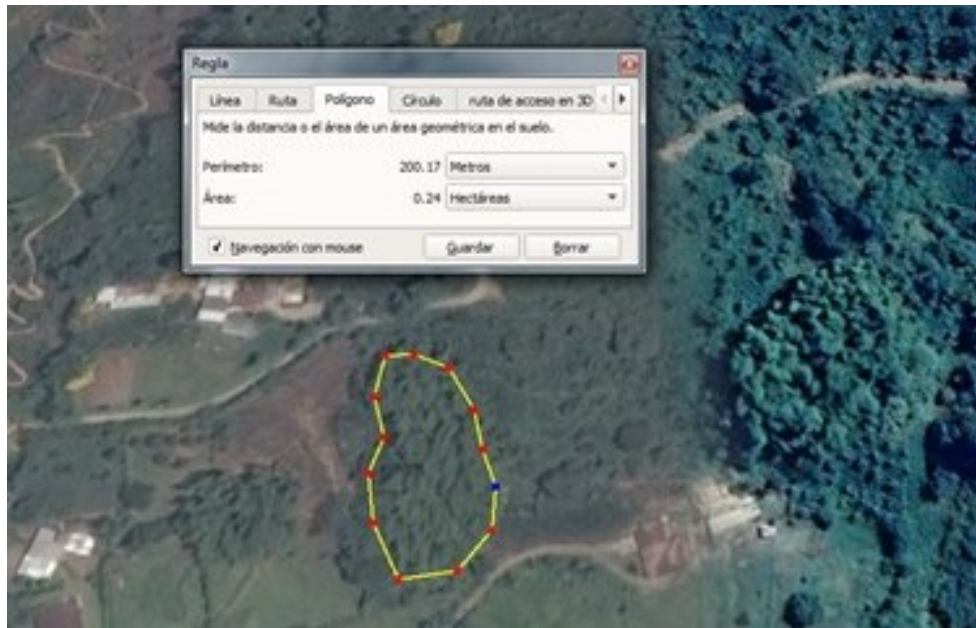
10.1. DEFINICIÓN DEL ECOSISTEMA

El ecosistema existente, y que tendrá intervención, consiste en un área aproximada de 2400 m² (ver Ilustración 11), cubierta por culmos de guadua asociada a árboles y arbustos de especies producto de regeneración espontánea, la cual ofrece bienes y servicios ambientales relacionados con hábitat de fauna silvestre, reducción de

fenómenos erosivos, balance del régimen hidrológico de la pequeña corriente; además, la guadua es uno de los mayores fijadores de CO₂ ambientales del planeta, con registros de entre 100 y 150 toneladas por hectárea en cada ciclo de vida, de 4 a 5 años, aporte de materia orgánica al suelo, retención de aguas lluvias, materia prima para la construcción, etc.

Ilustración 11

Localización y área del ecosistema guadual al interior del predio Villa Clara que tendrá intervención



Nota. Elaboración propia a partir de (Google, s. f.).

10.2. EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL ECOSISTEMA ACTUAL QUE SE VA A RESTAURAR

En la actualidad el ecosistema registra un proceso de restauración natural, al observarse la presencia de culmos de guadua juveniles o renuevos, desarrollo de arvenses o arbustos en el estrato medio y presencia de las especies arbóreas que constituyen el estrato alto del bosque en sucesión; con lo anterior se puede determinar que el ecosistema se encuentra recuperado en aproximadamente el

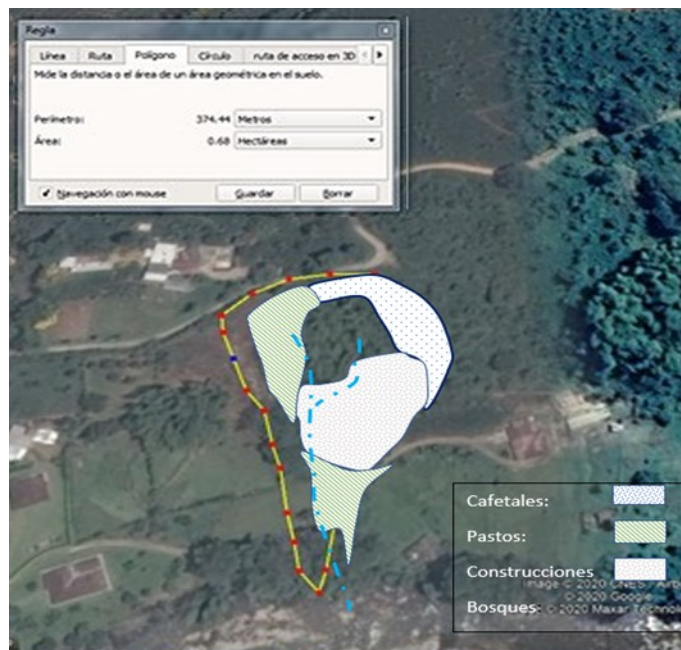
50% del área. Lo anterior ha sido posibilitado por la siembra de especies como quebrabarrigo, platanillo y guadua.

La regeneración natural antes descrita se ha presentado en la zona de recarga de la fuente sin nombre, área de gran importancia para la sostenibilidad del componente hídrico del ecosistema, pues hacia la parte baja la funcionalidad del componente forestal se centra en la regulación de caudales y en la disminución de procesos erosivos o de socavación causados por la escorrentía.

El total del área de la cuenca hidrográfica de la fuente sin nombre se estima en 6800 m². En esta área, especialmente en la cuenca alta área de recarga, se registran suelos con ausencia de coberturas forestales, donde la vegetación ha sido talada y es reemplazada por establecimiento de cafetales, pastos y movimientos de tierra (explanaciones para conformar taludes y terrazas).

Ilustración 12

Perímetro de la cuenca de la fuente sin nombre con las coberturas (Corín land Cover) presentes en la misma



Nota. Elaboración propia a partir de Google (s. f.).

De acuerdo con la Ilustración 12, el ecosistema de intervención es la “cuenca hidrográfica de la fuente sin nombre”. No obstante, esta sobrepasa los linderos del predio Villa Clara, y por consiguiente no es posible proponer medidas de restauración en predios ajenos, a menos que la autoridad ambiental sugiera o requiera a los propietarios de los predios con suelos inmersos en la cuenca hidrográfica para instaurar el plan de restauración.

Lo mismo sucede con los predios ubicados en esta zona que son colindantes con el río Tapartó, en los cuales se han venido desarrollando actividades de tala y reemplazo de la cobertura forestal protectora, sean guaduales o coberturas de bosque natural, por cultivos de café, potreros y construcciones en suelos de ribera, y sin ceñirse a los retiros al río Tapartó exigidos. Por lo anterior, el presente plan se concentrará en la atención a la restauración del ecosistema gradual.

10.3. DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS Y NIVELES DE ORGANIZACIÓN

10.3.1. *Escala local y nivel de especie*

Esta aproximación pretende la recuperación de poblaciones de una especie en particular, tratando principalmente de recrear el hábitat de dicha especie. La ventaja de esta aproximación es que posee un objetivo muy claro, que es el rescate mismo de la especie (Ehrenfeld 2000).

La escala local se refiere a la intervención de un área pequeña y muy localizada al interior del predio Villa Clara.

El nivel de organización es por especie, que, para este caso, tenemos la especie clave (guadua) que es prioritaria, pues de ella dependen la persistencia de una gran cantidad de organismos y la sostenibilidad del ecosistema tanto forestal como hídrico. Igualmente, es la especie que sufrió mayor intervención con las actividades realizadas en el área de estudio (lote de construcción del hotel) tanto en el tiempo actual como en tiempos anteriores.

10.4. ESTABLECIMIENTO DE LAS ESCALAS Y JERARQUÍAS DE DISTURBIO

Según Pickett y White (1985) y Collins (1987), citados por Vargas, Díaz, Reyes y Gómez (2012): “Todos los ecosistemas están sujetos a un régimen de disturbios naturales y antrópicos, la combinación de éstos establece una dinámica espacial y temporal en los paisajes” (p. 17).

El ecosistema objeto de análisis presenta los disturbios antrópicos relacionados con ganadería y agricultura, deforestación, quemas localizadas, construcción de obras civiles (conformación de terrazas con sus respectivos taludes, canalización de cauce) y aprovechamiento de la especie guadua.

La escala espacial se refiere al área de intervención, que, para este caso es el ecosistema guadua, fue intervenido en un área aproximada de 2000 m². No obstante, si analizamos la escala espacial de todo el ecosistema como cuenca hidrográfica, se tiene un área de 6800 m².

En términos de magnitud se podría establecer que la misma es de baja intensidad, si se tiene en cuenta que la especie guadua es de fácil recuperación en el corto plazo y que aún existen varios individuos de la especie.

La dimensión temporal Incluye frecuencia y predictibilidad del disturbio. En este caso el disturbio puede clasificarse como raro, ya que ocurrió en un tiempo inferior al lapso de vida de la especie guadua.

10.5. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

La pérdida de los servicios ambientales de los ecosistemas es una preocupación de las comunidades y habitantes del territorio. Los cambios climáticos y la ocurrencia de fenómenos que modifican las condiciones naturales de los mismos han puesto en alerta tanto a las autoridades locales como a las ambientales.

10.6. EVALUAR EL POTENCIAL DE REGENERACIÓN DEL ECOSISTEMA

La evaluación potencial de regeneración tiene relación directa con la disponibilidad o existencia de material vegetal base de las especies intervenidas. Esto es, contar con relictos de guaduales o bosques que puedan proveer las semillas o renuevos para el inicio de la restauración (Vargas, 2011).

En la zona de estudio tradicionalmente se tiene el cultivo de café como base principal de la economía, asociado a fuentes hídricas. En el Suroeste antioqueño por largas décadas se han identificado guaduales que permanecen en el tiempo y que han proveído a sus habitantes de materias primas para la construcción, potenciales fuentes hídricas para atender sus necesidades, hábitat de fauna silvestre, uno de los mayores fijadores de CO₂ ambiental del planeta, etc.

Está debidamente demostrado que la especie bambusa tiene una alta capacidad de regeneración (4 años) si se le ofrecen las condiciones adecuadas, La guadua no incrementa su diámetro con el paso del tiempo, sino que emerge del suelo con su diámetro determinado. Al ser una monocotiledónea carece de tejido de *cambium*, por lo que no engorda como los árboles. Según el tipo de suelo y las condiciones climáticas, estos diámetros pueden ser hasta de 22-25 centímetros, aunque lo habitual es que se sitúen entre 8 y 13 centímetros (Bambusa.es, 2018).

Durante los primeros seis meses las guaduas crecen protegidas por hojas caulinares, a un ritmo altísimo, que puede llegar a los 15 centímetros diarios, hasta alcanzar su altura final, de 20 a 30 metros, con un color verde intenso en el tallo. Entonces se inicia el desarrollo de las ramas laterales y el follaje. Durante los siguientes años la planta fijará gran cantidad de CO₂ ambiental, aportando biomasa al terreno y desarrollando su estructura leñosa (Bambusa.es, 2018).

Tras unos cuatro años, cuando el culmo presenta ya un color verde claro opaco, con evidente presencia de líquenes en su corteza exterior, se considera que el tallo

tiene la madurez idónea para su uso como material estructural, y se procede al corte (Bambusa.es, 2018).

10.7. ESTABLECER LOS TENSIONANTES PARA LA RESTAURACIÓN A DIFERENTES ESCALAS

Los tensionantes son todos aquellos factores que impiden, limitan o desvían la sucesión natural en áreas alteradas por disturbios naturales y antrópicos; es decir, los aspectos naturales y antrópicos que incidan directamente en la capacidad de regeneración natural del ecosistema intervenido (Vargas, 2011).

Se pueden clasificar entre ecológicos y antrópicos. Como tensionantes ecológicos encontramos la dificultad de expansión de la especie, referida al deterioro y fragmentación de los hábitats, la variación climática que restringe las condiciones del medio para el desarrollo de la especie y la variación en las condiciones fisicoquímicas de los suelos con su pérdida de nutrientes y la dispersión de las especies faunísticas encargadas de polinizar y propagar la especie (Vargas, 2011).

Como tensionantes antrópicos podemos identificar acciones desarrolladas por los habitantes del sector relacionadas con destrucción de coberturas forestales para ampliar la frontera agrícola, aplicación de agroquímicos, apertura de vías y movimientos de tierra para la instalación de infraestructura, siembra de otras especies invasoras y establecimiento de pasturas para el desarrollo de ganadería.

10.8. SELECCIONAR LAS ESPECIES ADECUADAS PARA LA RESTAURACIÓN

La selección de las especies para la restauración es la etapa más importante, y en la misma se deberán tener en cuenta las condiciones ambientales, climáticas y sociales del área de estudio. Estas especies como mínimo deben ofrecer las condiciones óptimas iniciales del ecosistema (Vargas, 2011). Para el caso del predio

Villa Clara, la principal especie que se va a utilizar en la restauración es la guadua, especie de vital importancia en el ecosistema intervenido.

Además de lo anterior, se deberán tener en cuenta las especies recomendadas en el informe técnico 160CI-IT2003-3015 del 26 de marzo de 2020, tales como: yarumo (*Cecropia angustifolia*), matarratón (*Gliricidia sepium*), drago (*Crotón magdalenensis*), Leucaena (*Leucaena leucocephala*), arboloco (*Smallanthus pyramidalis*), quiebrabarrigo (*Trichanthera gigantea*), cañabrava (*Arundo donax*) y especies introducidas como la acacia (*Acacia mangium*) (Corantioquia, 2020).

De las especies anteriores, y por el conocimiento que se tiene de la región y de las características de las especies, además de los objetivos que se persiguen se seleccionan los que figuran en la Tabla 20.

En los taludes generados por la explanación se recomienda sembrar pastos tales como vetiver (*Vetiveria zizanioides*), pasto grama (*Paspalum notatum*, *Paspalum conjugatum*), pasto Kikuyo (*Pennisetum clandestinum*), pasto Imperial (*Axonopus scoparius*) y maní forrajero (*Arachis pintoi*), para permitir que la regeneración natural repueble esta área.

Tabla 20

Especies seleccionada para la restauración

Nombre de la especie	Características ambientales
Yarumo (Cecropia sp)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rango altitudinal: 0 - 1000 msnm, 1001 - 1500 msnm, 1501 - 2000 msnm. • Requerimiento de luminosidad: Alta. • Tipo de suelo: No determinado. • Uso: Los tallos se utilizan para hacer boyas para redes de pescar y como canales para agua y cunetas. • Usos en espacio público: Parques, Retiros de quebrada. • Estado de conservación: No determinado.
Guadua (Guadua angustifolia kunth).	
	<ul style="list-style-type: none"> • Si la tala se realiza correctamente (sobre el primer nudo y sin romperlo) comienza en la planta un mecanismo de transferencia rizomática de energía y un nuevo culmo/rizoma comienza a generarse por lo que la nueva producción está garantizada. Una explotación regular y controlada favorece el desarrollo del Guadua en su conjunto y estimula su regeneración natural. • Se estima que la composición ideal de cañas en un guadua es de un 10% de brotes, un 30% en tallos jóvenes, y un 60% de cañas ya maduras, con una densidad de 4.000 a 8.000 tallos por hectárea. La productividad estimada para un bosque de Guadua está entre 1.200 y 1.400 tallos por hectárea/año lo que la convierte en una alternativa totalmente eficaz a la madera para la producción de laminados estructurales, tableros, suelos, etc.
Nogal cafetero (Cordia alliodora)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rango altitudinal 0 - 1000 msnm, 1001 - 1500 msnm, 1501 - 2000 msnm. • Requerimiento de luminosidad: Alta. • Tipo de suelo: Requiere suelos profundos, fértiles y bien drenados. • Uso: La madera se emplea en la fabricación de muebles finos, chapas decorativas y en la construcción. • Función: Sombrío, Restauración ecológica. • Usos en espacio público: Orejas de puente, Parques. • Estado de conservación: No determinado.
Guayacán amarillo (Tabebuia chrysantha)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rango altitudinal: 0 - 1000 msnm, 1001 - 1500 msnm, 1501 - 2000 msnm. • Requerimiento de luminosidad: Alta. • Tipo de suelo: Franco. • Uso: La madera se emplea para pisos, construcciones, chapas e implementos deportivos. • Función: Sombrío, Ornamental, Alimento para la fauna. • Usos en espacio público: retiros a fuentes, cultivos agroforestales, ornamentales, hábitat de fauna. • Estado de conservación: Preocupación menor (LC).
Palmas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rango altitudinal: 0 - 1000 msnm, 1001 - 1500 msnm, 1501 - 2000 msnm. • Requerimiento de luminosidad: Alta. • Tipo de suelo: Suelo moderadamente fértil, bien drenado y capaz de retener la humedad. • Uso: Sus troncos son muy resistentes y se emplean en construcciones cerca al mar. El palmito es comestible. • Función Ornamental: Alimento para la fauna. • Estado de conservación: No evaluada.

10.9. PROPAGAR Y MANEJAR LAS ESPECIES

No es necesario planear la propagación de las especies antes seleccionadas, pues en la región existen diferentes sitios (viveros) en los cuales se hace esta propagación.

Respecto al manejo de las especies, estas se deben adquirir cuidando que tengan características de vigorosidad y sanidad aceptables. Esto es, tallos rectos y bien definidos, buena cantidad de folíolos, coloración verde, sin ramificaciones tempranas (bifurcaciones), plantas sanas, con sistema radicular sin salir del pan de tierra o bolsa y una altura del fuste mínimo de 1,0 metro.

10.10. PASOS PARA LA PLANTACIÓN

La labor de siembra se debe llevar a cabo con personal de la zona, que tenga conocimiento pleno de la forma de llevar a cabo esta actividad. Los pasos para la plantación son los siguientes (Vargas y otros, 2012):

- 1) Limpieza del terreno: el sitio donde se vaya a plantar cada árbol debe estar debidamente limpio mediante la rocería y el retiro de arvenses (esta limpieza debe hacerse en circunferencia, con un radio mínimo de 0,7 metros).
- 2) Hoyado: se debe repicar el sitio donde se va a plantar el árbol. Las dimensiones del repique (hoyo) deben ser de 0,20 m x 0,20 m x 0,40 m de profundidad. El material (suelo) no se debe retirar del hoyo, por cuanto es posible que se presenten lluvias y arrastren el suelo.
- 3) Plantación: una vez se tenga la planta en el sitio, se debe retirar el empaque (bolsa) teniendo cuidado de no lesionar el sistema radicular ni destruir el pan de tierra. Con un palín o recatón se procede a formar el hueco en la tierra que ha sido repicada. Esta perforación debe ser del tamaño del pan de tierra en el que viene la plántula. Se introduce el pan de tierra en el hueco formado y se procede a llenar y compactar suavemente, hasta llegar al nivel del cuello de raíz de la plántula. Se debe tener especial cuidado de no dejar formación

de huecos donde se almacene mucha agua y se genere humedecimientos que pueden afectar la raíz de la plántula.

- 4) Fertilización: en el momento de la plantación, y según las condiciones fisicoquímicas del suelo, se recomienda la aplicación de una enmienda, la cual deberá contener los elementos mayores y menores para los primeros meses de vida de la plántula. Se recomienda aplicar por planta: 50 gramos de cal + 50 gramos de fertilizante (10-30-10) + gallinaza.
- 5) Distancias de siembra: como se dijo anteriormente, la distancia debe ser de 3,0 metros entre árboles.
- 6) Replante: transcurrido tres meses de efectuada la plantación, se deberá realizar una visita al sitio para verificar el prendimiento de las plántulas y reemplazar aquellas que hayan muerto.

10.11. SELECCIONAR LOS SITIOS

En la ejecución del proyecto Hotel Campestre Balcones Villa del Río se cuenta con un área aproximada de una hectárea, en la cual se desarrollará un proyecto de eco hotel, contando con edificaciones, vías, senderos, áreas de cobertura protectora, zonas de esparcimiento, etc.

Las edificaciones: se cuenta con dos viviendas construidas en el 2010 (hace 10 años aproximadamente), las cuales serán adecuadas para hotel y habitación de los empleados.

La vivienda principal cuenta con área verde, la cual no será intervenida y hace parte del presente plan de restauración, pues se harán las labores de fertilización y podas necesarias para conservar las especies arbóreas presentes; igualmente, en lo posible se hará enriquecimiento con la siembra de especies arbóreas. Para este caso se plantarán guayacanes en las proximidades de la vivienda y en el corredor de la vía (servidumbre al predio vecino) alternados con palmas.

El predio cuenta con una cabaña de guadua denominada “casa en el árbol” Fotografía 5 que ocupa el entorno de un árbol de higuerón existente en el predio, y el cual no registrará afectaciones pues se han conservado en su integridad las ramificaciones y follajes.

Fotografía 5

Cabaña en guadua denominada “casa en el árbol”



Nota. Elaboración propia, tomada en la ubicación del hotel.

Zonas verdes y cercas: con el fin de facilitar la conectividad de las coberturas forestales estableciendo corredores de fauna silvestre, en las zonas verdes, cercas y retiros del Río Tapartó, así como en el retiro de vías se hará la siembra de árboles de las especies guayacán amarillo, nogal cafetero y palmas.

En la fuente hídrica sin nombre se hará una siembra de guadua empleando las dimensiones especificadas en el informe técnico 160CI-IT2003-3015 del 26 de marzo de 2020: “Se debe usar distancias de siembra cortas (2 X 3), las densidades de siembra deben ser altas (1.666 plántulas/ha) del ecosistema, e incluso de la

región y siempre buscando la mayor diversidad especies posibles” (Corantioquia, 2020).

10.12. DISEÑAR ACCIONES PARA PARA LA RESTAURACIÓN

Para restaurar el área a intervenir se van a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Suspender toda actividad relacionada con la tala de vegetación y movimientos de tierra, tales como banqueos, excavaciones, etc.
- Permitir la regeneración natural en las vaguadas 1 y 2 de la fuente sin nombre.
- Plantar matas de guadua, guineo y quebrabarrigo en el área de recarga de la fuente sin nombre.
- Revegetalizar los taludes con gramíneas.
- Revegetalizar y plantar árboles en las zonas verdes del proyecto. Se deben tener en cuenta las especies mencionadas en capítulos anteriores, las cuales han sido previamente seleccionadas.
- Plantar árboles de guayacán, nogal y palmas en el área perimetral del predio, tales como cercas vivas y barreras rompevientos.
- Adelantar campañas de educación y socialización del proyecto con los habitantes del sector.
- Planear las labores de seguimiento para garantizar la sobrevivencia de todos los árboles plantados y programar la reposición de aquellos que no sobrevivan.

10.13. MONITOREAR EL PROCESO DE RESTAURACIÓN

Con el fin de monitorear el proceso de restauración, se elaborarán informes de seguimiento bimensual teniendo en cuenta los siguientes indicadores (Vargas, 2011):

- No. de árboles proyectados de siembra/número de árboles plantados * 100.
- M² de suelo empradizada proyectada/m² de suelo con cobertura *100.
- Especies sobreviviente/especies muertas * 100.

- No. de árboles muertos/número de árboles replantados * 100.
- Talleres programados capacitación/talleres ejecutados * 100.
- Igualmente, se debe llevar un registro semestral del comportamiento de los árboles plantados mediante la medición y el seguimiento a las características dasométricas altura y diámetro.
- Levantar un plano a escala adecuada, con la ubicación de los árboles plantados en la restauración del ecosistema.

10.14. CONSOLIDAR EL PROCESO DE RESTAURACIÓN

En un plazo de un año se debe hacer una evaluación técnica y ambiental de toda el área propuesta para restauración por medio de la consolidación de este proyecto de restauración, de modo que se pueda demostrar que se han superado todos los tensionantes del disturbio y que el ecosistema marcha de acuerdo con los objetivos planteados. Las labores de mantenimiento y monitoreo deben indicar que el proceso marcha de forma satisfactoria y que el ecosistema empieza a mostrar variables de autosostenimiento, tales como el enriquecimiento de especies, la recuperación de la fauna y el restablecimiento de servicios ambientales relacionados con la calidad del agua y el suelo. En la Tabla 21 se presenta el cronograma de actividades que se van a llevar a cabo, para el desarrollo e implantación del proceso de restauración.

