



**Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación**

Alojamiento turístico en el Eje Cafetero de Colombia

Trabajo fin de grado presentado por:

Víctor José Fuentes Guerra

Titulación: Grado en ADE

Modalidad de trabajo: TFG

Director/a: Juan Pedro Asencio

Ciudad:

Fecha:

Firmado por:

RESUMEN

El proceso de internacionalización y expansión de nuestro negocio de apartamentos turísticos a otros mercados es el origen y el objeto de estudio y análisis en el presente proyecto. Apartamentos Sherry Center en Jerez de la Frontera, en explotación y con una experiencia de éxito, es el inicio del proceso de expansión de nuestro negocio. Pretendemos ubicarnos en el Eje Cafetero en Colombia, un mercado turístico con perspectivas de crecimiento y que nos permitiría en el futuro la expansión a otras zonas de la región. El conocimiento del sector de actividad y del negocio, un socio local de prestigio con habilidades comerciales y de gestión y el objetivo de seguir creciendo nos hacen plantear el presente proyecto. Con las características específicas del mercado al que nos dirigimos y con la adaptación necesaria, replicaremos nuestro modelo de negocio en este nuevo mercado.

Palabras claves: Colombia, Eje Cafetero, Turismo, Apartamento, Café

ABSTRACT

"The process of internationalization and expansion of our tourist apartments business to other markets is the origin and object of study and analysis in the present project. Sherry Center apartments in Jerez de la Frontera, in operation and with a successful experience, is the beginning of the process of expansion of our business. We intend to locate ourselves in the Coffee Hub in Colombia, a tourist market with prospects of growth and that would allow us in the future the expansion to other areas of the region. Knowledge of the activity and business sector, a local partner of prestige with commercial and management skills and the objective of continuing to grow, make us present this project. Bearing in mind the specific characteristics of the market we want to join and making the necessary adaptations, we will replicate our business model in this new market."

Keywords: Colombian coffee growing axis tourism apartment

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO	6
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	8
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	8
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, LAS 5 FUERZAS DE PORTER	8
2.2. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL.....	19
2.2.1. Político	19
2.2.2. Económico.....	20
2.2.3. Socio-culturales.....	26
2.2.4.Tecnológico	27
2.2.5. Ecológicos	28
2.2.6. Legales.....	29
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	32
2.3.1. Análisis Interno Producción	32
2.3.2. Análisis interno Marketing.....	33
2.3.3. Análisis Interno Organización y RRHH	34
2.3.4. Análisis interno Finanzas	35
2.4. DAFO	35
2.5. CAME.....	37
2.6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES	38
2.7. MODELO DE NEGOCIO. CANVAS	39
3. PLAN DE MÁRKETING	39
3.1. PRODUCTO.....	43
3.2. PRECIO	45
3.3. PROMOCIÓN.....	47
3.4. DISTRIBUCIÓN	51
4. PLAN DE OPERACIONES	52
4.1. LOCALIZACIÓN	52
4.2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	53
4.3. CADENA DE VALOR DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	58
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	60
5.1. RRHH NECESARIOS	63
5.2. ORGANIGRAMA.....	64
5.3. POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH.....	64