Tabla 21

Cronograma de actividades ambientales

Actividad	Año 1		Año 2		Año 3	
	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
Definición de sitios de siembra						
Plateo y hoyado del terreno						
Consecución del material vegetal						
Transporte del material vegetal						
Siembra + fertilización						
Revegetalización taludes						
Replanteo						
Capacitación						
Seguimiento						

11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 22

Estructura organizacional

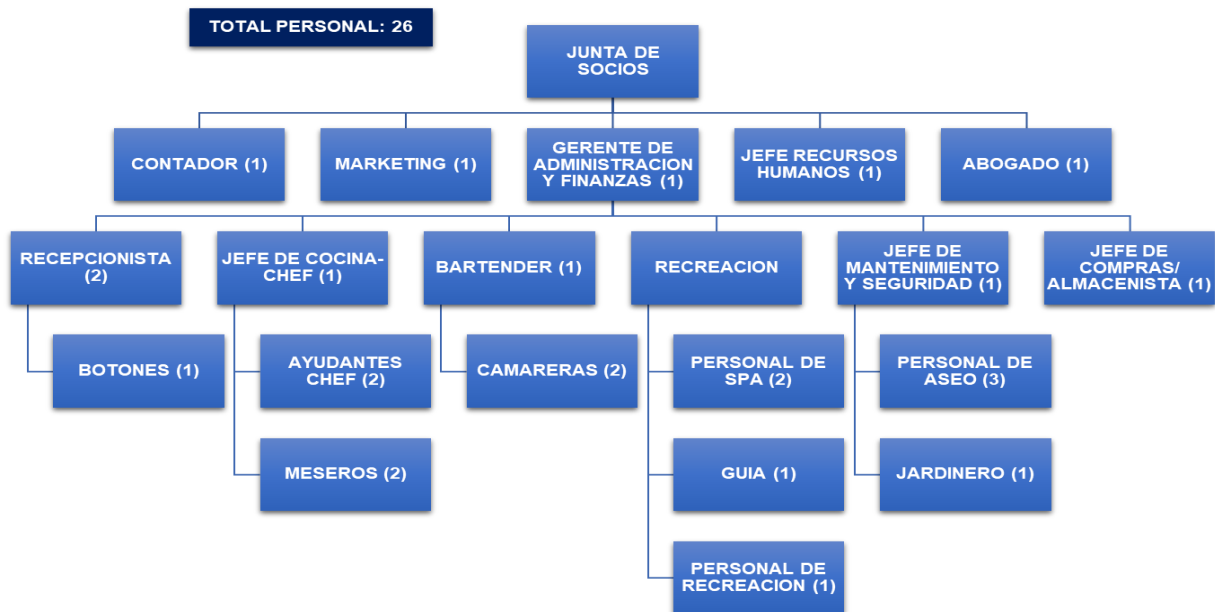
RECURSOS HUMANOS			
CARGO	NIVEL EDUCATIVO	TAREAS DEL PUESTO	NO. PLAZAS
Junta de Socios	Profesional	Son los aportadores del capital necesario para el montaje de la empresa. No tienen funciones operativas relacionadas con la prestación directa del servicio, pero tienen a su cargo la toma de todas las decisiones importantes del funcionamiento del hotel. Deben reunirse de forma periódica para revisar los ejercicios contables, acordar decisiones, etc.	
Marketing	Profesional	Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing. Comunicación del plan de marketing. Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa. Desarrollo y gestión de campañas publicitarias. Creación de conciencia de marca y posicionamiento. Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. Organización de eventos.	1
Contador	Profesional	Revisar todos los aspectos contables y tributarios relacionados con la actividad económica de la empresa, brindar asesoría periódica a la empresa.	1
Gerente de administración y finanzas	Profesional	Velar por el correcto funcionamiento de la operación del negocio, responderá directamente a Junta Directiva. Debe llevar un control de los contratos, clientes y utilidades generadas por el hotel. Será la figura de liderazgo para los demás empleados.	1
Recepcionista	Técnico	Recibe y da la bienvenida a los huéspedes. Se encarga de la acomodación adecuada, así como de mantener organizadas las reservas. Tiene a su cargo el manejo de la caja y la facturación de los servicios ofrecidos a los clientes.	2
Botones	Técnico	Acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, ayudarles a instalarse y dales indicaciones sobre los servicios.	1
Chef	Profesional	Dirigir el área de producción y servicio de alimentos y bebidas en el hotel. Debe velar por la apropiada compra de insumos, la correcta manipulación de alimentos y el cumplimiento de todas las normas de inocuidad, proveer al hotel de un menú completo y saludable, acorde con la filosofía del Hotel Campestre Balcones Villa del Rio	1
Ayudantes Chef	tecnólogo	Trabaja junto al chef y bajo la instrucción de éste, para la preparación de los diversos productos alimenticios y bebidas ofrecidos por el hotel.	2
Meseros	Técnico	Server al cliente a su mesa lo que desee beber o comer. Contará con excelentes relaciones interpersonales y manejo de etiqueta en la mesa del restaurante, ocasionalmente y en el bar.	2
Bar tender	Técnico	Encargado del servicio en la barra del café-bar del hotel, con conocimiento en la preparación de cócteles tanto con alcohol como sin alcohol.	1
Camareras	Técnico	Server al cliente a su mesa lo que desee beber. Contará con excelentes relaciones interpersonales y manejo de etiqueta en la mesa del restaurante, ocasionalmente y en el restaurante.	2
Personal SPA	Tecnólogo	Profesional en el desarrollo de terapias físicas enfocadas en la recuperación y el mantenimiento de la sensación de bienestar de los clientes o pacientes, puede especializarse en diferentes tipos de terapias.	2
Guía	Técnico	Los guías ofrecen un tour informativo y entretenido en una zona determinada. Ofrecen un trato amable y cortés a los visitantes, y su objetivo es hacer que su visita sea agradable. Los guías deben estar preparados para responder las preguntas de los visitantes. Las preguntas pueden ir desde un elemento específico de interés hasta una consulta histórica general	1
Personal de recreación (cabalgatas-ciclismo)	Técnico	Gestionar, controlar y colaborar en el proceso de cría y manejo del ganado equino en sus diferentes razas, para obtener de la forma más optimizada posible potros, yeguas reproductoras, sementales y otros caballos destinados a fines recreativos, deportivos y de trabajo, atendiendo a criterios de bienestar y buen estado general de los animales, prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente.	1
Jefe de mantenimiento y seguridad	Tecnólogo	Programar y supervisar las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el hotel pueda funcionar de manera continua y sin contratiempos. Diseña y maneja los cronogramas de mantenimiento y se encarga de la relación con firmas externas que realicen mantenimiento especializado.	1
Personal de aseo	N/A	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes	3
Jardinero	Técnico	Realizar el mantenimiento periódico de las zonas verdes, las plantas ornamentales y demás elementos vegetales que hacen parte de la decoración del hotel.	1
Jefe de compras/Almacenamiento	Profesional	Planificar la estructura del departamento de compras. Estar al día constantemente de las novedades del mercado. Buscar los proveedores más eficientes. Negociar y pactar las condiciones de suministro. Tener en mente las necesidades de stock. Controlar la calidad de los productos suministrados. Gestionar los documentos relativos a la compra.	1
Jefe de recursos humanos/coordinador de calidad	Profesional	Seleccionar, contratar, capacitar y supervisar a los empleados del hotel, de acuerdo con los perfiles de cargos específicos, el cumplimiento de requisitos. Se encarga de liquidar nomina, y gestionar las novedades en el Sistema General de Seguridad Social, entre otras funciones inherentes a su cargo.	1
Abogado	Profesional	En este caso el abogado debe encargarse de lo relacionado a las autorizaciones, concesiones administrativas y licencias necesarias para que la empresa pueda desarrollar su labor. Además, en función de la actividad de la Pyme, el profesional deberá informar de las actuaciones que ésta puede y no puede realizar para evitar sanciones administrativas.	1
TOTAL EMPLEADOS			26

En la Tabla 22 encontramos los perfiles de las personas para ocupar cada uno de los cargos del hotel, además de algunas de sus funciones.

11.1.1. Organigrama

Ilustración 13

Organigrama Hotel Campestre Balcones Villa del Río



En la Ilustración 13 encontramos el organigrama del hotel, en el cual aparecen la jerarquía de los mandos y el número de empleados que usará el hotel.

11.2. ASPECTOS LEGALES

Con el fin de poner en práctica los conceptos aprendidos en clase acerca de la legislación comercial, laboral y tributaria, a continuación, se presenta el texto de la creación de la empresa Hotel Campestre Balcones del Río S.A.S. Inicialmente se explica el objeto del negocio y cómo surgió, y se le da validez a la información con soportes (anexos al trabajo), a partir de los cuales se redacta el proceso de constitución de la sociedad. Luego se dan a conocer las obligaciones tributarias de

la empresa, y se explican los tipos de contratos comerciales y laborales que serán necesarios para mantener la continuidad del negocio en el tiempo.

11.2.1. Objeto del negocio

El objeto del negocio se concibió de tal modo que quedara abierto a otras operaciones en las que la empresa se quiera expandir:

La sociedad tendrá como objeto principal PRESTAR SERVICIOS DE HOSPEDAJE, ALIMENTACIÓN Y ENTRETENIMIENTO, y todas las actividades complementarias al turismo; así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualquier actividad similar, conexa o complementaria o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad. (ANEXO B).

11.2.2. Procedimiento de constitución detallado y soportado

Con el fin de construir la sociedad que queremos desarrollar, se diligenciaron varios formatos legales que están completos en los anexos de este trabajo. A continuación, enumeramos los documentos que se gestionaron para la formalización de la empresa:

- 1) Solicitud de Nit y de Rut ante la Dian (ANEXO C).
- 2) Certificado de existencia y representación legal ante Cámara de Comercio (ANEXO D).
- 3) Registro Mercantil.
- 4) Inscripción y registro Nacional de Turismo RNT (ANEXO E).
- 5) Inscripción en Industria y Comercio.

11.2.3. Obligaciones tributarias de la empresa

En las obligaciones tributarias, según lo visto en clase y lo consultado por parte de nosotros, el hotel deberá pagar los siguientes impuestos municipales:

- 1) Impuesto predial, ya que el terreno y lo que allí existe comienza a formar parte de la sociedad.
- 2) Industria y Comercio, Avisos y tableros.

Además de lo anterior, el hotel está obligado a expedir factura por conceptos tales como: hospedaje, alquiler de salones, restaurante y bar, y servicios de meseros si fuese el caso, por lo que debe ser bien específico a la hora de facturar, para saber qué impuestos debe cobrar (ANEXO F).

Así mismo la empresa es responsable de:

- 1) Impuesto de renta y complementario.
- 2) Retención en la fuente a título de renta.
- 3) Ventas régimen común.
- 4) Informante de exógena.
- 5) Obligación para facturar por ingresos bienes y(o) servicios excluidos.
- 6) Impuesto nacional al consumo.
- 7) Obligado a llevar contabilidad.

11.2.4. Impuesto hotelero

El impuesto hotelero es un gravamen que la autoridad de destino, en este caso Andes, le aplica al turista por el simple hecho de pasar la noche en una habitación de hotel. La recaudación de este impuesto tiene diversos fines, tales y como fortalecer la industria hotelera o mejorar sitios de interés público de la zona.

En el caso del IVA, este se aplica para el servicio de hospedaje y alquiler de salones si fuese el caso; para el servicio de restaurante y bar, aplica el impuesto al consumo, cuya tarifa actual es del 8%.

El hotel está exento de IVA en los casos en que aplica el Decreto 2646 del 20 de noviembre de 2013 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013).

En el caso de la retención en la fuente, al hotel le podrán aplicar retención del 3,5% a la tarifa cuya base antes de impuestos supere la suma de \$133.000, y el hotel le aplicará retención a los diferentes servicios y compras que así lo requieran, a la tarifa que tenga dicha compra o servicio, y cuya base supere lo establecido.

11.2.5. Licencia de construcción

Para solicitar la licencia de construcción, la Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial del municipio de Andes, en uso de sus atribuciones legales y en especial de las conferidas por la Ley 388 de 1997, el Decreto 2150 de 1995, el Decreto 1052 de 1998, la Ley 810 de 2006, el Decreto 564 de 2006 y el Decreto 1077 de 2015, la Ley 1796 de 2019, el Decreto 1197 de 2016, y demás normas concordantes, faculta al Secretario de Planeación Municipal para aprobar, modificar o negar planos y otorgar o no las licencias de urbanismo o construcción legal, según el cumplimiento de los requisitos (Secretaría de Planeación e Infraestructura Física, Andes Antioquia).

De acuerdo con lo anterior, el solicitante debe presentar la documentación exigida para darle trámite a su solicitud, la cual se relaciona a continuación (Secretaría de Planeación e Infraestructura Física, Andes Antioquia):

- Carta de solicitud de licencia.
- Una fotocopia de la cédula de ciudadanía representante legal.
- Una fotocopia de la escritura pública.

- Una copia del certificado de libertad y tradición del inmueble vigente (no mayor a tres meses de expedición).
- Una copia del certificado catastral.
- Paz y salvo del impuesto predial.
- Solicitud de delineamiento.
- Formulario único nacional completamente diligenciado.
- Una fotocopia tarjeta profesional del arquitecto.
- Una fotocopia tarjeta profesional del ingeniero civil.
- Formato resumen presentación cálculos estructurales.
- Una copia de las memorias de cálculo estructurales.
- Tres copias de los planos arquitectónicos debidamente firmados.
- Tres planos estructurales debidamente firmados.
- Una copia digital de los planos.

Una vez cumplido todo lo anterior, el Municipio resuelve el otorgamiento de la licencia de construcción bajo resolución.

Según el artículo 2.2.6.1.2.3.6 del Decreto 1077 de 2015, es obligación del titular de la licencia (Minvivienda, 2015), implementar las siguientes obligaciones:

1. Ejecutar las obras de forma tal que se garantice la salubridad y seguridad de las personas, así como la estabilidad de los terrenos y edificaciones vecinas y de los elementos constitutivos del espacio público.
(...)
3. Mantener en la obra la licencia y planos aprobados, y exhibirlos cuando sean requeridos por la autoridad competente.
4. Cumplir con el programa de manejo ambiental de materiales y elementos los que hace referencia la Resolución 541 de 1994 del Ministerios del Medio Ambiente, para aquellos proyectos que no requieren licencia ambiental, o planes de manejo, recuperación o restauración ambiental, de conformidad

con el decreto único del sector ambiente y desarrollo sostenible en materia de licenciamiento ambiental.

5. Cuando se trate de licencias de construcción, solicitar la Autorización de Ocupación de inmuebles, al concluir las obras de edificación en los términos que establece el artículo 2.2.6.1.4.1 del Decreto 1077 de 2016.
6. Someterse a una supervisión técnica en los términos que señala las normas de construcción sismo resistentes, siempre que la licencia comprenda una construcción de una estructura de más de tres mil (3.000) metros cuadrados de área.
7. Realizar controles de calidad para los diferentes materiales estructurales y elementos no estructurales que señalan las normas de construcción sismo resistentes, siempre que la licencia comprenda la construcción de una estructura menor a tres mil (3.000) metros cuadrados de área.
8. Instalar los equipos, sistemas e implementos de bajo consumo de agua, establecidos en la Ley 373 de 1997 o la norma que la adicione, modifique o sustituya.
9. Dar cumplimiento a las normas vigentes de carácter nacional, municipal o distrital sobre eliminación de barreras arquitectónicas para personas con movilidad reducida.
10. Dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en las normas de construcción sismo resistente vigente. (p. 499)

11.2.6. Tipos de contrato

Debido a que durante los primeros seis meses se adecuará el Hotel Campestre Balcones del Río S.A.S con base en las necesidades establecidas por los patrocinadores, se decide hacer un solo contrato comercial de obra, con un ingeniero civil que se encargará de adelantar la obra correspondiente, que se le indica en el ANEXO G. El personal que trabaje en esta obra será directamente responsabilidad del contratista, quien presentará el pago de la seguridad social con el listado de personal, para poder recibir los abonos que el contrato establece.

El Hotel Campestre no se hará responsable de ningún daño a terceros que se pueda presentar; por lo tanto, el contratista deberá presentar una póliza de responsabilidad civil y daños a terceros por el valor del contrato.

En cuanto al personal que laborará en el Hotel, basados en las temáticas tratadas en clase, se decidió contratar todo el personal bajo dos modelos de contratos: término indefinido y término fijo.

A continuación, en la Tabla 23 se presentan los cargos y los tipos de contratos para el personal que trabajará en el hotel.

Tabla 23

Tipos de contratos del personal que trabajará en el hotel

CARGO	TIPO DE CONTRATO	DISPONIBLE EN
Administrador	Término indefinido	ANEXO H
Recepcionista	Término fijo	ANEXO I
Vigilante	Término fijo	ANEXO J
Meseros	Término fijo	ANEXO K
Cocineros	Término fijo	ANEXO L
Chef	Término fijo	ANEXO M
Auxiliar de Servicios Generales	Término fijo	ANEXO N

12. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO

El objetivo de este capítulo es analizar la información que proveen los estudios de mercado, técnico y organización-legal, para, a partir de esta, definir la cuantía requerida por las inversiones del proyecto Hotel Campestre Balcones Villa del Río, con el fin de que sea incorporada como un antecedente más en la proyección del flujo de caja que posibilite su posterior evaluación.

Se debe tener presente que la mayor parte de las inversiones deben realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pero puede haber inversiones durante la operación, porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados en la demanda.

Así mismo, el capital de trabajo inicial requerido para la operación normal y eficiente puede verse aumentado o disminuido durante la operación si se proyectan cambios en los niveles de actividad (N. Sapag, R. Sapag y J. Sapag, 2014).

12.1. ESTUDIOS DEL PROYECTO

El siguiente listado de estudios nos describe el costo en que se incurrirá por el estudio de factibilidad y la fase de diseño, tal y como se observa en la Tabla 24, la cual nos muestra, entre otros, que el costo total de los estudios del proyecto es \$63.960.000, de los cuales \$16.960.000 corresponden a la fase de factibilidad del proyecto, y \$47.000.000 a la fase de diseños del proyecto.

Tabla 24

Estudios del proyecto

Estudios del Proyecto Hotel Campestre Balcones Villa del Rio		
Item	Descripción	Costo Total (\$)
1	Estudio de factibilidad	16.960.000
2	Fase del diseño	47.000.000
1	Fase de factibilidad	16.960.000
1,1	Marco legal	
1,1,1	Estudios de títulos	6.400.000
1,1,2	Normatividad urbanística	500.000
1,1,3	Disponibilidad de servicios públicos	460.000
1,2	Estudio de mercado	2.000.000
1,3	Análisis financiero	4.000.000
1,4	Estudios técnicos previos	
1,4,1	Estudios de suelos	2.000.000
1,4,2	Topografía	1.600.000
2	Fase de diseño	47.000.000
2,1	Diseño arquitectónico	25.000.000
2,2	Diseño estructural	4.000.000
2,3	Diseño de redes	2.000.000
2,4	Instalaciones hidro-sanitarias	2.000.000
2,5	Instalaciones eléctricas	2.000.000
2,6	Instalaciones de gas	1.500.000
2,7	Instalaciones especiales	2.000.000
2,8	Planeación y programación	1.500.000
2,9	Licencia de construcción	7.000.000
	Costo total del estudio y proyectos	63.960.000

12.1.1. Estudios jurídicos

En la Tabla 25 se presentan los gastos propios de la parte legal de la compañía.

Tabla 25

Gastos legales del proyecto

Gastos legales	Valor (\$)
item	
Constitución de empresa	600.000
Costo portafolio de contratos necesarios	3.000.000
Costos expedición permisos para operar	1.000.000
Total costos variables por mes	4.600.000

12.2. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

12.2.1. *Inversiones en activos fijos*

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se hacen en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos los terrenos, las obras físicas, el equipamiento de las instalaciones, maquinaria, herramientas, vehículos, decoración general, infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagües, red eléctrica, comunicaciones, energía) (Sapag y otros, 2014).

Este proyecto invertirá un monto global de \$3.762.300.000, donde están incluidos el terreno y sus respectivas construcciones, las cuales serán discriminadas tal y como se muestra a continuación en la Tabla 26.

Tabla 26

Inversiones del proyecto

Concepto	Unidad utilizada	Total	Valor (\$m2)	Valor Total (\$)
ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO				
Lobby-sala de Espera				
Recepción -WC	m2	64	600.000	38.400.000
Administración/gerencia-WC				
Portería	un	2	10.000.000	20.000.000
ZONA DE ACOMODACIÓN				
Casa colonial 1 nivel	m2	298	600.000	178.800.000
Casa colonial 1 nivel	m2	300	1.000.000	300.000.000
Casa en el árbol en bambú de lujo frente al río Deluxe 1				
Casa en el árbol en bambú de lujo frente al río Deluxe 2				
Casa en el árbol en bambú frente al río Superiores 1				
Casa en el árbol en bambú frente al río Superiores 2	m2	480	600.000	288.000.000
Casa en el árbol en bambú frente al río suite o inferiores 1				
Casa en el árbol en bambú frente al río suite o inferiores 2				
Casa en el árbol en bambú frente al río				
Casa en el árbol en bambú frente al río	m2	120	600.000	72.000.000
Casa en el árbol en bambú frente al río				
Bohio pool house 1 (2 niveles)				
Bohio pool house 2 (2 niveles)				
Bohio pool house 3 (2 niveles)	m2	320	1.000.000	320.000.000
Bohio pool house 4 (2 niveles)				
4 piscinas de los Bohios	m2	10	4.000.000	40.000.000
ZONA SOCIAL				
Fonda típica -2 pisos -WC	m2	224	600.000	134.400.000
Deck	m2	50	400.000	20.000.000
Turco de 3x3m con equipos y panorámicos en vidrio templado de 8mm	un	1	20.000.000	20.000.000
Restaurante -WC				
Gimnasio -WC				
Sauna -WC				
SPA-WC	m2	360	1.200.000	432.000.000
Vestier huéspedes -WC				
Salón de belleza -WC				
Salón de eventos -WC				
Deck restaurante -WC	m2	60	500.000	30.000.000
Piscina(andenes, playa, pool bar)+cuarto motobombas -EC	m2	231	500.000	115.500.000
Tobogán 25 mts+montaje	mts	25	1.000.000	25.000.000
ZONA LAGO				
Espacio lago	m2	25	600.000	15.000.000
ZONA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS				
Lavandería				
Cocina para empleados				
Vestier de empleados-WC				
Almacenamiento de herramientas	m2	53	1.000.000	53.000.000
Duchas empleados				
Almacenamiento de comidas y bebidas				
Almacenamiento de basuras				
ZONA DE MASCOTAS				
Espacio para mascotas	m2	25	600.000	15.000.000
ZONA PRIVADA DE SOCIOS				
Portería	un	1	10.000.000	10.000.000
Casa colonial privada	m2	250	1.200.000	300.000.000
Caballerizas	m2	120	533.333	64.000.000
TOTAL ÁREA CONSTRUIDA	m2	2990	833.144	2.491.100.000
URBANISMO				
senderismo		1	40.000.000	40.000.000
Muro vía de acceso	mts	16	1.000.000	16.000.000
Tubos de 24 pulgadas, filtros	un	150	170.000	25.500.000
Tubos de 12 pulgadas, filtros	un	30	50.000	1.500.000
Movimiento de tierra				80.000.000
senderos, vías, parqueaderos				60.000.000
Pozo septico, alcantarillado,Tanque de almacenamiento de agua				30.000.000
Jardinería, zonas verdes				20.000.000
Iluminación externa				30.000.000
TOTAL URBANISMO				303.000.000
Terreno	m2	9682	100.000	968.200.000
Construcción del Hotel	m2	2990	934.482	2.794.100.000
VALOR TOTAL PROYECTO				3.762.300.000

12.2.2. Muebles, enseres y equipos

En las Tabla 27 y Tabla 28 se encuentran discriminados los equipos y herramientas necesarios para el Hotel Campestre Balcones Villa del Río.

Tabla 27

Muebles, enseres y equipos (A)

REQUERIMIENTOS DE ADECUACIÓN, INMOBILIARIO, EQUIPOS DEL HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO (A)							
Habitaciones	Cant	V/Unitario	V/Total	Salón de belleza	Cant	V/Unitario	V/Total
Televisor 4k de 32 pulgadas	19	\$ 549.900	\$ 10.448.100	Cesto para papeles con tapa	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Televisor 4k de 42 pulgadas	15	\$ 1.049.900	\$ 15.748.500	Kit muebles salón de belleza	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Televisor 4k de 65 pulgadas	2	\$ 2.099.000	\$ 4.198.000	Piscina	Cant	V/Unitario	V/Total
Soporte de televisores	36	\$ 64.900	\$ 2.336.400	Motor y equipos piscina	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Teléfonos -solución IP	36	\$ 155.900	\$ 5.612.400	Asoladoras	10	\$ 299.900	\$ 2.999.000
Aire acondicionados 18,000 BTU	36	\$ 1.516.900	\$ 54.608.400	Carpas	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000
Mini componente 2,1 -Bluetooth/USB-FM	36	\$ 40.000	\$ 1.440.000	Sillas	10	\$ 12.000	\$ 120.000
Cama 2x2 m	23	\$ 499.000	\$ 11.477.000	Cojines	15	\$ 45.000	\$ 675.000
Cama 2,5 m x 2, 5 m	5	\$ 599.000	\$ 2.995.000	Tobogán	1	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000
Cama 1,40 m x2 m	20	\$ 399.000	\$ 7.980.000	Baños públicos	Cant	V/Unitario	V/Total
Colchon 2x2 m	23	\$ 699.990	\$ 16.099.770	Cesto para papeles con tapa	4	\$ 24.000	\$ 96.000
Colchon 1.40 m x2 m	20	\$ 479.000	\$ 9.580.000	Secador de manos	4	\$ 206.900	\$ 825.200
Colchon de 2,5 m x 2, 5 m	5	\$ 999.000	\$ 4.995.000	Dispensador de toallas	4	\$ 126.700	\$ 506.800
Protector colchón 2x2 m	46	\$ 46.900	\$ 2.157.400	Dispensador de jabón	4	\$ 53.200	\$ 212.800
Protector colchón 1,40 x 2 m	40	\$ 36.900	\$ 1.476.000	Porta rollos de papel	4	\$ 66.600	\$ 266.400
Protector colchón 2,5 x 2,5 m	10	\$ 56.900	\$ 569.000	Gancho fijo para colgar bolsos y prendas	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Cajilla de seguridad digital-electronica	36	\$ 872.000	\$ 31.392.000	Cambiador de pañales	1	\$ 659.900	\$ 659.900
Espejo de cuerpo entero	13	\$ 225.000	\$ 2.925.000	Basureros pequeños	4	\$ 24.000	\$ 96.000
Portamaletas	36	\$ 98.000	\$ 3.528.000	Lockers -digital	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Mini bar con nevera	36	\$ 299.900	\$ 10.796.400	Pool Bar	Cant	V/Unitario	V/Total
Superficie para escribir (mesa o escritorio)	36	\$ 89.900	\$ 3.236.400	Sillas	8	\$ 59.900	\$ 479.200
Sillas	36	\$ 59.900	\$ 2.156.400	Refrigerador	2	\$ 1.399.900	\$ 2.799.800
Mesa de noche en habitaciones con cama doble	36	\$ 99.900	\$ 3.596.400	Lámparas	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Comedor auxiliar en habitaciones suite y junior	2	\$ 449.900	\$ 899.800	Sistema pool bar -wifi	1	\$ 486.000	\$ 486.000
Silla o puesto de sofa por cada cama	2	\$ 399.000	\$ 798.000	Batidora de jugos	2	\$ 409.000	\$ 818.000
Mesas comedor cabañas	2	\$ 319.900	\$ 639.800	Refrigerador de helados	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Jacuzzis de 2 personas	9	\$ 5.950.000	\$ 53.550.000	Granizadora de dos tanques	1	\$ 3.998.000	\$ 3.998.000
Paraquas jacuzzi	7	\$ 1.050.000	\$ 7.350.000	Dispensador de agua caliente	1	\$ 404.900	\$ 404.900
Iluminación de las habitaciones	36	\$ 120.000	\$ 4.320.000	Planta del establecimiento	Cant	V/Unitario	V/Total
Lámparas de noche	36	\$ 89.900	\$ 3.236.400	Iluminación de emergencia	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Encendido y apagado conmutable en la entrada y cerca de las camas	36	\$ 87.447	\$ 3.148.092	Señalización arquitectónica	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Tarifas en un lugar visible (Tablets)	36	\$ 150.000	\$ 5.400.000	Señalización de seguridad	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cortinas	17	\$ 149.900	\$ 2.548.300	Paso electrónico (control del personal- control de turistas)	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Black out 1,80 x 165 m	17	\$ 149.900	\$ 2.548.300	Cerraduras electromecánicas	40	\$ 250.000	\$ 10.000.000
Juego de sábanas/sobresábanas- cama 2x2 m	69	\$ 59.900	\$ 4.133.100	Solución video de vigilancia	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Juego de sábanas/sobresábanas- cama 1,40 x 2 m	60	\$ 49.900	\$ 2.994.000	Planta eléctrica	1	\$ 5.849.000	\$ 5.849.000
Juego de sábanas/sobresábanas- cama 2,5 m x 2,5 m	5	\$ 69.900	\$ 349.500	Aplicación App	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Cover Duvet - cama 2 x 2m	46	\$ 114.900	\$ 5.285.400	Letreros de publicidad	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
Cover Duvet - cama 1,40 x 2 m	40	\$ 112.900	\$ 4.516.000	Zona privada Socios	Cant	V/Unitario	V/Total
Cover Duvet - cama 2,5 m x 2,5 m	20	\$ 157.900	\$ 3.158.000	Jacuzzi	1	\$ 15.312.500	\$ 15.312.500
Cobija plumon - cama 2 x 2m	46	\$ 80.650	\$ 3.709.900	Paraquas	1	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Cobija plumon - cama 1,40 x 2 m	40	\$ 70.650	\$ 2.826.000	Sistema solar	100	\$ 315.000	\$ 31.500.000
Cobija plumon - cama 2,5 m x 2,5 m	10	\$ 90.650	\$ 906.500	Emergencias	Cant	V/Unitario	V/Total
Protector de almohadas	96	\$ 19.900	\$ 1.910.400	Detectores de humo o de calor	50	\$ 28.000	\$ 1.400.000
Almohadas	96	\$ 47.900	\$ 4.598.400	Alarma general de incendio	1	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000
Cobijas	96	\$ 11.900	\$ 1.142.400	Extintores	50	\$ 35.000	\$ 1.750.000
Juego de sala cabañas	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	Spa	Cant	V/Unitario	V/Total
Convertidores de voltajes	5	\$ 157.500	\$ 787.500	Equipo para sistema SPA -wifi	1	\$ 486.000	\$ 486.000
Elemento decorativo	36	\$ 56.000	\$ 2.016.000	Camilla portátil	2	\$ 635.000	\$ 1.270.000
Troladora eléctrica	2	\$ 1.599.900	\$ 3.199.800	Cesto para papeles con tapa	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Bicicleta spinning -estatica	2	\$ 1.376.900	\$ 2.753.800	Toalla de cuerpo 0,60 m x 1,20 m	4	\$ 17.900	\$ 71.600
Escaladora	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	Toalla de manos 0,40 m x 0,68 m	4	\$ 10.900	\$ 43.600
Elíptica	1	\$ 1.739.990	\$ 1.739.990	Salida de baño	4	\$ 25.390	\$ 101.560
Mancuernas	10	\$ 229.900	\$ 2.299.000	Baños habitaciones	Cant	V/Unitario	V/Total
Balones	5	\$ 59.900	\$ 299.500	Toalla de cuerpo 0,60 m x 1,20 m	108	\$ 17.900	\$ 1.933.200
Klb sport escaladora	3	\$ 364.990	\$ 1.094.970	Toalla de manos 0,40 m x 0,68 m	108	\$ 10.900	\$ 1.177.200
Bosu o superficie inestable	2	\$ 256.900	\$ 513.800	Toallas faciales mínimo de 0,30 x 0,30 m	108	\$ 10.900	\$ 1.177.200
Kit de boxeo	1	\$ 1.075.900	\$ 1.075.900	Rodapié por cada baño de 0,50 x 0,76 m	108	\$ 15.000	\$ 1.620.000
Colchonetas	5	\$ 58.500	\$ 292.500	Salida de baño	72	\$ 25.390	\$ 1.828.080
Multifuncional	1	\$ 1.645.000	\$ 1.645.000	Secador de cabello	36	\$ 59.900	\$ 2.156.400
Sauna	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	Espejo esquizalable	36	\$ 89.900	\$ 3.236.400
Cesto para papeles con tapa	2	\$ 24.000	\$ 48.000	Cesto para papeles con tapa	36	\$ 24.000	\$ 864.000
Conexiones para aparatos electricos	Cant	V/Unitario	V/Total	Gancho fijo para bolsos y prendas	36	\$ 12.000	\$ 432.000
Modem de internet	1	\$ 500.000	\$ 500.000	Ganchos para ropa	1000	\$ 1.000	\$ 1.000.000
TOTAL COSTO EQUIPO, HERRAMIENTA, INMOBILIARIO (A)							\$ 546.239.362

Tabla 28

Muebles, enseres y equipos (B)

REQUERIMIENTOS DE ADECUACIÓN, INMOBILIARIO, EQUIPOS DEL HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO (B)								
Restaurante y cocina				Recepción y oficinas				
	Cant	V/Unitario	V/Total		Cant	V/Unitario	V/Total	
Vajilla de cerámica o porcelana	100	\$ 87.000	\$ 8.700.000	Equipos de computación	3	\$ 1.179.000	\$ 3.537.000	
Manteles	100	\$ 22.000	\$ 2.200.000	Equipos de computación -portatiles	3	\$ 879.000	\$ 2.637.000	
Servilletas	100	\$ 5.400	\$ 540.000	Software de computación	10	\$ 150.000	\$ 1.500.000	
Cristalería de vidrio	200	\$ 5.500	\$ 1.100.000	Teléfonos -solución IP	9	\$ 155.900	\$ 1.403.100	
Cubtería - cubiertos de acero calibre 18/10	100	\$ 49.900	\$ 4.990.000	Fotocopiadora -escaner	1	\$ 1.294.000	\$ 1.294.000	
Mesas restaurantes	15	\$ 180.000	\$ 2.700.000	Televisor 4 K 65 pulgadas	1	\$ 2.099.000	\$ 2.099.000	
Deck restaurante	8	\$ 150.000	\$ 1.200.000	Pantalla LED 4 X 4 M- exterior	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
Sillas restaurantes	82	\$ 150.000	\$ 12.300.000	Soporte de televisor	1	\$ 64.900	\$ 64.900	
Refrigerador restaurante	1	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	Aire acondicionado 18,000 BTU	1	\$ 1.516.900	\$ 1.516.900	
Lavavajilla y vasos industrial	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	Cajilla de seguridad digital-electronica	1	\$ 872.000	\$ 872.000	
Equipos de cocción -homo-Estanteria de cocina	1	\$ 9.682.000	\$ 9.682.000	Silla de escritorio	4	\$ 299.900	\$ 1.199.600	
Samovar basico	10	\$ 209.784	\$ 2.097.840	Sofá modular	1	\$ 1.699.900	\$ 1.699.900	
Olla calentadora de sopas	2	\$ 427.210	\$ 854.420	Mesa de centro sala	1	\$ 199.000	\$ 199.000	
Azafate Full	10	\$ 64.564	\$ 645.640	Cojines sal	5	\$ 37.990	\$ 189.950	
control, pesaje y registro	1	\$ 132.000	\$ 132.000	Tapete para sala grande	1	\$ 236.990	\$ 236.990	
Dispensador de bebidas frias	1	\$ 1.959.900	\$ 1.959.900	Decoración mesa de centro	1	\$ 89.990	\$ 89.990	
Licudadoras industriales	1	\$ 818.000	\$ 818.000	Lámparas	3	\$ 120.000	\$ 360.000	
Malteadora	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	Radio teléfonos -Woki Toki Radio Teléfono	25	\$ 28.333	\$ 708.325	
Máquinas de hielo	1	\$ 1.149.000	\$ 1.149.000	Convertidores de voltajes	36	\$ 80.000	\$ 2.880.000	
Máquina exprimidora de naranja	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	Adaptador Viajero Convertidor Universal	10	\$ 11.000	\$ 110.000	
Máquinas para café expreso	1	\$ 1.029.000	\$ 1.029.000	Dispensador de bebidas y comidas	1	\$ 3.989.000	\$ 3.989.000	
Procesador de vegetales	1	\$ 1.025.000	\$ 1.025.000	Dispensador de café	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
Máquinas para hacer pastas	1	\$ 125.000	\$ 125.000	Célular recepción	1	\$ 679.900	\$ 679.900	
Sandwicheras industriales	1	\$ 1.089.000	\$ 1.089.000	Uniforme recepcionista y parte administrativa	4	\$ 30.000	\$ 120.000	
Equipo para sistema restaurante-wifi	3	\$ 486.000	\$ 1.458.000	Cesto para papeles con tapa	2	\$ 24.000	\$ 48.000	
Olla arrocera industrial	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	Zona de personal	Cant	V/Unitario	V/Total	
Utencilios de cocina	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	Comedor dotado	1	\$ 849.900	\$ 849.900	
Lámparas restaurante	3	\$ 300.000	\$ 900.000	Cesto para papeles con tapa	2	\$ 24.000	\$ 48.000	
Lámparas cocina	3	\$ 150.000	\$ 450.000	Lavadora-secadora industrial	1	\$ 6.990.000	\$ 6.990.000	
Papeleras en espacios de espacimientos	3	\$ 24.000	\$ 72.000	lockers personal	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Salón social	Cant	V/Unitario	V/Total	Uniformes para personal operativo	130	\$ 30.000	\$ 3.900.000	
Sillas plasticas	100	\$ 22.900	\$ 2.290.000	Secador de manos	2	\$ 206.300	\$ 412.600	
Mesas plasticas	50	\$ 62.900	\$ 3.145.000	Dispensador de toallas	4	\$ 126.700	\$ 506.800	
Carpas para eventos	3	\$ 139.900	\$ 419.700	Dispensador de jabón	4	\$ 53.200	\$ 212.800	
Video Beam *telón	1	\$ 769.800	\$ 769.800	Porta rollos de papel	4	\$ 66.600	\$ 266.400	
Equipo de sonido y megafonía	1	\$ 5.114.990	\$ 5.114.990	Gancho fijo para colgar bolsos y prendas	2	\$ 12.000	\$ 24.000	
Equipo para sistema restaurante-wifi	3	\$ 486.000	\$ 1.458.000	Basureros pequeños	4	\$ 24.000	\$ 96.000	
Cesto para papeles con tapa	2	\$ 24.000	\$ 48.000	Equipo para sistema zona personal	1	\$ 486.000	\$ 486.000	
Canecas de basuras	5	\$ 189.900	\$ 949.500	Deck- turco/jacuzzi para 8 personas	Cant	V/Unitario	V/Total	
Antorchas	10	\$ 14.900	\$ 149.000	Jacuzzi	1	\$ 18.400.000	\$ 18.400.000	
Herramientas	2	\$ 212.000	\$ 424.000	Asoladoras	4	\$ 299.900	\$ 1.199.600	
Basureros pequeños	10	\$ 24.000	\$ 240.000	Carpa	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Lago	Cant	V/Unitario	V/Total	Fonda típica	Cant	V/Unitario	V/Total	
Mesas	1	\$ 180.000	\$ 180.000	Billar	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Sillas	3	\$ 120.000	\$ 360.000	Sillas	18	\$ 120.000	\$ 2.160.000	
Iluminación	1	\$ 150.000	\$ 150.000	Mesas	6	\$ 180.000	\$ 1.080.000	
Estacionamiento	Cant	V/Unitario	V/Total	Telesore 4k de 42 pulgadas	1	\$ 549.900	\$ 549.900	
Iluminación-lámparas solares	10	\$ 485.000	\$ 4.850.000	Sistema Bar fonda típica -wifi	1	\$ 486.000	\$ 486.000	
Zona de mascotas	Cant	V/Unitario	V/Total	Zona de caballerías	Cant	V/Unitario	V/Total	
Casa para perros	6	\$ 175.000	\$ 1.050.000	Caballos	6	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	
Bebedores y comedero para perros	5	\$ 189.000	\$ 945.000					
TOTAL COSTO EQUIPO, HERRAMIENTA, INMOBILIARIO (B)				\$				179.537.345
TOTAL COSTO EQUIPO, HERRAMIENTA, INMOBILIARIO (A) + (B)				\$				725.776.707

12.2.3. *Inversión total del proyecto*

La inversión total del proyecto está compuesta por tres inversiones parciales, de las cuales, para el primer año, un 40,1% del capital asignado se invertirá en terrenos, construcciones y estudios del proyecto; para el segundo año, se aportará el 28,2% para terrenos y construcciones; y para el tercer año, el 31,7% del capital asignado se invertirá en la construcción y el equipamiento restante (ver Tabla 29).

Tabla 29

Distribución de las inversiones

ACTIVOS	Aporte propio
Activo corriente	
Efectivo	50.000.000
Bancos	
Deudores	-
Anticipos Proveedores	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50.000.000
ACTIVO NO CORRIENTE	
Terrenos	968.200.000
construcciones e infraestructura	2.794.100.000
Muebles enseres, equipos	725.776.707
Depreciación	-
Inversiones a corto plazo	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4.488.076.707
OTROS ACTIVOS	
Estudios y proyecto	68.560.000
TOTAL ACTIVO	4.606.636.707
PASIVO CORRIENTE	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-
Deuda a largo plazo	
D&G grupo mundial	2.000.000.000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.000.000.000
TOTAL PASIVO	2.000.000.000
PATRIMONIO	
Capital	2.606.636.707
Reserva Futuras capitalizaciones	-
Utilidades acumuladas	-
Reserva Legal	-
Utilidad del ejercicio	-
TOTAL PATRIMONIO	2.606.636.707
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.606.636.707
CONTROL	-
Distribución porcentual	100%

Los inversionistas del proyecto aportarán \$2.606.636.707 de capital propio, y el restante provendrá de un préstamo por parte de la empresa D & G Grupo Mundial, por un valor de \$2.000.000.000 tal y como se aprecia en la Tabla 26.

12.3. CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada del hotel se determinará con el número de acomodaciones. En este caso, se contará con tres tipos de acomodaciones: la Casa Colonial, cabañas y bohíos Pool House. En la Tabla 30 se relaciona el tipo de acomodación, el cual nos da un valor global de 36 habitaciones disponibles para el estudio y un índice de 2,72 personas por habitación. Se debe tener presente que la capacidad instalada no se usa en su totalidad, ya que algunos bienes o servicios solo se emplearán de forma limitada, dependiendo de las temporadas y el comportamiento del turismo.

Tabla 30

Capacidad instalada

Tipos de Alojamientos						
Casa Colonial						
Primer Nivel	N° habitaciones	N° Camas	Total Camas	Dimensión Cama	Personas x Habitación	Total Oferta
Habitación 1	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 2	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 3	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 4	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 5	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 6	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 7	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 8	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 9	1	1	1	2m x 2m	4	4
Subtotal	9		12		26	
4 alcobas por familia						
5 alcobas por pareja						
Segundo Nivel	N° habitaciones	N° Camas	Total Camas	Dimensión Cama	Personas x Habitación	Total Oferta
Habitación 1	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 2	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 3	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 4	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 5	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 6	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 7	1	2	2	1,40m x 2m	4	4
Habitación 8	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 9	1	1	1	2m x 2m	2	2
Habitación 10	1	1	1	2m x 2m	2	2
Subtotal	10		17		34	
Cabañas						
Bambú tree houses	N° habitaciones	N° Camas	Total Camas	Dimensión Cama	Personas x Habitación	Total Oferta
Casa en el árbol en bambú Deluxe 1	1	1	1	2,5m x 2,5m	2	2
Casa en el árbol en bambú Deluxe 2	1	1	1	2,5m x 2,5m	2	2
Casa en el árbol en bambú Superiores 1	1	2	2	2m x 2m	4	4
Casa en el árbol en bambú Superiores 2	1	2	2	2m x 2m	4	4
Casa en el árbol en bambú Suite 1	1	1	1	2m x 2m	2	2
Casa en el árbol en bambú Suite 2	1	1	1	2m x 2m	2	2
Casa en el árbol en bambú Sencilla	1	1	1	2,5m x 2,5m	2	2
Casa en el árbol en bambú Sencilla	1	1	1	2,5m x 2,5m	2	2
Casa en el árbol en bambú Sencilla	1	1	1	2,5m x 2,5m	2	2
Subtotal	9		11		22	
Bohíos						
Bohíos Pool houses	N° habitaciones	N° Camas	Total Camas	Dimensión Cama	Personas x Habitación	Total Oferta
Casa Bohío 1 con piscina	2	1	2	2m x 2m	2	4
Casa Bohío 2 con piscina	2	1	2	2m x 2m	2	4
Casa Bohío 3 con piscina	2	1	2	2m x 2m	2	4
Casa Bohío 4 con piscina	2	1	2	2m x 2m	2	4
Subtotal	8		8		8	
Total Proyecto	36		48		90	98
Índice de Personas Habitación	2,722					

Además de los tipos de acomodación que tendrá el hotel, también se prestarán los servicios de restaurante, gimnasio, spa, salón de belleza, salón social, piscina, salón de recepciones, parque infantil, guardería de mascotas, caballerizas y bar, lo cual caracterizará al hotel campestre rural como único en la región.

12.4. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, NÓMINA Y HONORARIOS

12.4.1. Salarios ejecutivos, administrativos, operativos, con sus prestaciones

La Tabla 31 relaciona el total del gasto de la nómina operacional del proyecto, como es el personal administrativo, operacional y de mantenimiento, con sus respectivos salarios y costos de liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.

Tabla 31

Costo nómina Hotel Campestre Balcones Villa del Río

COSTO NÓMINA HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO						
Personal Fijo	Número	Valor salario mes (\$) -2021	Costo Empresa mes (\$)	Costo empresa provisionar mes (\$)	Costo empresa total mes (\$)	Costo empresa total Anual (\$)
Recepcionista	2	1.018.903	1.397.463	321.781	3.438.489	41.261.863
Gerente de administración y finanzas	1	1.558.500	1.815.964	418.146	2.234.110	26.809.317
Jefe de recursos humanos/ coordinador de calidad	1	1.039.000	1.165.200	268.300	1.433.500	17.202.000
Jefe de compras/ Almacenamiento	1	1.142.900	1.331.707	306.640	1.638.347	19.660.166
Contador	1	1.350.700	1.573.836	362.393	1.936.228	23.234.741
Jefe de mantenimiento y seguridad	1	1.018.903	1.397.463	321.781	1.719.244	20.630.931
Personal de aseo	3	1.018.903	1.397.463	321.781	5.157.733	61.892.794
Chef	1	3.117.000	4.275.082	984.384	5.259.467	63.113.600
Ayudantes Chef	2	1.018.903	1.397.463	321.781	3.438.489	41.261.863
Jardinero	1	1.018.903	1.187.225	273.372	1.460.597	17.527.163
Botones	1	1.018.903	1.397.463	321.781	1.719.244	20.630.931
Camareras	2	1.018.903	1.397.463	321.781	3.438.489	41.261.863
Bartender	1	1.246.800	1.452.771	334.516	1.787.288	21.447.454
Meseros	2	1.018.903	1.389.572	319.964	3.419.071	41.028.856
TOTAL NÓMINA FIJA	20	22.576.137	22.576.137	5.198.402	38.080.295	456.963.542
Guía	1	623.400	623.400	-	623.400	7.480.800
Personal SPA	2	623.400	623.400	-	1.246.800	14.961.600
Personal de recreación (cabalgatas-ciclismo)	1	623.400	623.400	-	623.400	7.480.800
Abogado	1	311.700	311.700	-	311.700	3.740.400
Marketing	1	623.400	623.400	-	623.400	7.480.800
TOTAL NÓMINA VARIABLE	6	2.805.300	2.805.300	-	3.428.700	41.144.400
TOTAL GLOBAL	26	-	25.381.437	5.198.402	41.508.995	498.107.942

12.4.2. Gastos operativos, pólizas de seguros, impuestos, otros

En la Tabla 32 se registran los gastos variables del hotel, que dependen directamente de la cantidad de clientes que lo visitarán. La proyección se hace teniendo en cuenta los valores mensuales y anuales de los gastos operativos

proyectados a cinco años, con la misma tasa de crecimiento de la proyección del IPC. Adicionalmente, para proyectar los servicios públicos se tomó el valor del metro cúbico de agua y de kb/mes para el estrato tres, que maneja el sector donde se construirá el hotel.

Tabla 32

Gastos operativos Hotel Campestre Balcones Villa del Río

GASTOS HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RÍO		
Gastos variables mensual	valor mes promedio (\$) -año 2021	Valor anual promedio (\$)
Servicios públicos	8.307.500	99.690.001
Coctel de bienvenida	1.973.299	23.679.582
Comisión intermediarios	14.106.687	169.280.241
Petróleo para antorchas	187.020	2.244.240
Mantemiento motobombas	155.850	1.870.200
Mantemien cocina	155.850	1.870.200
Jardineria	519.500	6.234.000
Mantemiento muebles	311.700	3.740.400
Mantenimiento obra fisica	415.600	4.987.200
Compra de alimentos y bebidas - incluidos en el paquete	25.760.229	309.122.753
Total gastos variables por mes	51.893.235	622.718.817

En la Tabla 33 se presentan los gastos fijos del Hotel.