6. PLAN FINANCIERO	67
6.1. INVERSIONES.....	67
6.2. ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS.....	68
6.4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.....	72
6.6. VAN Y TIR	74
6.7. RATIOS SECTOR HOTELERO	74
7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PLAN DE CONTINGENCIAS.....	75
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
9. ANEXOS	81
9.1. EJE CAFETERO. Datos de interés.....	81
9.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	82
9.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Apartamentos Sherry Center	6
Ilustración 2. Llegadas de viajeros a Colombia.....	9
Ilustración 3. Corredor Turístico del Eje Cafetero	10
Ilustración 4. Estrategia de Turismo de Naturaleza Colombia.....	10
Ilustración 5. Evolución redes fijas y móviles internet	12
Ilustración 6. Fuerzas de Porter.....	19
Ilustración 7. PIB mundial	20
Ilustración 8. Tasas desempleo internacional	20
Ilustración 9. Desempleo y ocupación en Colombia	20
Ilustración 10. Tasa inflación Colombia	20
Ilustración 11. Tasas de inflación	20
Ilustración 12. Tasa de cambio en América Latina	20
Ilustración 13. Tasas de interés	20
Ilustración 14. Pirámide de población y proyección (Colombia)	20
Ilustración 15. CANVAS	20
Ilustración 16. Experiencia turística	20
Ilustración 17. Estacionalidad turistas Colombia.....	20
Ilustración 18. Tendencias de transformación digital en el turismo	20
Ilustración 19. SO móvil América Latina	20
Ilustración 20. Tarifas medias hotelera Eje Cafetero	20
Ilustración 21. Exportaciones Eje Cafetero	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Infraestructura turística en Quindío.....	13
Tabla 2. Infraestructura turística en Risaralda	13
Tabla 3. Infraestructura turística en Caldas	13
Tabla 4. Número de establecimientos en el Eje Cafetero según tipología	14
Tabla 5. Puntuación calidad establecimientos Eje Cafetero	15
Tabla 6. Precios medios establecimientos Eje Cafetero	15
Tabla 7. Restauración en establecimientos Eje Cafetero.....	16
Tabla 8. Establecimientos hoteleros por municipios del Eje Cafetero	16
Tabla 9. PIB países América Latina.....	20
Tabla 10. Previsiones macroeconómicas Colombia	20
Tabla 11. Estimaciones PIB Colombia.....	20
Tabla 12. Proyecciones de población Colombia 2020	20
Tabla 13. DAFO	20
Tabla 14. Objetivos	20
Tabla 15. Radiografía de establecimientos de alojamiento en Caldas	20
Tabla 16. Descuentos	20
Tabla 17. Tarifas	20
Tabla 18. Coste acciones promocionales	20
Tabla 19. Organigrama de RRHH	20
Tabla 20. Costes RRHH.....	20
Tabla 21. Inversiones	20
Tabla 22. Financiación	20
Tabla 23. Ingresos por Servicios	20
Tabla 24. Gastos Fijos.....	20
Tabla 25. Otros datos CE	20
Tabla 26. Análisis económico-financiero	20
Tabla 27. Tesorería	20
Tabla 28. Cuenta de Resultados	20
Tabla 29. Balance	20
Tabla 30. VAN y TIR	20
Tabla 31. RevPar	20
Tabla 32 . Limitaciones y Planes de Contingencia.....	20
Tabla 33. Ocupación hotelera y tarifa promedio	20
Tabla 34. Transporte aéreo Eje Cafetero	20
Tabla 35. Creación de empresas en el Eje Cafetero	20

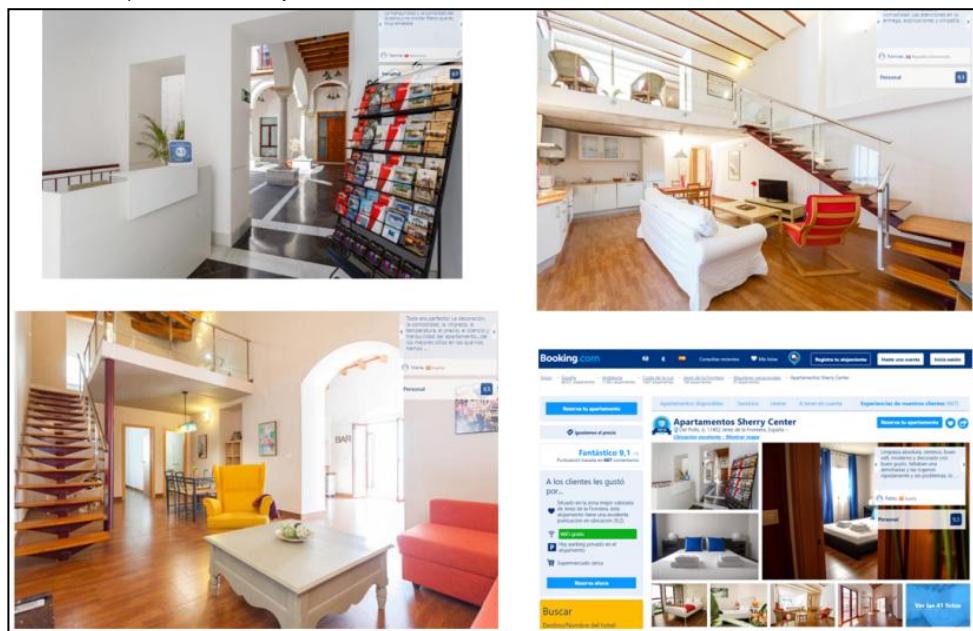
INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

El proyecto que nos ocupa tratará de analizar la viabilidad de la puesta en marcha de un negocio de alojamiento turístico en el Eje Cafetero de Colombia. El Paisaje Cultural Cafetero fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 2011.