Tabla 33

Gastos fijos

Costos y gastos fijos mensual	Valor mes promedio (\$) -año 2021	Valor anual promedio (\$)
Mantemiento piscinas	519.500	6.234.000
Mantenimiento equipo de computo	83.120	997.440
Mantimiento maquinaria y equipo	155.850	1.870.200
Hosting y mantemiento sitio web	57.145	685.740
Licencia anual para software MS-OFFICE	393.781	4.725.372
Licencia anual para software antivirus	135.070	1.620.840
Seguro huéspedes	2.060.818	24.729.820
Software para administracion hotelera	155.850	1.870.200
Seguro instalaciones	883.150	10.597.800
Internet	595.347	7.144.164
Teléfono	259.750	3.117.000
Telefonia movistar	528.851	6.346.212
Suministros de oficina (tinta)	415.600	4.987.200
Televisión DIRECTV	528.851	6.346.212
Afiliaciones gremios y revistas	124.680	1.496.160
Impuestos de industria y comercio	155.850	1.870.200
Registro nacional de turismo	311.700	311.700
Total costos fijos por mes	7.053.213	84.950.260

Para calcular el promedio mensual de personas alojadas se calcula el valor esperado de personas alojadas por año y se promedia durante cinco años, para así estimar el consumo de productos de aseo.

En la Tabla 34 se hace la relación de otros gastos que se deben tener presentes en el proyecto, específicamente en relación con aseo general y por habitación.

Tabla 34
Gastos variables

Promedio 5 años				
Valor esperado - personas alojadas por año	7.934			
Mensual aproximado de personas alojadas	661			
Costo artículos de aseo habitación	Valor unidad (\$) -año 2021	Cantidad promedio mensual	Valor mes promedio (\$)	Valor anual promedio (\$)
Papel higiénico	1.247	661	824.327	9.891.928
Crema Dental	2.078	661	1.373.879	16.486.547
Toallas de manos	416	661	274.776	3.297.309
Jabón (caja 500 unidades)	831	661	549.552	6.594.619
Jabón líquido	1.039	661	686.939	8.243.273
Shampo	831	661	549.552	6.594.619
Gorro baño	416	661	274.776	3.297.309
Ambientador-repuesto	2.598	36	93.510	1.122.120
Total			4.627.310	55.527.725
Costo artículos de aseo en general	Valor unidad (\$) -año 2021	Cantidad promedio mensual	Valor mes promedio (\$)	Valor anual promedio (\$)
Detergente Bulto	24.728	36	890.215	10.682.582
Clorox 3800cm3	13.923	36	501.214	6.014.563
Fabuloso 5Lt	22.442	36	807.926	9.695.117
Jabón líquido	7.117	36	256.217	3.074.609
Total				29.466.871

12.4.3. Costos por depreciación y amortización

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación. Esto afectará el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos (Sapag y otros, 2014). La depreciación acumulada de los activos fijos, como son obras civiles, maquinaria y equipos, se calcula con una proyección a cinco años (ver Tabla 35).

Tabla 35

Depreciación

DEPRECIACIÓN				
Depreciación	Valor de los Activos	Valor residual	Vida útil	Depreciación
Infraestructura del hotel	2.794.100.000	279.410.000	30	83.823.000
Muebles enseres, equipos	725.776.707	72.577.671	15	43.546.602
Año	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada		
-	-	-		
1	127.369.602	127.369.602		
2	127.369.602	254.739.205		
3	127.369.602	382.108.807		
4	127.369.602	509.478.410		
5	127.369.602	636.848.012		

12.4.4. Costos financieros (amortización)

Por ser este un proyecto integrado a un grupo económico de sociedades, donde los inversionistas tienen participación entre ellas, se procede a solicitar un préstamo a una de las sociedades llamada D & G Grupo Mundial, para apalancar la construcción del hotel, donde el valor del crédito es por \$2.000.000.000, a un plazo de 36 meses y una tasa efectiva anual del 18%, con una cuota fija de \$72.304.791, incluidos capital e intereses.

En la Tabla 36 se muestra la amortización proyectada.

Tabla 36

Amortización del crédito

		PERIODO	CUOTA	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO
MONTO	\$2.000.000.000	0				\$2.000.000.000
PLAZO	36	1	\$72.304.791,07	\$30.000.000,00	\$42.304.791,07	\$1.957.695.209
TASA	1,50%	2	\$72.304.791,07	\$29.365.428,13	\$42.939.362,94	\$1.914.755.846
CUOTA	\$72.304.791,07	3	\$72.304.791,07	\$28.721.337,69	\$43.583.453,38	\$1.871.172.393
		4	\$72.304.791,07	\$28.067.585,89	\$44.237.205,18	\$1.826.935.187
		5	\$72.304.791,07	\$27.404.027,81	\$44.900.763,26	\$1.782.034.424
EA	18,000%	6	\$72.304.791,07	\$26.730.516,36	\$45.574.274,71	\$1.736.460.149
	1,50%	7	\$72.304.791,07	\$26.046.902,24	\$46.257.888,83	\$1.690.202.261
		8	\$72.304.791,07	\$25.353.033,91	\$46.951.757,16	\$1.643.250.503
		9	\$72.304.791,07	\$24.648.757,55	\$47.656.033,52	\$1.595.594.470
		10	\$72.304.791,07	\$23.933.917,05	\$48.370.874,02	\$1.547.223.596
		11	\$72.304.791,07	\$23.208.353,94	\$49.096.437,13	\$1.498.127.159
		12	\$72.304.791,07	\$22.471.907,38	\$49.832.883,69	\$1.448.294.275
		13	\$72.304.791,07	\$21.724.414,13	\$50.580.376,95	\$1.397.713.898
		14	\$72.304.791,07	\$20.965.708,47	\$51.339.082,60	\$1.346.374.816
		15	\$72.304.791,07	\$20.195.622,23	\$52.109.168,84	\$1.294.265.647
		16	\$72.304.791,07	\$19.413.984,70	\$52.890.806,37	\$1.241.374.840
		17	\$72.304.791,07	\$18.620.622,61	\$53.684.168,47	\$1.187.690.672
		18	\$72.304.791,07	\$17.815.360,08	\$54.489.430,99	\$1.133.201.241
		19	\$72.304.791,07	\$16.998.018,61	\$55.306.772,46	\$1.077.894.468
		20	\$72.304.791,07	\$16.168.417,03	\$56.136.374,05	\$1.021.758.094
		21	\$72.304.791,07	\$15.326.371,42	\$56.978.419,66	\$ 964.779.675
		22	\$72.304.791,07	\$14.471.695,12	\$57.833.095,95	\$ 906.946.579
		23	\$72.304.791,07	\$13.604.198,68	\$58.700.592,39	\$ 848.245.986
		24	\$72.304.791,07	\$12.723.689,80	\$59.581.101,28	\$ 788.664.885
		25	\$72.304.791,07	\$11.829.973,28	\$60.474.817,80	\$ 728.190.067
		26	\$72.304.791,07	\$10.922.851,01	\$61.381.940,06	\$ 666.808.127
		27	\$72.304.791,07	\$10.002.121,91	\$62.302.669,16	\$ 604.505.458
		28	\$72.304.791,07	\$9.067.581,87	\$63.237.209,20	\$ 541.268.249
		29	\$72.304.791,07	\$8.119.023,73	\$64.185.767,34	\$ 477.082.482
		30	\$72.304.791,07	\$7.156.237,22	\$65.148.553,85	\$ 411.933.928
		31	\$72.304.791,07	\$6.179.008,92	\$66.125.782,16	\$ 345.808.146
		32	\$72.304.791,07	\$5.187.122,18	\$67.117.668,89	\$ 278.690.477
		33	\$72.304.791,07	\$4.180.357,15	\$68.124.433,92	\$ 210.566.043
		34	\$72.304.791,07	\$3.158.490,64	\$69.146.300,43	\$ 141.419.742
		35	\$72.304.791,07	\$2.121.296,13	\$70.183.494,94	\$ 71.236.247
		36	\$72.304.791,07	\$1.068.543,71	\$71.236.247,36	\$ 0

12.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Este proyecto se evaluó con un horizonte de tiempo de cinco años, y de acuerdo con los históricos de ocupación dados por el informe de noviembre de Cotelco de

2019 (Cotelco, 2019); las proyecciones de ocupación para el Hotel Campestre Balcones Villa Del Río se hicieron por meses, dando como resultado el índice de ocupación del hotel según la capacidad instalada: el primer año (2022), del 53,95%; el segundo año (2023), del 55,13%; el tercer año (2024), del 56,32%; el cuarto año (2025), del 57,54%; y el quinto año, del 58,79%. Los días de ocupación son calculados sobre los 365 días del año.

Para este trabajo se asumió una proyección de crecimiento constante del 2,17% para el sector hotelero y de turismo, y una tasa de inflación también constante del 3,9%, datos basados en el histórico encontrado en el informe de diciembre de Cotelco 2019 (Cotelco, 2019).

Adicionalmente, y como método de mitigación de las consecuencias de la pandemia, en la proyección de crecimiento del sector no se tomó en cuenta el crecimiento de los años 2020-2021, por lo cual, la proyección del crecimiento del sector se asume cero en estos dos años siendo así el primer crecimiento en el 2022, esto con el fin de darle tiempo al mercado de que se regule nuevamente.

En cuanto al restaurante y al bar, no se incluyen dentro del paquete, y se consideran ingresos extra. Estos dos ítems se calcularon con la ocupación mensual, y les hemos aplicado un porcentaje estimado de demanda. Otros ingresos que provienen de servicios adicionales son: *spa*, aventuras recreativas, *tours*, cabalgatas, ciclomontañismo y *cannoping*, entre otros.

El número de habitaciones del proyecto es de 36, que equivalen al 100% de la ocupación. El número de habitaciones promedio en cada mes se obtiene tomando como base el porcentaje de ocupación por cada mes. De esta forma podemos ver los meses que el hotel tiene más habitaciones ocupadas, como se muestra a continuación en la Tabla 37, para el 2022. Este mismo procedimiento se hace para los años restantes.

Tabla 37

Proyección ocupación hotelera

PROYECCIÓN AÑO 2022												
No. Habitaciones	36		100%			Demanda por tipo de Habitación						
Mes	N° Habitación x mes	Días E/S	FDS* Mes	Habitación ocupada Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
					19	2	2	2	3	8	36	
Enero	18	5	4	459	242	25	25	25	38	102	459	
Febrero	18	2	4	220	116	12	12	12	18	49	220	
Marzo	19	2	4	253	134	14	14	14	21	56	253	
Abril	18	5	5	542	286	30	30	30	45	120	542	
Mayo	19	3	4	322	170	18	18	18	27	72	322	
Junio	19	3	4	334	176	19	19	19	28	74	334	
Julio	20	5	5	621	328	35	35	35	52	138	621	
Agosto	21	3	4	358	189	20	20	20	30	80	358	
Septiembre	20	3	4	327	172	18	18	18	27	73	327	
Octubre	21	3	5	431	227	24	24	24	36	96	431	
Noviembre	21	3	4	376	198	21	21	21	31	84	376	
Diciembre	18	5	5	552	291	31	31	31	46	123	552	
TOTAL AÑO	233		52	4795	2531	266	266	266	400	1066	4795	

Días E/S: los días entre semana en los que se tendrá ocupación varían también con relación a los meses; es así como mientras que en DICIEMBRE, ENERO ABRIL Y JULIO los días entre semana que serán ocupados son 5 en meses como FEBRERO Y MARZO tan solo es de dos días.
 FDS * MES: fines de semana por mes señalados, depende del número de días de cada mes y por razón varia.

Tabla 38

Proyección ingresos

INGRESOS POR HABITACIÓN 2022								
Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
	\$ 429.649	\$ 861.458	\$ 537.601	\$ 537.601	\$ 537.601	\$ 842.026		
Enero	\$ 104.047.516	\$ 21.959.777	\$ 13.704.222	\$ 13.704.222	\$ 20.556.333	\$ 85.857.776	\$ 259.829.845	
Febrero	\$ 49.842.722	\$ 10.519.569	\$ 6.564.844	\$ 6.564.844	\$ 9.847.266	\$ 41.129.144	\$ 124.468.389	
Marzo	\$ 57.465.923	\$ 12.128.486	\$ 7.568.905	\$ 7.568.905	\$ 11.353.357	\$ 47.419.645	\$ 143.505.221	
Abril	\$ 122.855.303	\$ 25.929.260	\$ 16.181.418	\$ 16.181.418	\$ 24.272.127	\$ 101.377.558	\$ 306.797.084	
Mayo	\$ 73.020.922	\$ 15.411.451	\$ 9.617.672	\$ 9.617.672	\$ 14.426.509	\$ 60.255.297	\$ 182.349.523	
Junio	\$ 75.814.983	\$ 16.001.152	\$ 9.985.682	\$ 9.985.682	\$ 14.978.522	\$ 62.560.896	\$ 189.326.917	
Julio	\$ 140.912.447	\$ 29.740.316	\$ 18.559.746	\$ 18.559.746	\$ 27.839.619	\$ 116.277.925	\$ 351.889.798	
Agosto	\$ 81.244.637	\$ 17.147.109	\$ 10.700.828	\$ 10.700.828	\$ 16.051.242	\$ 67.041.330	\$ 202.885.974	
Septiembre	\$ 74.063.482	\$ 15.631.489	\$ 9.754.989	\$ 9.754.989	\$ 14.632.484	\$ 61.115.595	\$ 184.953.028	
Octubre	\$ 97.733.771	\$ 20.627.228	\$ 12.872.631	\$ 12.872.631	\$ 19.308.947	\$ 80.647.809	\$ 244.063.016	
Noviembre	\$ 85.273.090	\$ 17.997.336	\$ 11.231.420	\$ 11.231.420	\$ 16.847.130	\$ 70.365.523	\$ 212.945.919	
Diciembre	\$ 125.107.233	\$ 26.404.542	\$ 16.478.022	\$ 16.478.022	\$ 24.717.033	\$ 103.235.802	\$ 312.420.656	
TOTAL	\$ 1.087.382.031	\$ 229.497.715	\$ 143.220.379	\$ 143.220.379	\$ 214.830.568	\$ 897.284.299	\$ 2.715.435.370	
TOTAL GLOBAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 2.715.435.370	

Teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación de cada uno de los meses del año que fueron proyectados de acuerdo con los históricos de cifras de Cotelco (2019) a diciembre de 2019, se considera que los meses de enero, abril, julio y diciembre son aquellos en donde la ocupación es la más alta y hay una mayor demanda hotelera, y los meses de febrero y marzo, los de menor demanda.

Los días entre semana en los que se tendrá ocupación varían también en relación con los meses. Es así como en los meses de enero, abril, julio y diciembre los días entre semana que serán ocupados son cinco; en meses como febrero y marzo, tan solo es de dos días. Se toma como referente que a mediados de febrero ya ha terminado la temporada de vacaciones (Gil, 2017). Lo mismo pasa con los fines de semana por meses señalados, que depende del número de días de cada mes, y por esta razón varían (ver Tabla 37 y Tabla **38**).

Con los resultados obtenidos de la proyección de ocupación para cada año y los precios unitarios por tipo de acomodación, se procede a determinar los ingresos esperados por tipo de habitación, discriminados y proyectados a cinco años, como se ve en la Tabla 39.

Tabla 39

Proyección ingresos y ocupación

PROYECCIÓN AÑO 2023												
No. Habitaciones	36	100%			Demanda por tipo de Habitación							
Mes	N° Habitación x año	Días E/S	FDS*Mes	Habitación ocupada Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
TOTAL AÑO	237		52	4943	2609	275	275	275	412	1098	4943	
INGRESOS POR HABITACIÓN 2023												
V/ HABITACION	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL GLOBAL					
NOCHE	\$ 446.406	\$ 895.055	\$ 558.568	\$ 558.568	\$ 558.568	\$ 874.865						
AÑO	\$ 1.164.492.826	\$ 245.772.355	\$ 153.376.733	\$ 153.376.733	\$ 230.065.099	\$ 960.914.472	\$ 2.907.998.218					
PROYECCIÓN AÑO 2024												
No. Habitaciones	36	100%			Demanda por tipo de Habitación							
Mes	N° Habitación x año	Días E/S	FDS*Mes	Habitación ocupada Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
TOTAL AÑO	244		52	5058	2670	281	281	281	422	1124	5058	
INGRESOS POR HABITACIÓN 2024												
V/ HABITACION	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL GLOBAL					
NOCHE	\$ 463.816	\$ 929.962	\$ 580.352	\$ 580.352	\$ 580.352	\$ 908.985						
AÑO	\$ 1.238.197.717	\$ 261.328.161	\$ 163.084.492	\$ 163.084.492	\$ 244.626.738	\$ 1.021.734.165	\$ 3.092.055.765					
PROYECCIÓN AÑO 2025												
No. Habitaciones	36	100%			Demanda por tipo de Habitación							
Mes	N° Habitación x año	Días E/S	FDS*Mes	Habitación ocupada Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
TOTAL AÑO	249		52	5112	2698	284	284	284	426	1136	5112	
INGRESOS POR HABITACIÓN 2025												
V/ HABITACION	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL GLOBAL					
NOCHE	\$ 1.164.492.826	\$ 245.772.355	\$ 153.376.733	\$ 153.376.733	\$ 230.065.099	\$ 960.914.472						
AÑO	\$ 1.300.216.650	\$ 274.417.584	\$ 171.253.079	\$ 171.253.079	\$ 256.879.618	\$ 1.072.910.856	\$ 3.246.930.867					
PROYECCIÓN AÑO 2026												
No. Habitaciones	36	100%			Demanda por tipo de Habitación							
Mes	N° Habitación x año	Días E/S	FDS*Mes	Habitación ocupada Mes	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL MES	
TOTAL AÑO	254		52	5246	2768	291	291	291	437	1166	5246	
INGRESOS POR HABITACIÓN 2026												
V/ HABITACION	Casa colonial	Casa en el árbol en bambú Deluxe	Casa en el árbol en bambú Superiores	Casa en el árbol en bambú inferiores	Casa en el árbol en bambú Sencilla	Bohios Pool houses	TOTAL GLOBAL					
NOCHE	\$ 1.164.492.826	\$ 245.772.355	\$ 153.376.733	\$ 153.376.733	\$ 230.065.099	\$ 960.914.472						
AÑO	\$ 1.386.171.270	\$ 292.558.760	\$ 182.574.264	\$ 182.574.264	\$ 273.861.396	\$ 1.143.838.763	\$ 3.461.578.717					

Estos resultados son aproximaciones que nos indican un crecimiento importante cada año debido al crecimiento de ocupación dado por el alto flujo de clientes en el hotel, y por las políticas de publicidad, promoción, canales de ventas y descuentos que se tiene pactados en los primeros años de operación para aumentar los ingresos y el margen operacional.

Por otro lado, tendremos ingresos complementarios por la operación del restaurante, bar, minibar y actividades recreativas que suman al ingreso global de la operación del hotel (ver Tabla 40).

Tabla 40

Servicios complementarios

S. COMPLEMENTARIOS
Salón de recepciones
Día se sol
Planes romanticos
Spa
Aventuras recreativas
Helipuerto
Tours
Cabalgatas
Ciclomontañismo
Cannoping
Fogota
Buggy
Motocros
Senderismo
Pesca

Los ingresos complementarios, proyectados a cinco años y de acuerdo con los usuarios alojados cada año, se describen a continuación en las Tabla 41 y Tabla 42.

Tabla 41

Ingresos por servicios complementarios (A)

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Usuarios alojados x año *		7.597	7.762	7.930	8.102	8.278
Usuarios servicios complementarios*		20%	20%	20%	20%	20%
SERVICIO COMPLEMENTARIO	Precio unitario x persona					
Spa	\$ 90.000	\$ 93.510	\$ 97.157	\$ 100.946	\$ 104.883	\$ 108.973
Aventuras recreativas	\$ 30.000	\$ 31.170	\$ 32.386	\$ 33.649	\$ 34.961	\$ 36.324
Tours	\$ 40.000	\$ 41.560	\$ 43.181	\$ 44.865	\$ 46.615	\$ 48.433
Cabalgatas	\$ 40.000	\$ 41.560	\$ 43.181	\$ 44.865	\$ 46.615	\$ 48.433
Ciclomontañismo	\$ 30.000	\$ 31.170	\$ 32.386	\$ 33.649	\$ 34.961	\$ 36.324
VENTAS TOTALES		\$ 68.407.682	\$ 72.617.922	\$ 77.087.287	\$ 81.831.724	\$ 86.868.164

*Es una estimación

RESTAURANTE Y BAR							
Comida extra y bar no se incluye dentro del paquete, por esta razón todos lo ingresos por restaurante y bar serán ingresos extras. Para estimar los ingresos de FOOD & BEVERAGE hemos tenido en cuenta la ocupación mensual y hemos aplicado un porcentaje estimatorio.							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Usuarios alojados x año *		7.597	7.762	7.930	8.102	8.278	
Usuarios alimentación y bebida adicional*		40%	40%	40%	40%	40%	
	Precio unitario x persona						
Ingreso x persona consumo diario	\$	120.000	\$ 124.680	\$ 129.543	\$ 134.595	\$ 139.844	\$ 145.298
Costo x persona consumo diario	\$	48.000	\$ 49.872	\$ 51.817	\$ 53.838	\$ 55.938	\$ 58.119
Ventas totales		\$ 378.873.318	\$ 402.191.569	\$ 426.944.972	\$ 453.221.855	\$ 481.115.984	
Costo de las ventas		\$ 151.549.327	\$ 157.459.751	\$ 163.600.681	\$ 169.981.108	\$ 176.610.371	

*Es una estimación

Tabla 42

Ingresos por servicios complementarios (B)

Mini Bar						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Habitaciones vendidas x año*		4.795	4.943	5.058	5.112	5.246
Consumo MiniBar*		15%	15%	15%	15%	15%
	Estimado inicial	Precio unitario x MiniBar				
Mini Bar por habitación	\$ 5.129.856	\$ 106.598	\$ 110.756	\$ 115.075	\$ 119.563	\$ 124.226
Costo Mini Bar por habitación	\$ 2.564.928	\$ 53.299	\$ 55.378	\$ 57.538	\$ 59.782	\$ 62.113
Ventas totales		\$ 76.675.896	\$ 82.113.304	\$ 87.310.547	\$ 91.683.764	\$ 97.744.787
Costo de las ventas		\$ 38.337.948	\$ 41.056.652	\$ 43.655.273	\$ 45.841.882	\$ 48.872.393

*Es una estimación

ÍTEM	Mini bar	Venta/Mes*	V/Unitario (\$)	V/Total Mes(\$)	V/Total año (\$)
Licores	Aguardiente	1	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 222.000
	Cerveza nacional	3	\$ 2.300	\$ 6.900	\$ 82.800
	Cerveza importada	3	\$ 7.200	\$ 21.600	\$ 259.200
	Vodka	1	\$ 34.250	\$ 34.250	\$ 411.000
	Whisky	1	\$ 86.250	\$ 86.250	\$ 1.035.000
	Gaseosa en lata	2	\$ 1.900	\$ 3.800	\$ 45.600
	Gatorade	2	\$ 2.530	\$ 5.060	\$ 60.720
	Agua en botella	2	\$ 2.580	\$ 5.160	\$ 61.920
Comida	Alimentos en paquete	4	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 96.000
Confitería	Chocolatinas	2	\$ 2.110	\$ 4.220	\$ 50.640
	Bombones	3	\$ 700	\$ 2.100	\$ 25.200
	Aspirina	4	\$ 441	\$ 1.764	\$ 21.168
Otros	Sal de frutas	4	\$ 1.690	\$ 6.760	\$ 81.120
	Condones	2	\$ 2.833	\$ 5.666	\$ 67.992
	Curas	2	\$ 387	\$ 774	\$ 9.288
	Algodón	3	\$ 980	\$ 2.940	\$ 35.280
Total costo Minin Bar por habitación					\$ 2.564.928

*Es una estimación

12.6. POLÍTICAS DE CARTERA

No habrá políticas de cartera, ya que el hotel presta un servicio que se paga en el momento en el que se legaliza el *check-out*.

12.7. BALANCE GENERAL

En la Tabla 43 se presenta el balance general del Hotel Campestre Balcones Villa del Río el proyectado a cinco años.

Tabla 43

Balance general Hotel Campestre Balcones Villa del Río

BALANCE GENERAL HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RIO						
ACTIVOS	Aporte propio	Primer año (2022)	Segundo año (2023)	Tercer año (2024)	Tercer año (2025)	Tercer año (2026)
		Aporte Total	Aporte Total	Aporte Total	Aporte Total	Aporte Total
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y bancos	50.000.000	766.089.631	1.640.825.501	2.645.850.476	4.644.338.882	6.811.884.244
Inversiones temporales						
Deudores	0	0	0	0	0	0
Anticipos Proveedores	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50.000.000	766.089.631	1.640.825.501	2.645.850.476	4.644.338.882	6.811.884.244
ACTIVO NO CORRIENTE						
Terrenos	968.200.000	968.200.000	968.200.000	968.200.000	968.200.000	968.200.000
construcciones e infraestructura	2.794.100.000	2.794.100.000	2.794.100.000	2.794.100.000	2.794.100.000	2.794.100.000
Muebles enseres, equipos	725.776.707	725.776.707	725.776.707	725.776.707	725.776.707	725.776.707
Depreciación	0	-127.369.602	-254.739.205	-382.108.807	-509.478.410	-636.848.012
Inversiones a corto plazo		295.391.935	462.455.558	654.735.071	862.101.753	1.082.839.248
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4.488.076.707	4.656.099.040	4.695.793.060	4.760.702.971	4.840.700.050	4.934.067.943
OTROS ACTIVOS						
Estudios y proyecto	68.560.000					
TOTAL ACTIVO	4.606.636.707	5.422.188.670	6.336.618.562	7.406.553.447	9.485.038.933	11.745.952.187
PASIVO CORRIENTE						
Impuesto por pagar	0	112.789.360	139.153.417	164.800.905	185.055.706	201.775.625
Cuentas por pagar	0	0		0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	112.789.360	139.153.417	164.800.905	185.055.706	201.775.625
Deuda a largo plazo						
D&G grupo mundial	2.000.000.000	1.448.294.275	788.664.885	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.000.000.000	1.448.294.275	788.664.885	-	-	-
TOTAL PASIVO	2.000.000.000	1.561.083.635	927.818.302	164.800.905	185.055.706	201.775.625
PATRIMONIO						
Capital	2.606.636.707	2.606.636.707	2.606.636.707	2.606.636.707	2.606.636.707	2.606.636.707
Reserva Futuras capitalizaciones	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal	0	114.042.575	254.742.141	421.374.167	608.486.047	812.503.623
Utilidad del ejercicio	0	1.140.425.753	1.406.995.658	1.666.320.257	1.871.118.804	2.040.175.759
Utilidades acumuladas	0	0	1.140.425.753	2.547.421.411	4.213.741.669	6.084.860.473
TOTAL PATRIMONIO	2.606.636.707	3.861.105.035	5.408.800.260	7.241.752.543	9.299.983.227	11.544.176.562
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.606.636.707	5.422.188.671	6.336.618.561	7.406.553.447	9.485.038.933	11.745.952.187
CONTROL	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

12.8. ESTADOS DE RESULTADOS

12.8.1. Estados de resultados proyectado a 5 años

El estado de resultados se proyecta a cinco años, de acuerdo con los ingresos operacionales de los datos de proyección de venta calculados por tipo de acomodación, ingresos por servicios complementarios de restaurante, bar y minibar, el préstamo, impuestos y una serie de costos fijos y variables que tendrá la operación del hotel (ver Tabla 44).

Tabla 44

Estado de resultados Hotel Campestre Balcones Villa del Río

ESTADO DE RESULTADOS HOTEL CAMPESTRE BALCONES VILLA DEL RIO					
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos operacionales					
Alojamientos	2.715.435.370	2.907.998.218	3.092.055.765	3.246.930.867	3.461.578.717
Restaurante y bar	378.873.318	402.191.569	426.944.972	453.221.855	481.115.984
Mini bar	76.675.896	82.113.304	87.310.547	91.683.764	97.744.787
Ventas totales	3.170.984.584	3.392.303.091	3.606.311.284	3.791.836.486	4.040.439.488
costos variables	189.887.275	198.516.403	207.255.955	215.822.990	225.482.764
Utilidad Bruta	2.981.097.309	3.193.786.688	3.399.055.329	3.576.013.496	3.814.956.723
Gastos de ventas, generales y administrativos	1.290.771.615	1.341.111.708	1.393.415.065	1.447.758.253	1.504.220.824
Investigación, desarrollo y publicidad	40.000.000	20.000.000	20.000.000		
Utilidad de la operación= EBITDA	1.650.325.693	1.832.674.980	1.985.640.264	2.128.255.244	2.310.735.899
Depreciación	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
Otros ingresos (recreación)	68.407.682	72.617.922	77.087.287	81.831.724	86.868.164
Utilidad Operacional (EBIT) = U.A.I.I.	1.591.363.773	1.777.923.300	1.935.357.949	2.082.717.365	2.270.234.460
Gastos Financieros					
Gastos intereses	315.951.768	208.028.103	78.992.608	-	-
Gravamen a movimientos financieros	12.683.938	13.569.212	14.425.245	15.167.346	16.161.758
Gastos bancarios varios	9.512.954	10.176.909	10.818.934	11.375.509	12.121.318
Utilidad antes de impuestos	1.253.215.113	1.546.149.075	1.831.121.162	2.056.174.510	2.241.951.384
Impuestos (9%)	112.789.360	139.153.417	164.800.905	185.055.706	201.775.625
Utilidad neta	1.140.425.753	1.406.995.658	1.666.320.257	1.871.118.804	2.040.175.759

12.9. PROYECCIÓN DE FLUJO DE TESORERÍA

La proyección a cinco años de los flujos de tesorería nos indica el saldo final de caja por año (ver Tabla 45).

Tabla 45

Proyección de flujo tesorería Hotel Campestre Balcones Villa del Río

PROYECCIÓN DE FLUJO DE TESORERÍA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Saldo Inicial caja	0	50.000.000	766.089.631	1.640.825.501	2.645.850.476	4.644.338.882
Ingresos						
Ingresos por venta del periodo	0	3.170.984.584	3.392.303.091	3.606.311.284	3.791.836.486	4.040.439.488
Ingresos periodos anteriores	0					
Aportes socios	2.606.636.707					
Préstamos recibidos	2.000.000.000					
Total ingresos	4.606.636.707	3.220.984.584	4.158.392.722	5.247.136.785	6.437.686.962	8.684.778.370
Egresos						
Egresos compras presente periodo	3.519.876.707	189.887.275	198.516.403	207.255.955	215.822.990	225.482.764
Egresos compras periodos anteriores	-	-	-	-	-	-
Gastos de ventas, generales y administrativos	-	1.290.771.615	1.341.111.708	1.393.415.065	1.447.758.253	1.504.220.824
Investigación, desarrollo y publicidad	68.560.000	40.000.000	20.000.000	20.000.000	-	-
Compra de terreno y construcción de edificación	968.200.000	-	-	-	-	-
Total egresos	4.556.636.707	1.520.658.891	1.559.628.111	1.620.671.020	1.663.581.242	1.729.703.589
	50.000.000	1.700.325.693	2.598.764.610	3.626.465.766	4.774.105.720	6.955.074.781
Depreciación		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
Costo financiero		338.148.660	231.774.225	104.236.787	26.542.855	28.283.076
otros ingresos		68.407.682	72.617.922	77.087.287	81.831.724	86.868.164
	50.000.000	1.303.215.113	2.312.238.706	3.471.946.663	4.702.024.986	6.886.290.266
Pago impuestos de renta	-	112.789.360	139.153.417	164.800.905	185.055.706	201.775.625
	50.000.000	1.190.425.753	2.173.085.289	3.307.145.759	4.516.969.280	6.684.514.642
Depreciación		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
Capital financiero		551.705.725	659.629.390	788.664.885		
Inversiones						
Saldo final de caja Año	50.000.000	766.089.631	1.640.825.501	2.645.850.476	4.644.338.882	6.811.884.244

12.10. CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

La información básica para hacer la proyección de flujos de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnicos, organizacionales y financieros. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada principalmente con los efectos tributarios de la depreciación, la amortización del activo nominal, el valor residual y las utilidades y pérdidas (Sapag y otros, 2014).

Los elementos del flujo de caja de un proyecto se componen de los siguientes elementos básicos: *ingresos y egresos de operación* (ingresos de explotación, costos directos y gastos administrativos). *Gastos no desembolsables* (depreciación, amortización de los activos intangibles o el valor en libros de un activo que se venda). *Egresos no afectos a impuesto*, son las inversiones, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos.

Beneficios no afectos a impuesto, son ingresos que generan y que no provienen de la operación del negocio (Sapag y otros, 2014).

El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. Para nuestro caso, es la construcción de un flujo de caja a un plazo de cinco años, donde también juega un papel importante la estabilidad del entorno, ya que mientras mayor sea el grado de estabilidad política, económica, social, regulatoria, ambiental y tecnológica, necesariamente será mayor el nivel de credibilidad de los flujos proyectados.

Los proyectos buscan medir la *rentabilidad de la inversión*. Por esta razón calculamos el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista, que se presentan en la Tabla 46.

Tabla 46

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO EN TÉRMINOS CORRIENTES	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		3.170.984.584	3.392.303.091	3.606.311.284	3.791.836.486	4.040.439.488
(-) Costo vendidos		189.887.275	198.516.403	207.255.955	215.822.990	225.482.764
Utilidad bruta		2.981.097.309	3.193.786.688	3.399.055.329	3.576.013.496	3.814.956.723
(-) Ventas, generales y admin		1.330.771.615	1.361.111.708	1.413.415.065	1.447.758.253	1.504.220.824
UTILIDAD OPERACIONAL=UAIIDA= EBITDA		1.650.325.693	1.832.674.980	1.985.640.264	2.128.255.244	2.310.735.899
(-) Investigación y desarrollo						
(-) Depreciación		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
(+) otros ingresos		68.407.682	72.617.922	77.087.287	81.831.724	86.868.164
UAI		1.591.363.773	1.777.923.300	1.935.357.949	2.082.717.365	2.270.234.460
(-) Impuesto sobre la renta		143.222.740	160.013.097	174.182.215	187.444.563	204.321.101
Resultado después de impuestos		1.448.141.034	1.617.910.203	1.761.175.733	1.895.272.802	2.065.913.359
(+) Depreciaciones		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
(-) Inversión		-4.556.636.707				
(-) ActFijos						
(+) Recuperaciones						
Flujo neto activos		-4.556.636.707	1.575.510.636	1.745.279.805	1.888.545.336	2.022.642.405

El flujo de caja de la Tabla 46 nos permite medir la rentabilidad de toda la inversión, también conocida como *flujo de rentabilidad de los activos*, que es una medición independiente del origen de los recursos, donde se considera el valor comercial de los activos. Si se quisiera medir la rentabilidad de los recursos propios, o rentabilidad

del patrimonio, se deberá agregar el efecto financiero, a fin de incorporar el impacto económico del apalancamiento de la deuda (Sapag y otros, 2014).

Como los intereses del préstamo son un gasto afecto a impuesto, se deberá diferenciar qué parte de la cuota pagada a la institución o empresa que otorgó el préstamo es interés y qué parte es amortización de la deuda o devolución del capital. Esto por cuanto mientras el interés se incorpora antes del impuesto, la amortización de capital, por no constituir cambio en la riqueza de la empresa, no está afectando el impuesto (Sapag y otros, 2014).

Como se observa en la Tabla 47, los gastos financieros pueden deducirse del resultado antes de impuestos, lo que permite reducir el valor base sobre el cual deberá calcularse el impuesto corporativo. De aquí surge el concepto de *beneficio tributario de la deuda*, que representa el ahorro tributario que genera.

Tabla 47

Flujo de caja del inversionista en términos corrientes

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA EN TERMINOS CORRIENTES	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		3.170.984.584	3.392.303.091	3.606.311.284	3.791.836.486	4.040.439.488
(-) Costo vendidos		189.887.275	198.516.403	207.255.955	215.822.990	225.482.764
Utilidad bruta		2.981.097.309	3.193.786.688	3.399.055.329	3.576.013.496	3.814.956.723
(-) Ventas, generales y admin		1.330.771.615	1.361.111.708	1.413.415.065	1.447.758.253	1.504.220.824
UTILIDAD OPERACIONAL=UAIIDA= EBITDA		1.650.325.693	1.832.674.980	1.985.640.264	2.128.255.244	2.310.735.899
(-) Investigación y desarrollo	68.560.000					
(-) Depreciación		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
(-) Int		338.148.660	231.774.225	104.236.787	26.542.855	28.283.076
(+) otros ingresos		68.407.682	72.617.922	77.087.287	81.831.724	86.868.164
(-) Inversión	-4.488.076.707					
UAI	-68.560.000	1.253.215.113	1.546.149.075	1.831.121.162	2.056.174.510	2.241.951.384
(-) Impuesto sobre la renta	0	112.789.360	139.153.417	164.800.905	185.055.706	201.775.625
FLUJO DE CAJA NETO ECONÓMICO	-4.556.636.707	1.140.425.753	1.406.995.658	1.666.320.257	1.871.118.804	2.040.175.759
(+) Depreciaciones		127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602	127.369.602
(-) IActFijos						
(-) Pago capital deuda		551.705.725	659.629.390	788.664.885		
(+) Recuperaciones						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-4.556.636.707	716.089.631	874.735.871	1.005.024.975	1.998.488.406	2.167.545.362

12.11. EVALUACIÓN FINANCIERA

En los capítulos anteriores se revisaron los principales aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitará evaluar el proyecto en función de las distintas oportunidades disponibles en el mercado. En este sentido, la evaluación compara los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión, con sus correspondientes flujos de desembolsos proyectados (Sapag y otros, 2014).

12.11.1. Costo de capital y de la deuda

El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que debe exigirse a la inversión. Si bien es posible definir un costo para cada una de las fuentes de financiamiento mediante deuda, para la evaluación del proyecto interesa determinar una tasa promedio ponderada entre las distintas fuentes de financiamiento, con el objeto de buscar la mejor alternativa de endeudamiento (Sapag y otros, 2014).

La rentabilidad que se le debe exigir al flujo de caja puro es la tasa de costo de capital asociados a los activos. Lo anterior parte del supuesto de que, si el proyecto no resulta rentable a la tasa que se les exige a los activos, el inversionista no podría sustentar su decisión de llevarlo a cabo. Esto como consecuencia de que las fuentes de financiamiento externo, a tasas más bajas, convertirían un proyecto no rentable en uno rentable (Sapag y otros, 2014).

12.11.1.1. Consideraciones en la estimación del costo de capital

Calculamos el costo de capital WACC, que nos determina el costo de financiamiento de una empresa, promediando lo que cuesta financiarse con deuda y con patrimonio, tal y como se muestra en la Tabla 58.

Tabla 48

Cálculo WACC

CÁLCULO WACC	
Deuda	\$ 2.000.000.000,00
Total Pasivos	\$ 2.000.000.000,00
Capital común	\$ -
Utilidades retenidas	\$ -
Total patrimonio	\$ 2.606.636.707,00
Total pasivos y Patrimonio	\$ 4.606.636.707,00
Intereses	18,00%
Impuestos	9%
NUEVA DEUDA	
Tasa préstamo (EA)	18,00%
Beta	1,20
Rf	2,30%
E (Rm)	4,70%
Beta apalancada = (Beta desapalancada * (1+ (D/P) *(1-tax))	
Rln actual D / P =	76,73%
Rln (1-tax)	91%
Rln (1+ D/P *(1-tax)) (Para calcular B desapalancado o Bu)	1,70
B desap = b apalanc / Rln (1+ D/P *(1-tax))	0,71
prueba B apalancada	1,20
% Partic D	43,42%
% Partic Patrim	56,58%
Total	100,00%
Rln actual D / P =	76,73%
beta apalancada	1,20
K E = Rlr +(Rm-Rlr) *B apalancada	5,18%
Costo de Deuda Antes de Impuestos	18,00%
Costo de Deuda Después de Impuestos	16,38%
WACC = $\sum (Ci * x Pi)$	10,04%

La tasa que se va a utilizar para descontar los flujos de caja es el coste medio ponderado del capital (WACC) y su fórmula es la siguiente (ecuaciones 1 y 2).

$$WACC = Kd * (1 - t) * \frac{D}{V} + Ke * \frac{E}{V} \quad (1)$$

donde

Kd: coste de la deuda financiera

Ke: coste del capital

T: impuestos sociedades

E: fondos propios

V: deuda financiera + fondos propios

$$K_e = R_f + BI * (R_m - R_f) + \text{Riesgo del País} \quad (2)$$

(2)

donde

R_f : tasa libre de riesgo

BI : retorno del mercado

$R_m - R_f$: prima de mercado

$BI * (R_m - R_f)$: prima de la empresa

Una vez calculado lo anterior, nos arroja que el costo que el WACC = 10,043%.

12.11.2. Criterio del valor actual neto (VAN)

El VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza; es decir, al calcularlo se busca determinar cuánto valor o desvalor generaría el Hotel Balcones Villa Del Río para un inversionista en el caso de ser aceptado.

El criterio del valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual (Sapag y otros, 2014).

12.11.3. Criterio de la tasa interna de retorno (TIR)

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rentabilidad por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La tasa así calculada se compara con el costo de capital utilizado por la empresa o el inversionista para el descuento de los flujos proyectados (Sapag y otros, 2014).

A continuación, se muestran los resultados del VAN y la TIR del inversionista (ver Tabla 49) y del proyecto (ver Tabla 50).

Tabla 49

TIR Vs VAN del inversionista

Costo de capital	10,04%
%TAX renta	9%
TIR VS VAN DEL INVERSIONISTA	
VA	4.839.872.525
INVERSIÓN	4.556.636.707
VAN	283.235.818
TIR	11,967%

Tabla 50

TIR Vs VAN del proyecto

TIR VS VAN DEL PROYECTO	
VA	7.028.821.939
INVERSIÓN	4.556.636.707
VAN	2.472.185.232
TIR ACTIVOS	28,334%

Como el VAN es mayor que cero y el criterio de la TIR es mayor o igual a la tasa utilizada como tasa de descuento, el proyecto debería ser *aceptado*.

12.11.4. Período de recuperación (PRI)

El período de recuperación (PRI, por sus siglas en inglés *payback period*) es uno de los criterios tradicionales de evaluación, mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, y el resultado se compara con el número de períodos aceptables por la empresa (Sapag y otros, 2014).

Para nuestro caso, la inversión se recupera al término de 4,79 años, como se aprecia en la Tabla 51.

Tabla 51

Pay Back Period (PRI)

PRI (Pay Back Period)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	1	2	3	4	5
Pt de cada flujo	-4.556.636.707	650.738.857	722.363.256	754.214.574	1.362.884.508	1.343.275.124
VPN Acumulado por año	-4.556.636.707	-3.905.897.850	-3.183.534.593	-2.429.320.019	-1.066.435.511	276.839.614
Indice de rentabilidad	1,06		PRI	4,794	Años	

12.12. VALORACIÓN DE EMPRESAS

Para el proyecto se requiere conocer el valor de la empresa con todos los resultados arrojados en el análisis financiero, ya que la teoría de valoración de empresas ha enmarcado el proceso del pensamiento financiero contemporáneo; además, hoy el mundo exige que las empresas sean más competitivas y que sus administradores tomen las mejores decisiones en beneficio de sus accionistas. Es así como se pretende demostrar cómo las bases teóricas y la forma práctica de hacerlo nos permiten determinar la forma como las empresas crean valor.

Para lograr lo anterior se desarrollan las siguientes actividades:

- Presentar y evaluar las principales metodologías de valoración de empresas, definir su alcance, aplicación y consistencia en la generación de resultados.
- Presentar y aplicar los métodos estructurales básicos para la valoración de empresas: flujo de caja libre descontado (WACC), valor presente ajustado (APV) y valor económico agregado (EVA).
- Maximizar el valor de mercado de patrimonio de los inversionistas.

El principio básico de la creación de valor es que las empresas crean valor mediante la inversión de capital, que plantean los inversionistas para generar flujos de efectivo futuros, con tasas de rentabilidad superiores al coste de capital. Las compañías que puedan aumentar más rápido sus ingresos y desplegar más capital a tasas de rentabilidad atractiva, crean más valor (Sapag y otros, 2014).

De acuerdo con lo anterior, hacemos la valoración del Hotel Campestre Balcones de Villa del Río a través de su balance, observando activos, pasivos y patrimonio; pero, adicionalmente, debemos considerar varios potenciales: de expansión del negocio, crecimiento del mercado y la marca que tenga la empresa en el mercado, lo cual es subjetivo para cuantificarlo, pero sirve para tener una idea del valor futuro del Hotel.

La valoración de empresas tiene varios métodos, pero en la presente evaluación utilizamos el método por descuentos de flujos de caja (*free cash flow*), que incluye la combinación de varios elementos financieros tales y como el balance, el estado de resultados, las proyecciones, el valor del dinero en el tiempo, la tasa de descuento, el valor presente y el costo de capital, que influyen en este método y brindan una herramienta para mostrar un valor.

Las herramientas que utilizamos son el EBIT (ganancia antes de impuesto), el Ebitda, el *free cash flow* y el WACC.

Según Orellana (2018), el *free cash flow*:

Hace referencia a los fondos liberados por una empresa antes de cualquier decisión financiera.

Cuantifica el total de los fondos generados después de impuestos, que la empresa tiene a su disposición para remunerar acreedores y accionistas.

Es una medida de desempeño financiero calculado como el flujo de caja operativo menos los gastos de capital. El flujo de caja libre (FCF), representa el dinero que una empresa es capaz de generar después de poner dinero necesario para mantener o ampliar su base de activos. Independientemente de su estructura de financiamiento.

Cálculo del *free cash flow* (ver Tabla 52), por medio del EBIT (Femprendedores, 2012)

EBIT
 -TAX
 +Depreciaciones y amortizaciones
 +/- Capex
+/- Variaciones en capital de trabajo
 =Free Cash Flow

Tabla 52

Flujo de caja libre

FLUJOS DE CAJA LIBRE							
		2022	2023	2024	2025	2026	
		1	2	3	4	5	
EBIT= Utilidad Operacional		1.591.363.773	1.777.923.300	1.935.357.949	2.082.717.365	2.270.234.460	
TAX	9%		9%	9%	9%	9%	
NOPLAT (Utilidad Operativa despues de impuestos)		1.448.141.034	1.617.910.203	1.761.175.733	1.895.272.802	2.065.913.359	
Capital de trabajo		5.309.399.310	6.197.465.145	7.241.752.542	9.299.983.227	11.544.176.562	
Variacion KTAL trabajo (Inversión neta)		888.065.835	1.044.287.398	2.058.230.684	2.244.193.336	-	
Inversiones en CAPEX		-	-	-	-	-	
FCF(Flujo de caja libre)	-	4.606.636.707	560.075.199	573.622.805	- 297.054.951	- 348.920.533	2.065.913.359
Flujos de caja por tipo							
Operativos	-	1.448.141.034	1.617.910.203	1.761.175.733	1.895.272.802	2.065.913.359	
De inversión		888.065.835	1.044.287.398	2.058.230.684	2.244.193.336	-	
De financiamiento							
Intereses	-	338.148.660	231.774.225	104.236.787	26.542.855	28.283.076	
Repagos de deuda	551.705.725	659.629.390	788.664.885	-	-	-	
Posible dividendos	-	437.702.851	446.816.305	401.291.738	375.463.389	2.037.630.282	
Total		560.075.199	573.622.805	- 297.054.951	- 348.920.533	2.065.913.359	
WACC (Costo promedio ponderado)- Tasa de oportunidad		10,04%	10,04%	10,04%	10,04%	10,04%	
Factor descuento		0,91	0,83	0,75	0,68	6,79	
VP FCF	-	4.606.636.707	508.962.397,26	473.701.892,46	- 222.922.991,04	- 237.949.035,72	14.028.961.889,42
Valor operativo estimado de la empresa		14.550.754.152					
Por flujos de caja descontados							

Esta empresa genera valor y esta forma de calcular el *free cash flow* coincide con el EVA (Femprendedores, 2012) y lo podemos ver en la Tabla 53.

13. ANÁLISIS DE RIESGOS

El objetivo de este capítulo es identificar, analizar, clasificar y medir el riesgo en el proyecto, al igual que los distintos criterios de inclusión y análisis para su evaluación.

13.1. EVALUACIÓN CUALITATIVA

13.1.1. Identificación de riesgos

Teniendo en cuenta cada una de las fases de desarrollo del proyecto (ver Tabla 54), se buscó encontrar e identificar todos los posibles riesgos que pueden afectar el proyecto (ver Tabla 56).

Tabla 54

Fases y etapas para evaluar riesgos

FASE	ETAPA
DISEÑO	Arquitectónico
	Estructural
	Eléctrico
	Hidrosanitario
TRAMITE DE LIC.	Lic. De Construcción
ADMINISTRATIVOS	Contratación
	Financiero
	Socioambiental
EJECUCION	Construcción
IMPLEMENTACIÓN	Operación

13.1.2. Evaluación del riesgo

En este proceso se hace el análisis de escenarios, que es la técnica de uso más común en el análisis de riesgos. Se clasifican los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto que este tendrá en el proyecto.

En la Tabla 55, se describe la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la ejecución de la obra, además de la prioridad de los riesgos identificados y analizar

los planes de respuestas. (ver Tabla 56, ANEXO O).

Tabla 55

Matriz de probabilidad e impacto

Matriz de probabilidad e impacto según Guía PMBOK							
1. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Muy Alta	0,90	0,045	0,090	0,180	0,360	0,720
	Alta	0,70	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
	Moderada	0,50	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
	Baja	0,30	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
	Muy Baja	0,10	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080
2. IMPACTO EN LA EJECUCIÓN DE LA OBRA			0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
3. PRIORIDAD DEL RIESGO					Baja	Moderada	Alta

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas (2017).

13.1.3. *Monitoreo y control del riesgo*

- Para el presente proyecto se recomienda implementar los métodos para el monitoreo y control de los riesgos que se pueden presentar, que se presentan en la Tabla 57.
- El equipo del proyecto deberá monitorear y controlar los riesgos, teniendo presente que pueden presentarse nuevos riesgos que no se habían identificado en el proyecto. Se deben reevaluar los riesgos actuales y eliminar los que no se presentaron.
- Asignar un grupo de auditoría que examine y documente la efectividad a la respuesta de los riesgos identificados y sus causas.
- Reuniones periódicas semanales para analizar y verificar el estado del proyecto.

Tabla 56

Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGO											
FASE	ETAPA	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)			PRIORIDAD	PxI	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
DISEÑO	Arquitectónico	Falta de comunicación efectiva entre los equipos de diseños técnicos.	Moderada	0,5	Muy Alto	0,8	Alta	0,400	Diseñar e implementar un canal de comunicación efectiva, para que cada uno de los implicados sepa como y a quien reportar.	Mitigar	• Gerente de proyecto
		Falta Personal Idóneo.	Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Realizar el proceso adecuado de selección de personal para cada etapa del proyecto.	Evitar	• Gerente de proyecto
		Desactualización de los Diseños.	Moderada	0,5	Moderado	0,2	Moderada	0,100	Realizar seguimiento y control y un reporte de avance del proyecto, para actualizar los cambios que se hayan hecho al diseño durante el proceso.	Evitar	• Gerente de proyecto
		Que no se satisfagan los requerimientos solicitados por el patrocinador (Diseño).	Muy Baja	0,1	Alto	4	Alta	0,400	El patrocinador deberá aceptar y firmar cada uno de los diseños para poder continuar con el proceso.	Mitigar	• Gerente de proyecto
		Fallas en diseños arquitectónicos (Detectados en ejecución de obra)	Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Comunicación constante con el equipo de diseño para realizar las correcciones a tiempo.	Evitar	• Gerente de proyecto
		Elección de materiales no adecuados para la construcción del hotel.	Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Usar solo materiales que cuenten con certificados de calidad aprobados por la norma colombiana.	Mitigar	• Gerente de proyecto
	Estructural	Que haya un error en los cálculos estructurales de la construcción	Muy Baja	0,1	Muy Alto	0,8	Baja	0,080	Exigir al ingeniero calculista que realice todos los analisis pertinentes para garantizar que este riesgo no se materialice.	Evitar	• Externos
	Eléctrico	Que no se haga una buena elección en la calidad de los aparatos eléctricos a instalar.	Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Exigir diseñador electrico las referencias adecuadas de los materiales a usar que cumplan la norma.	Mitigar	• Externos
		Que no se cumpla con las normas técnicas para el suministro de energía.	Muy Baja	0,1	Alto	0,4	Moderada	0,040	Realizar seguimiento y control en la parte de Diseño de redes Eléctricas para evitar estos inconvenientes posteriormente.	Evitar	• Externos
	Hidrosanitario	No cumplir con las normas hidrosanitarias en colombianas.	Muy Baja	0,1	Alto	0,4	Moderada	0,040	Realizar seguimiento y control en la parte de diseño de redes hidrosanitario para evitar estos inconvenientes posteriormente.	Evitar	• Externos
TRAMITE DE LIC.	Lic. De Construcción	Retrazos en la aprobación de la licencia de construcción.	Moderada	0,3	Moderado	0,2	Moderada	0,060	Entregar todos los documentos requeridos por la alcaldía con antelación, con el fin de tener tiempo para correcciones en caso de que estas sean requeridas para la aprobación de la licencia.	Aceptar	• Gerente de proyecto
ADMINISTRATIVOS	Contratación	Incumplimiento del contratista con el objeto del contrato	Muy Baja	0,1	Alto	0,4	Moderada	0,040	Exigir una póliza de cumplimiento al contratista.	Transferir	• Contratista • Aseguradora
		Daños a terceros por responsabilidad civil	Moderada	0,5	Muy Alto	0,8	Alta	0,400	Exigir una póliza de daños a terceros.	Transferir	• Contratista • Aseguradora
		Incurrencia de errores involuntarios en cantidades de obra y especificaciones	Moderada	0,5	Alto	0,4	Alta	0,200	Revisión de listado de menores y mayores cantidades de materiales de obra	Transferir	• Contratista
		Mal manejo del anticipo por parte del contratista.	Muy Baja	0,1	Alto	0,4	Baja	0,040	Exigir póliza de manejo del anticipo si aplica.	Transferir	• Contratista • Aseguradora
	Financiero	Incremento de costos para la adquisición de materiales, alquiler de maquinaria y demás insumos.	Moderada	0,5	Alto	0,4	Alta	0,200	Negociar con suficiente anticipación el material para la ejecución de la obra para evitar sobrecostos del material.	Mitigar	• Gerente de proyecto • Contratista
	Sociambiental	Inconformidad social por a la ejecución de la obra.	Muy Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Socializar con la comunidad la obra que se realizará.	Mitigar	• Gerente de proyecto
		Incumplimiento del PMA	Baja	0,3	Alto	0,4	Alta	0,120	Realizar seguimiento del cumplimiento del PMA y exigir el cumplimiento del mismo al contratista y al gerente del proyecto.	Evitar	• Gerente de proyecto • Contratista
		Demora en la aprobación de la licencia ambiental	Alta	0,7	Moderado	0,2	Alta	0,140	Tener tiempos estimados desde la planeación inicial para que la demora de esta licencia no afecte las programaciones.	Aceptar	• Externos
Alteración de orden publico causado por grupos al margen de la ley.		Baja	0,3	Muy Alto	0,8	Alta	0,240	Se contará con el apoyo de las autoridades competentes para la ejecución de la obra.	Mitigar	• Externos	
EJECUCION	Construcción	Que existan demoras en el transporte del material.	Moderada	0,5	Moderado	0,2	Moderada	0,100	Tener un plan de compras bien estructurado, teniendo en cuenta los tiempos de entrega de los materiales por parte de los distribuidores.	Mitigar	• Gerente de proyecto • Externos
		Que se presente accidentalidad durante la ejecución de la obra	Moderada	0,5	Moderado	0,2	Moderada	0,100	Implementación del plan de seguridad industrial y supervisión para el control de la seguridad de los trabajadores	Mitigar	• Contratista
		Que se retire personal por voluntad propia	Moderada	0,5	Bajo	0,1	Baja	0,050	Tener hojas de vida actualizadas y que cumplan con los perfiles necesarios.	Mitigar	• Gerente de proyecto • Contratista
		Que se acabe la fuente para el suministro de algunos materiales	Muy Baja	0,1	Alto	0,4	Baja	0,040	Contar con varios proveedores que suministren el material para satisfacer las cantidades	Mitigar	• Gerente de proyecto
		Que exijan permisos y autorizaciones adicionales por parte de las entidades gubernamentales de la zona.	Muy Baja	0,1	Moderado	0,2	Baja	0,020	Si surge un requisito nuevo, lograr cumplirlo en los tiempos dados por la entidad para no ocasionar retrasos en la obra.	Aceptar	• Externos
		No cumplimiento de la programación de la obra.	Moderada	0,5	Moderado	0,2	Moderada	0,100	Seguimiento de la programación de la obra, con el fin de alertar posibles retrasos y tomar decisiones para cumplir lo mejor posible con el programa.	Mitigar	• Gerente de proyecto • Contratista
		Las incapacidades medicas de los trabajadores.	Muy Alta	0,9	Bajo	0,1	Moderada	0,090	Tener el recurso humano disponible para reemplazo de ausencias de tal manera que no afecte el cronograma de la obra.	Aceptar	• Contratista • Externos
		La adquisición de mano de obra no calificada, para la ejecución de la obra.	Baja	0,3	Alto	0,4	Moderada	0,120	Contratación de personal con experiencia y conocimiento para llevar a cabo el cumplimiento de la obra.	Evitar	• Gerente de proyecto • Contratista
		Incidencia del Factor Climático (Lluvias).	Muy Alta	0,9	Alto	0,4	Alta	0,360	Se programará las actividades que se afecten críticamente por causa de lluvias a la temporada de verano.	Aceptar	• Gerente de proyecto
IMPLEMENTACIÓN	Operación	Baja acogida del Hotel.	Baja	0,3	Muy Alto	0,8	Alta	0,240	Realizar publicidad y convenios con agencias de viajes del país, y con cajas de compensación para lograr un reconocimiento en el sector hotelero.	Mitigar	• Gerente de proyecto • Externos

13.2. EVALUACIÓN CUANTITATIVA

13.2.1. Variables de entrada

13.2.1.1. Riesgo ocupación hotelera nacional. Una de las variables críticas para el flujo de caja de este proyecto es el índice de ocupación hotelera nacional, ya que este determina el nivel de ingresos del Hotel Campestre Balcones Villa del Río, lo que implica que la materialización de este riesgo puede llevar a que el hotel genere pérdidas en lugar de ganancias.

Para hacer el análisis de tendencia del índice de ocupación hotelera se trabajó con la base de datos suministrada por (DANE, 2020), de la cual se tomaron los valores de los últimos diez años (ver Tabla 57).

Tabla 57

Histórico de ocupación hotelera en Colombia

% DE OCUPACION HOTELERA COLOMBIA Año corrido											
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (p)	2019 (p)	2020 (p)
Mes	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO	%HO
Enero	50,60%	49,88%	53,31%	52,05%	50,74%	49,89%	55,33%	53,45%	55,61%	54,93%	59,12%
Febrero	49,54%	48,94%	52,85%	51,29%	50,19%	49,70%	55,15%	52,25%	54,75%	54,29%	59,64%
Marzo	49,91%	50,11%	53,45%	51,38%	51,02%	50,89%	55,75%	53,48%	55,28%	55,65%	
Abril	49,28%	49,47%	53,10%	50,71%	50,80%	50,43%	54,24%	52,99%	54,66%	54,87%	
Mayo	48,70%	49,68%	52,71%	50,77%	50,88%	50,60%	53,80%	53,46%	54,24%	54,95%	
Junio	48,47%	50,06%	52,72%	50,93%	50,60%	50,67%	53,88%	53,64%	54,19%	54,90%	
Julio	49,12%	50,62%	52,85%	51,60%	50,91%	51,31%	54,14%	54,23%	54,85%	55,57%	
Agosto	49,74%	51,18%	53,20%	51,87%	51,38%	51,80%	54,56%	55,09%	55,50%	56,30%	
Septiembre	49,96%	51,44%	53,39%	52,18%	51,62%	52,30%	55,15%	55,35%	55,66%	56,62%	
Octubre	50,57%	51,71%	53,86%	52,76%	52,31%	52,90%	55,61%	55,65%	55,98%	57,04%	
Noviembre	50,87%	52,28%	54,22%	53,12%	52,83%	53,40%	56,17%	56,21%	56,45%	57,68%	
Diciembre	50,49%	52,04%	53,86%	52,70%	52,46%	53,23%	55,73%	56,00%	56,30%	57,66%	

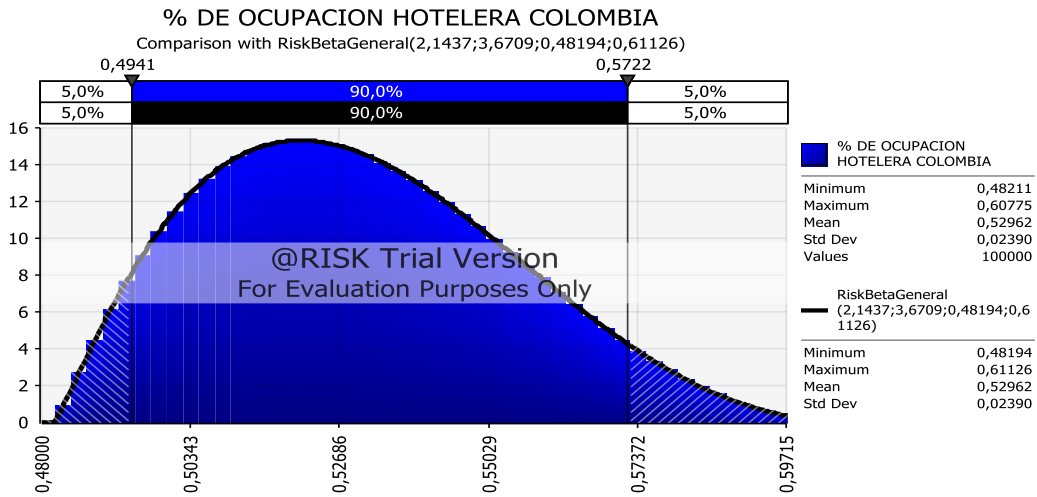
Nota. Elaboración propia, a partir de información tomada del Dane (2020). Muestra mensual de hoteles (MMH) históricos.

Luego de aplicar la prueba de bondad de ajuste en @risk se encontró que los datos se comportan como una función de distribución Beta General, tal y como se ve en

la Gráfica 41, en la cual se observa un valor mínimo de 48,194%, una media de 52,962%, un valor máximo de 61,126% y una desviación estándar de 2,390%.

Gráfica 41

Prueba de bondad índice de ocupación hotelera Colombia



13.2.1.2. Ocupación hotelera en Andes. Para analizar esta variable para el municipio de Andes, se trabajó con la base de datos de Anato (2020) para el departamento de Antioquia. Esto debido a que es el dato más cercano que tenemos a Andes. Esta base de datos se estudió entre los años 2011-2017, debido a que son los datos con los que cuenta Anato (ver Tabla 58).

Tabla 58

Índice de ocupación hotelera en Andes

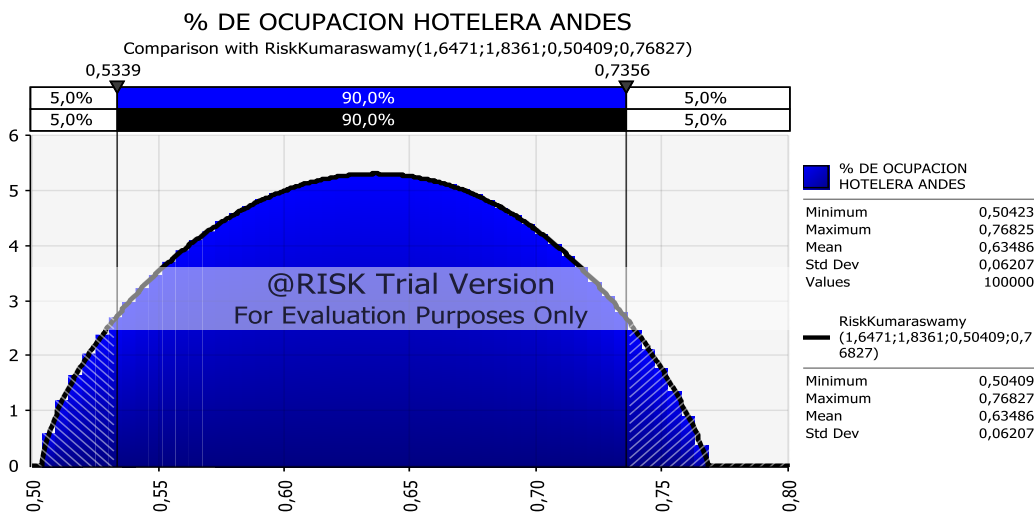
% DE OCUPACION HOTELERA ANDES							
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mes	%OH	%OH	%OH	%OH	%OH	%OH	%OH
Enero	54,10%	62,08%	58,30%	60,56%	72,13%	65,14%	56,01%
Febrero	65,30%	62,70%	51,90%	61,04%	71,44%	68,78%	
Marzo	52,30%	59,60%	56,80%	53,95%	69,12%	62,11%	
Abril	51,30%	61,90%	62,40%	58,16%	69,99%	57,78%	
Mayo	54,40%	57,30%	58,90%	59,84%	75,21%	63,48%	
Junio	54,80%	65,20%	51,31%	60,49%	67,91%	61,69%	
Julio	58,00%	65,00%	59,40%	70,76%	68,54%	62,00%	
Agosto	66,00%	65,60%	68,70%	68,79%	76,13%	68,89%	
Septiembre	58,40%	65,40%	61,40%	71,53%	72,38%	66,84%	
Octubre	62,70%	65,29%	64,21%	70,00%	69,20%	60,46%	
Noviembre	64,90%	68,68%	69,11%	72,84%	74,22%	66,36%	
Diciembre	59,20%	61,55%	64,58%	73,28%	65,18%	57,57%	

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Anato (2020).

Luego de aplicar la prueba de bondad de ajuste en @risk se encontró que los datos se comportan como una función de distribución Kumaraswamy, como se aprecia en la Gráfica 42, en la cual se observa un valor mínimo de 50,409%, una media de 63,485%, un valor máximo de 76,130% y una desviación estándar de 6,207%.

Gráfica 42

Prueba de bondad índice de ocupación hotelera Andes



13.2.1.3. Riesgo de inflación. La inflación tiene un papel muy importante para el análisis de riesgo de cualquier proyecto y el Hotel Balcones Villa del Río no es la excepción, ya que este está presente en todos los años del proyecto, y determinan como cambia el valor de las habitaciones, salarios, así como costos y gastos.

Este análisis se realizó teniendo en cuenta la base de datos del Banco de la República (2020), en el cual encontramos la inflación mensual, y se trabajó con la información de los últimos diez años (ver Tabla 59).

Tabla 59

Datos históricos de inflación

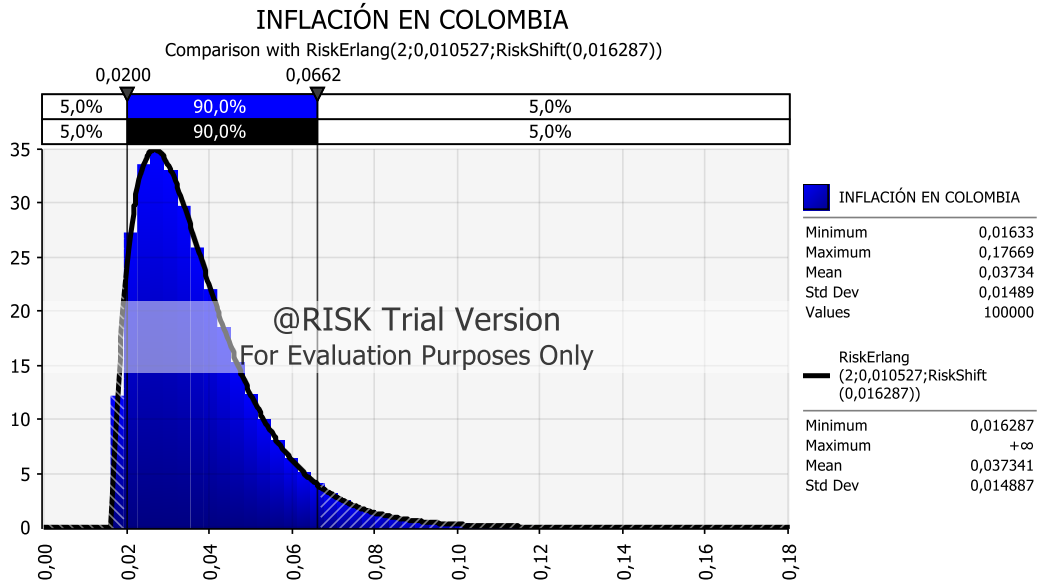
INFLACIÓN EN COLOMBIA												
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mes	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación	Inflación
Enero	7,18%	2,10%	3,40%	3,54%	2,00%	2,13%	3,82%	7,45%	5,47%	3,68%	3,15%	3,62%
Febrero	6,47%	2,09%	3,17%	3,55%	1,83%	2,32%	4,36%	7,59%	5,18%	3,37%	3,01%	3,72%
Marzo	6,14%	1,84%	3,19%	3,40%	1,91%	2,51%	4,56%	7,98%	4,69%	3,14%	3,21%	3,86%
Abril	5,73%	1,98%	2,84%	3,43%	2,02%	2,72%	4,64%	7,93%	4,66%	3,13%	3,25%	3,51%
Mayo	4,77%	2,07%	3,02%	3,44%	2,00%	2,93%	4,41%	8,20%	4,37%	3,16%	3,31%	2,85%
Junio	3,81%	2,25%	3,23%	3,20%	2,16%	2,79%	4,42%	8,60%	3,99%	3,20%	3,43%	2,19%
Julio	3,28%	2,24%	3,42%	3,03%	2,22%	2,89%	4,46%	8,97%	3,40%	3,12%	3,79%	1,97%
Agosto	3,13%	2,31%	3,27%	3,11%	2,27%	3,02%	4,74%	8,10%	3,87%	3,10%	3,75%	1,88%
Septiembre	3,21%	2,28%	3,73%	3,08%	2,27%	2,86%	5,35%	7,27%	3,97%	3,23%	3,82%	
Octubre	2,72%	2,33%	4,02%	3,06%	1,84%	3,29%	5,89%	6,48%	4,05%	3,33%	3,86%	
Noviembre	2,37%	2,59%	3,96%	2,77%	1,76%	3,65%	6,39%	5,96%	4,12%	3,27%	3,84%	
Diciembre	2,00%	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	4,09%	3,18%	3,80%	

Nota. Elaboración propia a partir del Banco de la República (2020).

Luego de aplicar la prueba de bondad de ajuste en @risk se encontró que los datos se comportan como una función de distribución Erlang, como se aprecia en la Gráfica 43, en la cual se observa un valor mínimo de 1,62%, una media de 3,73% y una desviación estándar de 1,48%.

Gráfica 43

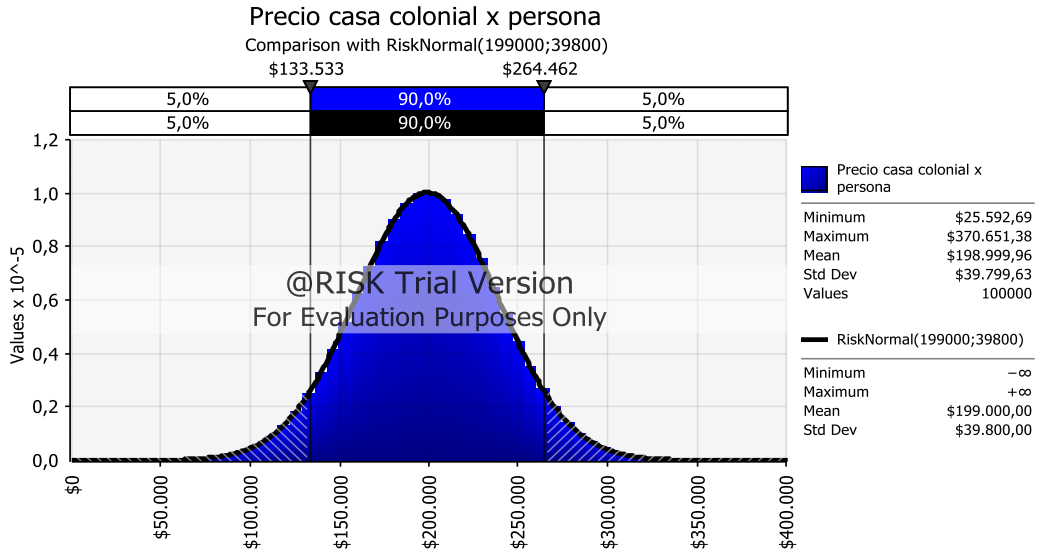
Prueba de bondad inflación



13.2.1.4. Tarifa por habitación. Las tarifas por habitación del hotel se comportan como una función de distribución normal, siendo el valor de la media el establecido previamente por el estudio de mercado, y una desviación estándar del 20% del valor. Esto por cuanto el valor puede cambiar ya sea por descuentos o por ofertas que se puedan presentar en el hotel (ver Gráfica 44 y Gráfica 46).

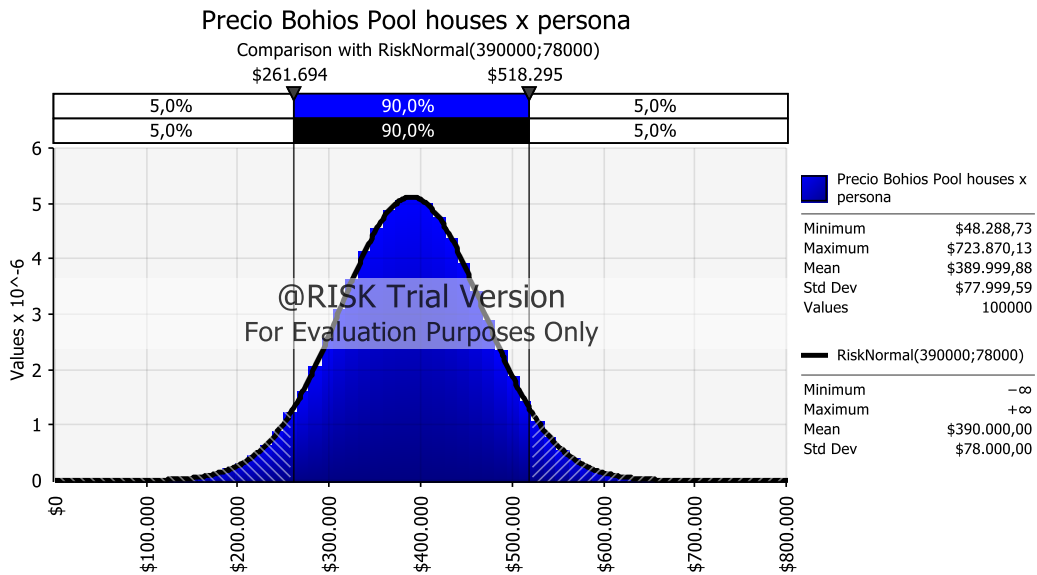
Gráfica 44

Distribución de probabilidad Casa Colonial



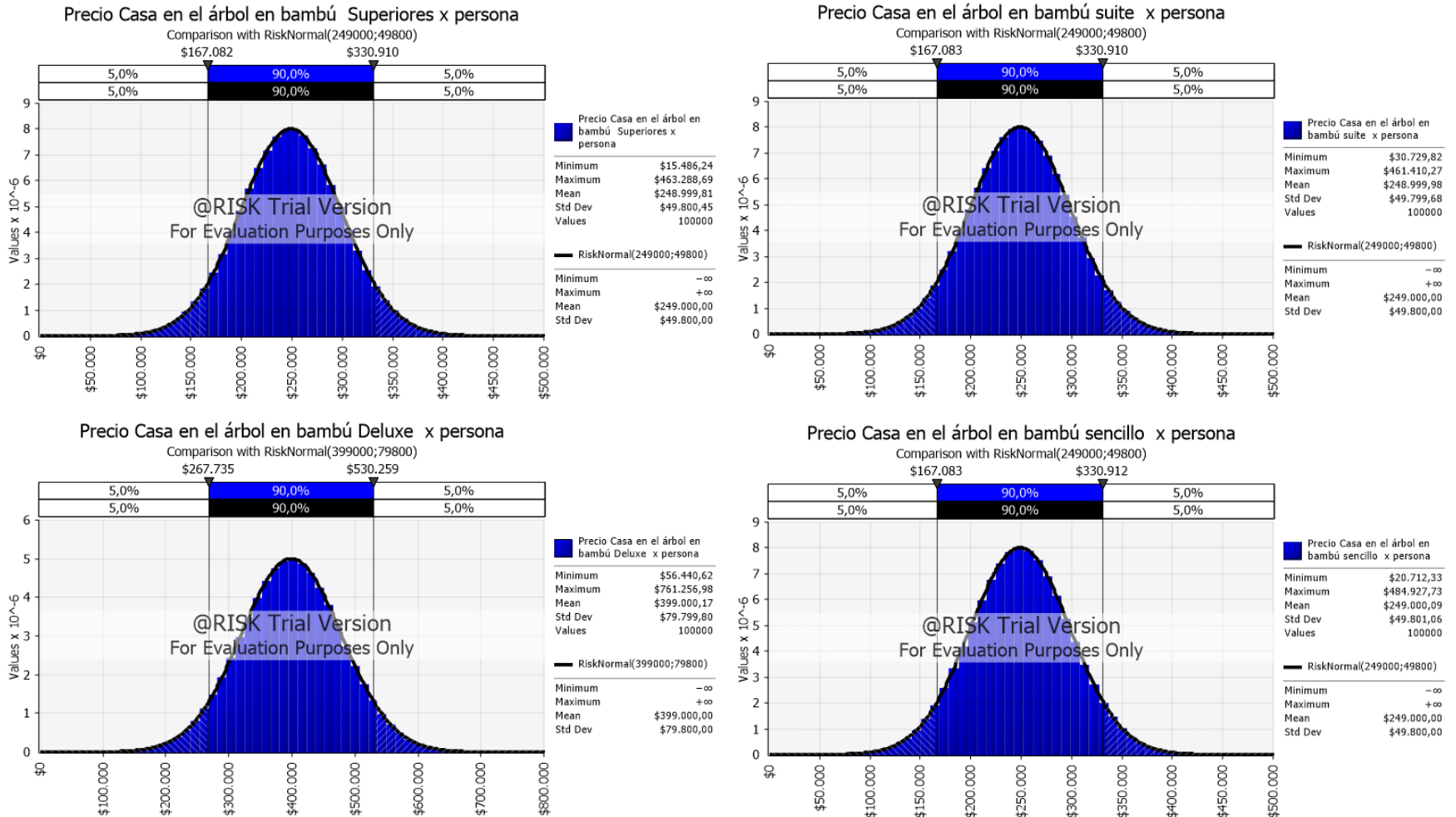
Gráfica 45

Distribución de probabilidad Bohíos Pool Houses



Gráfica 46

Distribución de probabilidad Casa en el Árbol de Bambú




13.2.2. Variables de salida

Luego de definir las variables de entrada que pueden afectar en mayor medida el proyecto, y determinar la función de distribución que mejor se ajusta a los datos históricos, se procede a realizar una simulación de Montecarlo, con 100.000 iteraciones (ver Ilustración 15), con el fin de obtener una función de distribución para las variables de salida que se van a analizar del proyecto, que en este caso serían la TIR, el VAN y el PRI.

Ilustración 15

Iteraciones



Iterations	100000	▼
Simulations	1	▼

Simulate

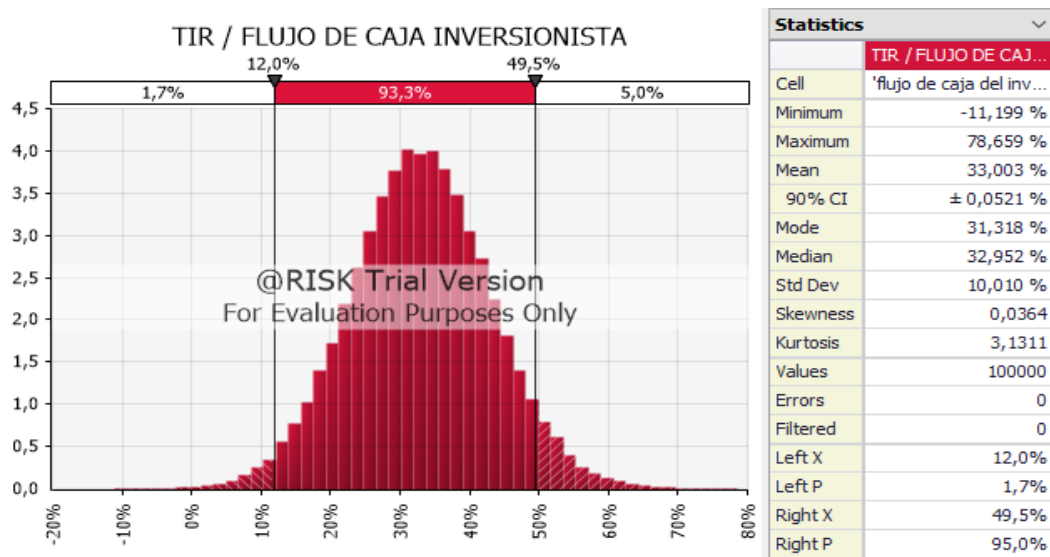
13.2.2.1. Flujo de caja inversionista.

13.2.2.1.1. Tasa interna de retorno (TIR).

En la Gráfica 47, encontramos que el valor esperado para la TIR del inversionista es de 33%, con un valor máximo de 78,66% y un mínimo de -11,99%. Además, cuenta con una variabilidad de 10,01% por encima y por debajo del valor esperado, así como una probabilidad del 93,3% de que el inversionista cuente con una TIR entre el 12,0% y el 49,5%. Adicionalmente la probabilidad de que el inversionista tenga una TIR inferior al 12% es de solo el 1,7%, y practicamente 0% de probabilidad de una TIR inferior a 0, sin embargo, es posible (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 47

Variación TIR del inversionista

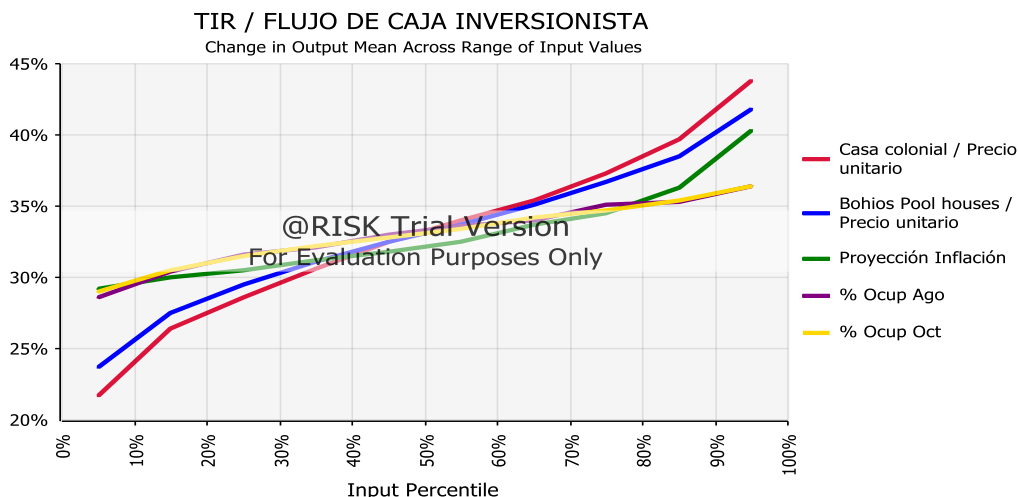


Podemos apreciar en la Gráfica 47 que la TIR del inversionista se comporta como una función normal, con una alta concentración de datos alrededor de la media. Esto es confirmado por la curtosis de 3,13 (valor positivo > 3; es decir, una función leptocúrtica), lo que implica que el VAN del inversionista está asociado a un riesgo bajo.

Con las consideraciones modeladas y simuladas en este proyecto se evidencia que este es rentable para los inversionistas, ya que la media esperada de la TIR supera ampliamente el WACC del proyecto, e incluso supera la TIR planteada en el inicio de la evaluación de este.

Gráfica 48

Gráfico de araña TIR del inversionista

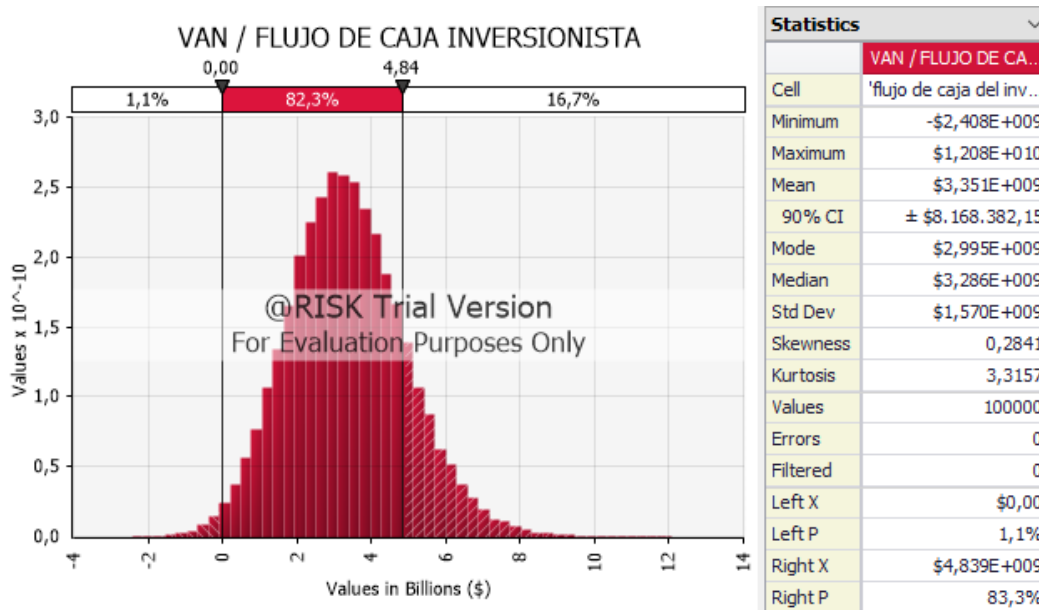


Como se puede apreciar en la gráfica de araña de la TIR (ver Gráfica 48), podemos ver que las variables casa colonial/precio unitario y bohíos *pool house* son las variables que impactan en mayor medida el aumento o disminución de la TIR del inversionista (Buriticá y García, 2020).

13.2.2.1.2. Valor actual neto (VAN). En la Gráfica 49 podemos ver la variación del VAN, el cual cuenta con un valor esperado de \$3.351.000.000, un valor máximo de \$12.080.000.000 y un mínimo de -\$2.408.000.000. Con una variabilidad de \$1.570.000.000 por encima y por debajo del valor esperado, y una probabilidad del 82,3% de que el VAN del inversionista esté entre \$0 y \$4.840.000.000; el 16,7% de probabilidad de que se encuentre por encima de \$4.840.000.000, y solo el 1,1% de probabilidad que tenga un VAN negativo para el inversionista (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 49

Variación VAN del inversionista

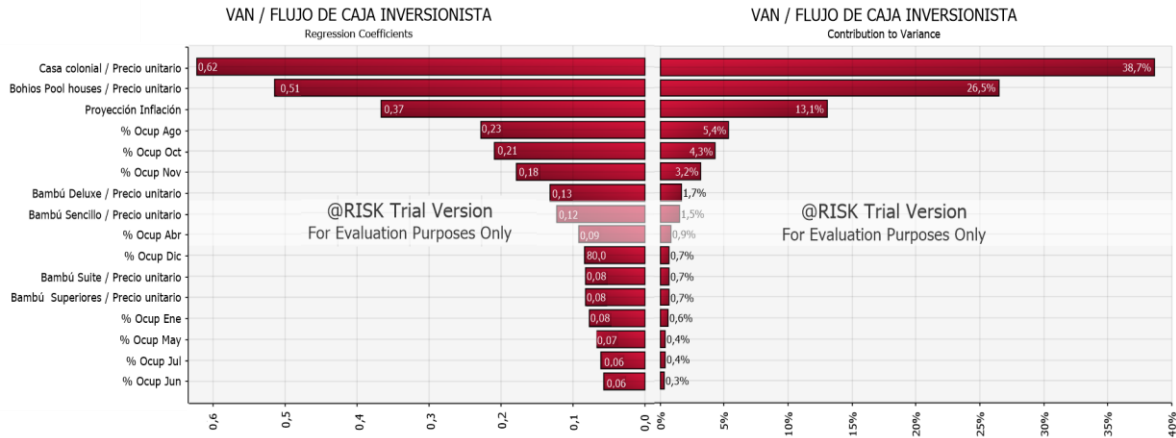


Al igual que con la TIR, vemos que el VAN cuenta con una curtosis de 3,31, lo que implica una función leptocúrtica, porque los datos del VAN se están centrando con mayor probabilidad sobre la media (lo que implica un bajo riesgo). Esto también debido a que el VAN del inversionista se comporta como una función normal.

Teniendo en cuenta el Pareto, tanto tornado por coeficientes de correlaciones como el de regresión (ver Gráfica 50), en los cuales se relacionan las variables de entrada con las de salida, podemos ver cómo las variables que más afectan al VAN son: casa colonial/precio, la cual tiene un coeficiente de correlación de 0,62 y un coeficiente de contribución del 38,7%; es decir, que está sola variable controla el 38,7% de las variaciones del VAN; le sigue *bohíos pool house*, con un coeficiente de correlación de 0,51 y un coeficiente de contribución del 26.5%; finalmente, la inflación, la cual tiene un coeficiente de correlación de 0,37 y un coeficiente de contribución del 13,1% (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 50

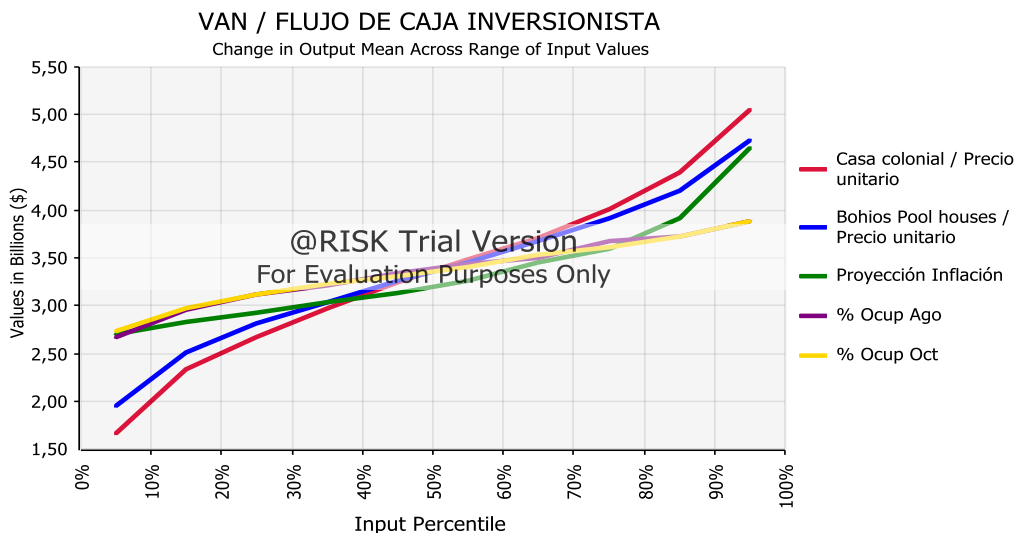
Tornado de coeficientes de correlación y contribución del VAN del Inversionista



En la gráfica de araña que se presenta a continuación se puede apreciar mejor lo anteriormente descrito, ya que compara la variación porcentual de las variables de entrada y el impacto en miles de millones que tiene sobre el VAN del inversionista (ver Gráfica 51). Tal y como vemos, la variable casa colonial/precio unitario es la que tiene una mayor pendiente; por ende, la variación de esta es la que más afecta al VAN, ya sea de manera positiva o negativa.

Gráfica 51

Gráfico de araña VAN del inversionista

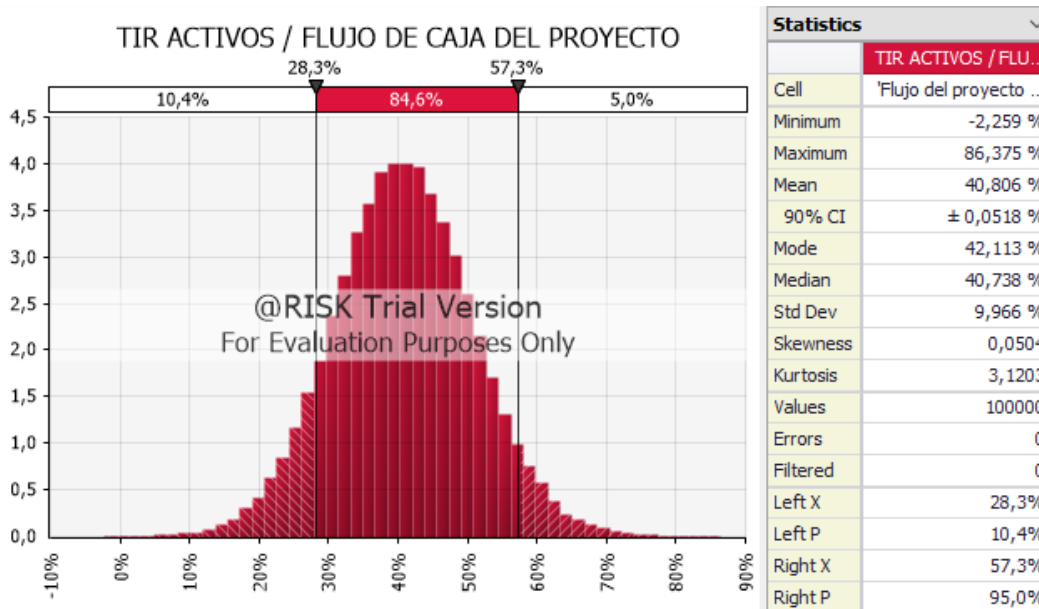


13.2.2.2. Flujo de caja del proyecto

Tasa interna de retorno (TIR). En la Gráfica 52 encontramos que el valor esperado para la TIR del proyecto es de 40,81%, con un valor máximo de 86,38% y un valor un mínimo de -2,26%. Además, que cuenta con una variabilidad del 9,97% por encima y por debajo del valor esperado, así como una probabilidad del 84,6% de que el inversionista cuente con una TIR entre el 28,3% y el 57,3%. Adicionalmente, la probabilidad de que el proyecto tenga una TIR inferior al 28,3% es de solo el 10,4%, y prácticamente de 0% de probabilidad de una TIR inferior a 0; sin embargo, es posible (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 52

Variación TIR del proyecto



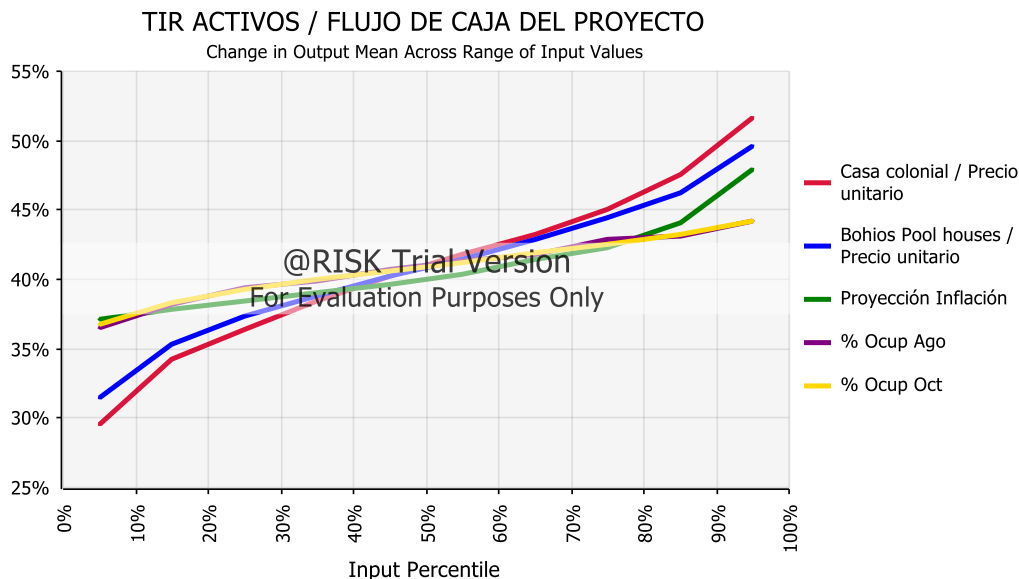
En la gráfica anterior podemos apreciar que la TIR del proyecto se comporta como una función normal, con una alta concentración de datos alrededor de la media, lo cual es confirmado por la curtosis de 3,12 (valor positivo > 3; es decir, una función leptocúrtica), lo que implica que la TIR del proyecto está asociada a un riesgo pequeño.

Con las consideraciones modeladas y simuladas en este proyecto, se confirma que este es rentable para los inversionistas, ya que la media esperada de la TIR supera ampliamente el WACC del proyecto, e incluso supera a la TIR planteada en el inicio de la evaluación de este.

Como se puede apreciar a continuación en la gráfica de araña de la TIR del proyecto (ver Gráfica 53), las variables casa colonial/precio unitario y bohíos *pool house* son las variables que impactan en mayor medida el aumento o disminución de la TIR del proyecto (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 53

Gráfico de araña TIR del proyecto

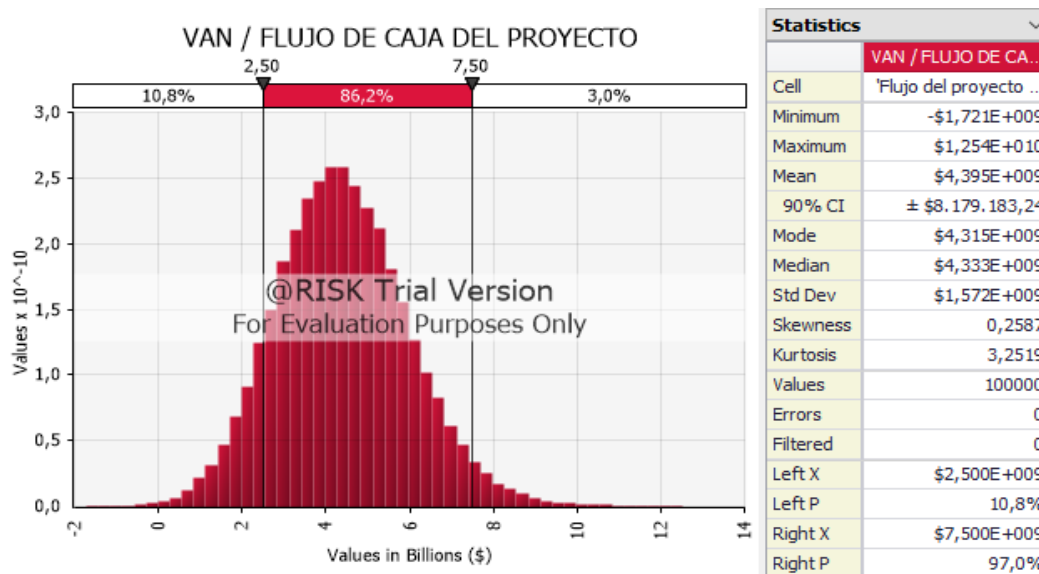


13.2.2.2.1. Valor actual neto (VAN). En la Gráfica 54 podemos ver la variación del VAN del proyecto, el cual cuenta con un valor esperado de \$4.390.000.000, un valor máximo de \$12.500.000.000 y un mínimo de -\$1.721.000.000. Con una variabilidad de \$1.572.000.000 por encima y por debajo del valor esperado, y una probabilidad del 86,2% de que el VAN del inversionista esté entre \$2.500.000.000 y \$7.500.000.000; el 3,0% de probabilidad que se encuentre por encima de

\$7.500.000.000 y solo el 0,1% de probabilidad que tenga un VAN negativo para el proyecto.

Gráfica 54

Variación VAN del proyecto

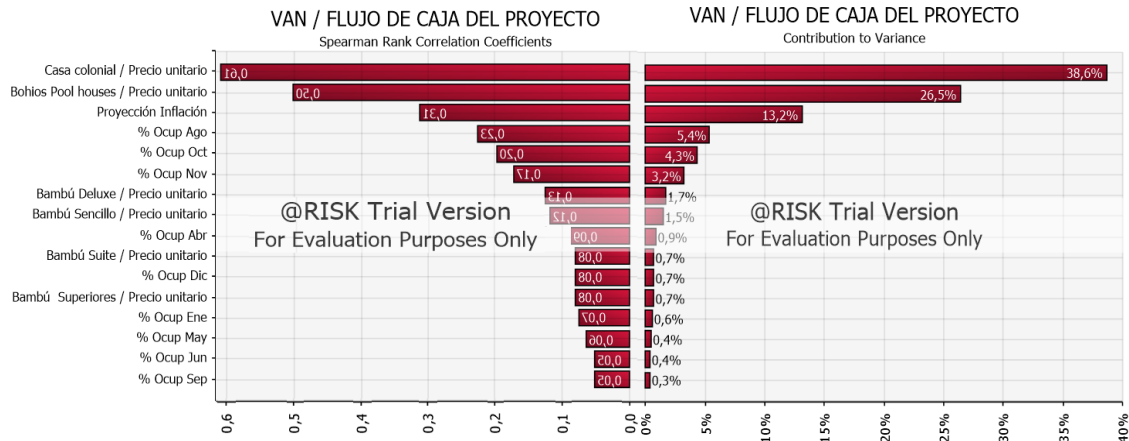


Al igual que con la TIR vemos que cuenta con una curtosis de 3,25, lo que implica una función leptocúrtica, porque los datos de este se están centrando con mayor probabilidad sobre la media (lo que implica un bajo riesgo). Esto también debido a que el VAN del inversionista se comporta como una función normal.

Teniendo en cuenta el Pareto, tanto tornado por coeficientes de correlaciones como el de regresión (ver Gráfica 55), en los cuales se relacionan las variables de entrada con las de salida, podemos ver cómo las variables que más afectan al VAN son: casa colonial/ precio unitario, la cual tiene un coeficiente de correlación de 0,61 y un coeficiente de contribución del 38,6%; es decir, que está sola variable controla el 38,6% de las variaciones del VAN; le sigue bohíos *pool house*, con un coeficiente de correlación de 0,50 y un coeficiente de contribución del 26,5%; finalmente, la inflación, la cual tiene un coeficiente de correlación de 0,31 y un coeficiente de contribución del 13,2% (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 55

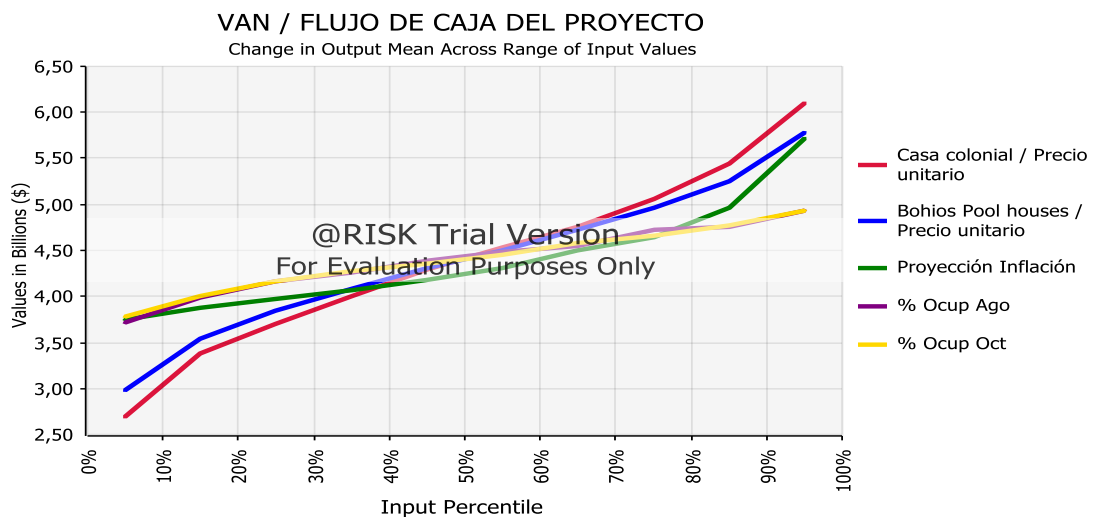
Tornado de coeficientes de correlación y contribución del VAN del proyecto



En la gráfica de araña que se presenta a continuación se puede apreciar mejor lo anteriormente descrito, ya que compara la variación porcentual de las variables de entrada y el impacto en miles de millones que tiene sobre el VAN del inversionista (ver Gráfica 56). Tal y como vemos, la variable casa colonial/precio unitario es la que tiene una mayor pendiente; por ende, la variación de esta es la que más afecta al VAN, ya sea de manera positiva o negativa (Buriticá y García, 2020).

Gráfica 56

Gráfico de araña VAN del proyecto

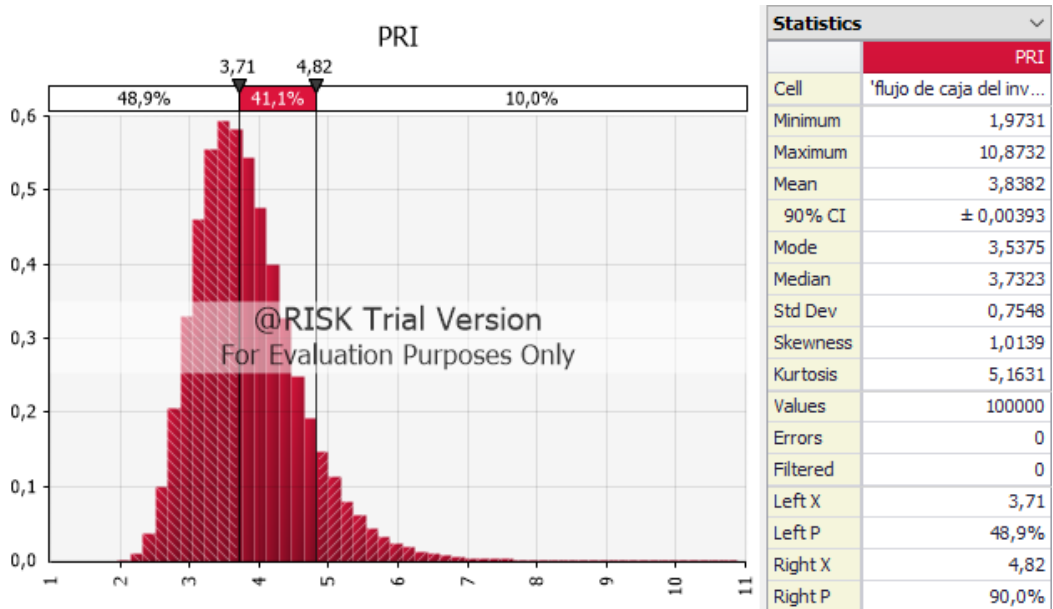


13.2.3. Período de recuperación de la inversión (PRI)

En la Gráfica 57 podemos ver que el valor esperado para el PRI es 3,83 años, con un máximo de 10,87 años y mínimo de 1,97, con una desviación de 0,75 años; tal y como vemos es una función leptocúrtica (curtosis > 3).

Gráfica 57

Variación PRI del Proyecto



Teniendo en cuenta el análisis de riesgo, se concluye que el proyecto es viable, ya que, a pesar de que se tienen posibles pérdidas en el peor de los casos, es muy poco probable que estos se materialicen, y es mucho más probable que se obtengan ganancias mayores a las esperadas.

14. CONCLUSIONES

Antes de que llegara la pandemia, el sector económico al que pertenece el proyecto era altamente atractiva debido a su crecimiento en los últimos años, pero hoy en día se tiene un punto coyuntural, el cual al salir de esta situación logrará alcanzar cifras históricas de crecimiento.

Se logra definir un mercado objetivo de personas jóvenes y adultos entre 28 y 40 años, trabajadores (empleados o independientes), hispanohablantes, que prefieren viajar en familia, en pareja, con ingresos entre \$500 y \$1500 USD y cuyo principal motivo de viaje es, simplemente, turismo y placer.

Las actividades que a los clientes potenciales les gustaría encontrar en el hotel son: senderismo (35,96%), ciclomontañismo (19,10%) y parapente (7,87%), y actividades complementarias tales como fogatas (49,4%), actividades ambientales educativas (40,4%), cabalgatas (38,2%) y *show* cultural (34,8%). Por otra parte, manifiestan que las principales malas experiencias que han tenido en un hotel se han debido a mala atención (31,46%) y falta de aseo (22,47%).

Con el trabajo desarrollado se logró confirmar de manera apropiada que el presente proyecto cumple con todos los requerimientos financieros, técnicos, legales y ambientales necesarios para su correcta implementación y puesta en marcha.

El proyecto es financieramente viable y de un riesgo relativamente bajo. La TIR del proyecto supera por 18,294 puntos porcentuales el retorno esperado por el inversionista y se calcula un VAN cercano a los \$2.472.185.232, teniendo en cuenta los primeros cinco años. Por otra parte, la TIR del inversionista supera en 1,927 puntos porcentuales el retorno esperado por el mismo, y se calcula un VAN de \$283.235.818, en los primeros cinco años.

15. RECOMENDACIONES

Para obtener mejores resultados financieros en el proyecto es recomendable llevar a cabo las medidas necesarias para aumentar la ocupación en las temporadas media y baja (promociones, fiestas, etc.), con el fin de sobrellevar los costos y gastos fijos que el hotel genera en esa época.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Andes (s. f.). Economía. *Mi Municipio*. <http://www.andes-antioquia.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Alcaldía de Andes (2020). *Programa de Gobierno, Andes, alianza por el desarrollo humano*.
<https://www.confecoopantioquia.coop/CkEditor//UserFiles/File/articulos/2019/planes-de-gobierno/suroeste/pg-andes-20-23.pdf>
- Alcaldía de Andes (2018). *Plan Convencional de Desarrollo Turístico de Andes 2018-2028*. <http://andes-antioquia.gov.co/MiMunicipio/Documents/Plan%20de%20desarrollo%20turistico%202018-2028.pdf>
- Alcaldía de Andes (13 de junio, 2012). *Corredor Turístico Río Tapartó*.
http://andes-antioquia.gov.co/Proyectos/Documentos_Detalles_Proyectos/Proyecto%20Corredor%20Tur%C3%ADstico%20R%C3%ADo%20Tapart%C3%B3.pdf
- Anato (2020). *Compendio de estadísticas turísticas de ANATO*.
<https://anato.org/estadisticas/>
- Arboleda Vélez, G. (febrero, 2001). *Proyectos: Formulación, evaluación y control*. AC Editores.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbm9saXZhc3R5ZG9uZXp8Z3g6NmU4YTNiZjY1OGY3NmE5Ng>
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (7ª. ed.). McGraw-Hill.
- Bambusa.es (2018). *Guadua angustifolia Kunth. Bambú guadua*.
<https://bambusa.es/caracteristicas-del-bambu/bambu-guadua/>
- Banco de la República (2020). *Meta de inflación e inflación total al consumidor*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Blue Karma (2020a) Hotel Seminyak. *Experience Blue Karma*.
<https://bluekarmasecrets.com/>
- Blue Karma (2020b). *Luxury Villas in Bali, Umalas*. <https://baliethnicvilla.com/>

- Buitrago Gallego, A. M. (16 de abril, 2017). El Suroeste apuesta por el turismo de naturaleza. *El Mundo*. <https://www.elmundo.com/noticia/El-Suroeste-apuesta-por-el-turismo-de-naturaleza/350455>
- Buriticá García, J. S., y García Urrea, L. (2020). *Estudio de factibilidad para la construcción y operación de una edificación tipo coliving en el municipio de Pereira (Risaralda, Colombia)*.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17599>
- Burneo-Valarezo, S., Delgado Víctore, R., y Vérez, M. A. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305-312.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii090316.pdf>
- Calendario de Colombia (2020). *Calendario 2022 de Colombia*.
<https://www.calendariodecolombia.com/calendario-2022.html>
- Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (junio, 2020a). Producto Interno Bruto. *Estadísticas Nacionales – Económicas – PIB*.
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pib/all/45#gsc.tab=0
- Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (abril, 2020b). Llegada de extranjeros no residentes por departamento de destino. *Estadísticas Nacionales – Flujo de Turistas – Turismo Receptor*.
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/num_viajeros/2?t=1#gsc.tab=0
- Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (abril 2020c). Motivos de viaje de los Huéspedes. *Estadísticas Nacionales – Motivo de Viaje Hoteles*.
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_motivo_viaje_hotel/all/33#gsc.tab=0
- Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (abril, 2020d). Motivos de viajes. *Estadísticas Nacionales – Turismo Receptor*.
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_motivo_viaje/all/6#gsc.tab=0
- Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (2020e). Número de Prestadores de Servicios Turísticos en Colombia. *Estadísticas Nacionales – RNT*.

http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41#gsc.tab=0

Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (2020f). Ocupación Hotelera – Variación mensual. *Estadísticas Nacionales – Ocupación Hoteles*.

http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_anual/31#gsc.tab=0

Centro de Información Turística de Colombia – CITUR (2019). Población ocupada en la rama de Comercio, hotelers y restaurantes Vs. Total Nacional. *Estadísticas Nacionales – Empleo*.

http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocup_actividad/porcentual/36?t=1#gsc.tab=0

Coelho, F. (17 de mayo, 2019). Significado de Metodología. *Significados.com*.

<https://www.significados.com/metodologia/>

Cohen, E., y Martínez, R. (2004). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.

Corantioquia (2020). Informe técnico 160CI-IT2003-3015 del 26 de marzo de 2020.

<http://www.corantioquia.gov.co/Paginas/VerContenido.aspx>

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (2ª. ed.). Ecoe.

Cotelco (2019). Informe mensual de indicadores hoteleros diciembre 2019.

Estadísticas. <https://www.cotelco.org/estadisticas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – Dane (2020a). Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre 2020. *Boletín Técnico*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_produccion_y_gasto.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – Dane (2020b). *Encuesta de gasto interno en turismo EGIT. Año 2019. 24 ciudades y áreas metropolitanas. Marzo / 2020*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/Pres_EGIT_19.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – Dane (2020c). Licencias de Construcción (ELIC). Abril 2020. *Boletín Técnico*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol_lic_abr_20.pdf
- Díaz Sandoval, M. (24 de febrero, 2020). Las cifras récord que el 2019 le dejó al turismo en Colombia. *El Espectador*.
<https://www.elespectador.com/especiales/mundo-destinos/las-cifras-record-que-el-2019-le-dejo-al-turismo-en-colombia-articulo-906186/>
- Emagister (2020). *Cursos de Hotelería y turismo en Antioquia en Medellín*.
<https://bit.ly/36L4jJr>
- Femprendedores (18 de octubre, 2012). *Métodos para el cálculo de flujos de caja* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=CXhT2tCJPPI&t=1753s>
- Gil Lorente, C. J. (2017). *Estudio de Viabilidad de un proyecto hotelero I* [tesis de grado, Universitat de des Illes Balears]. Dspace.
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/148093/Gil_Carlos_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Google Forms (s. f.). *Encuesta clientes potenciales*.
<https://forms.gle/ruEKRYSS1KihPqgG8>
- Google Maps (s. f.). *Tapartó. Andes, Antioquia*.
<https://www.google.com.co/maps/place/Taparto,+Andes,+Antioquia/@5.6897345,-75.9860218,12z/data=!4m5!3m4!1s0x8e464f13b878922f:0xc78c6d32894c155a!8m2!3d5.7013955!4d-75.9650773?hl=en>
- Google Maps (s. f.). *Localización del Municipio de Andes en el Mapa de Colombia*.
<https://www.google.com.co/maps/place/Colombia/@4.587585,-83.4032123,5z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e15a43aae1594a3:0x9a0d9a04eff2a340!8m2!3d4.570868!4d-74.297333?hl=en>
- Helitours (2020). *Ven y vuela en Helicóptero*. <https://helitours.com.co/>

- IBM (29 de abril, 2011). Introducción a Business Process Management (BPM). *BM Developer*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de <https://developer.ibm.com/es/depmodels/cloud/articles/introduccion-bpm>
- ISO (2017). ISO 10006:2017(es) Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en proyectos. *Online Browsing Platform (OBP)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:es>
- Keemala (2020). *Experience a Tropical Wonderland*. <https://www.keemala.com/>
- Minambiente (2019). *Comportamiento de visitantes a áreas protegidas nacionales (AP) con vocación ecoturística. Informe anual 2019*. Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales. <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/INFORME-VISITANTES-2019-Final.pdf>
- Minambiente (2015). *Plan Nacional de Restauración Ecológica, Rehabilitación y Recuperación de Áreas Degradadas – PNR*. <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/2289-plantilla-bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistematicos-72>
- Mincomercio (2020a). Perfil económico: Departamento de Antioquia. *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/800d4b4c-9748-4fdf-88e2-a013acc7e85f/Antioquia.aspx>
- Mincomercio (24 de febrero, 2020). ¡En 2019 el turismo en Colombia rompió récords. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Mincomercio (diciembre, 2018). *Plan sectorial de turismo 2018-2022. Turismo: El propósito que nos une*. <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Ministerio de Economía y Finanzas (9 de mayo, 2017). Anexo N° 2: Matriz de probabilidad e impacto según Guía PMBOK, de la Directiva N° 012-2017-OSCE/CD. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes->

[publicaciones/291845-anexo-n-2-matriz-de-probabilidad-e-impacto-segun-guia-pmbok-de-la-directiva-n-012-2017-osce-cd](#)

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2013). *Decreto 2646 de 2013, por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos*. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1475994>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (2015). *Decreto número 1077 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio*.
<http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>

Miranda, J. J. (2012). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental* (7^a. ed.). MM Editores.
<https://es.scribd.com/document/373742725/Gestion-de-Proyectos-Juan-Jose-Miranda>

Miranda Miranda, J. J. (2000). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental* (4^a. ed.). MM Editores.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – Onudi (1982). *Manual para la evaluación de proyectos industriales*. Naciones Unidas.
<https://open.unido.org/api/documents/4788157/download/MANUAL%20PARA%20LA>

Orellana Araújo, J. R. (2018). *Valoración empresas* [video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=BCeu6k1UnEs&feature=youtu.be>

Pérez, N. (2 de marzo, 2020). “Turismo: el nuevo petróleo”, senador Nicolás Pérez. <https://www.senado.gov.co/index.php/prensa/lista-de-noticias/13-senadores/763-turismo-el-nuevo-petroleo-senador-nicolas-perez>

Prieto Ocampo, A. (2017). *Plan de negocio para la construcción de un hotel flotante en El Peñol* [tesis de grado, Universidad EIA]. Repositorio Universidad EIA.
https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2258/1/PrietoAndres_2018_PlanNegocioConstruccion.pdf

Project Management Institute – PMI (6 de octubre, 2019). *América Latina*.

<https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/QueEsLaDireccionDeProyectos.aspx>

Reportur (17 de septiembre, 2019). *Según el Gobierno: Suben en Colombia ocupación hotelera e ingresos este año*.

<https://www.reportur.com/colombia/2019/09/17/aumenta-ocupacion-hotelera-e-ingresos-reales-del-sector-colombia/>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación* (2^a ed.). Pearson Educación.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6^a ed.). McGraw-Hill.

Secretaría de Planeación e Infraestructura Física, Andes Antioquia (s. f.).

<http://www.andes-antioquia.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Directorio-de-Dependencias.aspx>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020a).

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfMediosReservar/general>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020b). *País de residencia de los turista extranjeros*.

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfPaisTuristaCol/general>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020c). *Municipios de residencia de los turistas colombianos en Antioquia*.

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfMunicipioTuristaCol/general>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020d). *Duración media de la estancia en Antioquia 2018*.

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfDuracionEstancia/general>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020e). *Municipios Visitados por los Turistas en Antioquia*.

https://situr.gov.co/estadisticas/df_municipios_visitados/general

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020f). *Antes de venir a Antioquia, cómo se enteró el turista de los destinos visitados*.

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfAntesForma/general>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020g).

Características a la hora de elegir un destino.

https://situr.gov.co/estadisticas/df_caracteristicas_des/general/2020

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020h).

Distribución del grupo de viaje.

<https://situr.gov.co/estadisticas/DfDisGrupoViaje/general/2020>

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020i). *Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia.*

https://situr.gov.co/estadisticas/df_motivo_viajes/general/2020

Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia – SITUR (2020j). *Medios de Pago.* <https://situr.gov.co/estadisticas/DfMediosPago/general>

Vargas Ríos, O. (1 de julio, 2011). Restauración ecológica: biodiversidad y conservación. *Acta Biológica Colombiana*, 16(2), 221-246.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/actabiol/article/view/19280/28009>

Vargas Ríos, O., Díaz Triana, J. E., Reyes Bejarano, S. P., y Gómez Ruiz, P. A.

(2012). *Guías técnicas para la restauración ecológica de los ecosistemas de Colombia*. Convenio de Asociación No. 22 entre Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) y Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (ACCEFYN).

https://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/plan_nacional_restauracion/Anexo_8_Guias_Tecnicas_Restauracion_Ecologica_2.pdf

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA

ANEXO B. CONSTITUCIÓN EMPRESA.

ANEXO C. RUT.

ANEXO D. CÁMARA DE COMERCIO.

ANEXO E. SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN RNT.

ANEXO F. EJEMPLO DE FACTURA.

ANEXO G. CONTRATO DE OBRA.

ANEXO H. CONTRATO ADMINISTRADOR.

ANEXO I. CONTRATO RECEPCIONISTA.

ANEXO J. CONTRATO VIGILANTE.

ANEXO K. CONTRATO MESEROS.

ANEXO L. CONTRATO COCINEROS.

ANEXO M. CONTRATO CHEF.

ANEXO N. CONTRATO AUX. DE SERVICIOS.

ANEXO O. MATRIZ DE RIESGO.

ANEXO P. MODELO FINANCIERO.