Este proyecto parte de una experiencia contrastada y de éxito de un complejo de 12 apartamentos turísticos en un edificio histórico de Jerez de la Frontera (Cádiz).

Ilustración 1. Apartamentos Sherry Center



Después de 3 años desde su puesta en marcha, afrontamos en este momento, la expansión del negocio, analizando todas las posibilidades, bien creación de nuevos productos complementarios, bien implantación de nuevos mercados y, valorando todas las alternativas disponibles, ya sea un crecimiento del negocio en el mismo municipio o zonas cercanas, ya sea implantación en otros puntos de la península o introducción en nuevos mercados internacionales.

Hemos tomado la decisión de internacionalizar el negocio. Quizá la decisión con más riesgos pero, en nuestra opinión, la que consolida nuestro negocio y lo proyecta a otras zonas geográficas que, en los próximos años, estarán en plena expansión y que nos pueden dar nuevas posibilidades de seguir creciendo en otros mercados.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

Tras la experiencia satisfactoria y de éxito en la puesta en marcha y explotación del citado complejo de apartamentos, nos planteamos la expansión del negocio con dos puntos de partida de referencia: el know how que hemos desarrollado del negocio y la búsqueda de nuevos productos o mercados para dicha expansión.

En este contexto, hemos decidido abrir nuevos mercados con el mismo modelo de negocio que nos está dando resultado. Ante la disyuntiva de generar nuevos establecimientos en territorio nacional o, internacionalizar el negocio, hemos apostado por ésta última por diversas razones y motivos que, de manera resumida indicamos:

- Preferencia por introducirnos en nuevos mercados frente a la creación de nuevos productos, con la intención de seguir creciendo como empresa en otras áreas geográficas y con posibilidades de expansión en el futuro.
- Preferencia por mercados claramente en expansión, con nichos de mercados claros por desarrollar.
- Preferencia por mercados con pocos competidores directos y ofertas de poco valor añadido y, mercados con demanda creciente donde podamos introducirnos con ventajas competitivas derivadas de nuestro actual negocio.
- Socio local de garantía en proyecto de internacionalización que aporte gestión directa, red de contactos, influencia comercial y financiación.
- Conocimiento del mercado en el que nos queremos introducir.

Con estas premisas, hemos decidido estudiar la posibilidad de replicar nuestro negocio en Colombia y, en concreto, en el Eje Cafetero. Las razones principales por las que hemos elegido este enclave y que se desarrollarán en el presente proyecto han sido las siguientes:

- Entorno político en Colombia en proceso de normalización y con inversión pública en el sector turístico. Una estrategia turística definida en el Eje Cafetero con la puesta en marcha del primer Corredor Turístico de Colombia precisamente en esta área geográfica del Café y con la construcción de infraestructuras claves y proyectos en curso como el Aeropuerto Internacional del Café (Caldas) La inversión extranjera directa en el sector restauración y hoteles ha crecido un 741% en los últimos 5 años. (Lacouture M. C., 2017).
- Mercado turístico colombiano con tasas de crecimiento y en expansión. Las perspectivas de crecimiento del gobierno de Colombia se sitúan por encima del 10% en el sector turismo (Lacouture M. C., 2017). En los departamentos del Eje Cafetero existen planes estratégicos y de promoción turística favoreciendo un entorno de inversión pública y privada, así como soporte a iniciativas empresariales turísticas. El empleo en el sector turístico ha crecido un 17% en el pasado año 2016 (Lacouture M. C., 2017)
- Socio local de prestigio personal y profesional que aporta garantía, gestión, red de influencia y financiación.
- Conocimiento del mercado y realidad sociocultural del mercado colombiano.

- Primer acercamiento y valoración del negocio que nos ocupa mediante prospección del mercado y primeras conclusiones positivas que nos indican, a priori, un porcentaje alto de viabilidad del proyecto.

Queremos hacer mención en este punto que, debido a la exhaustividad del estudio que hemos realizado por tratarse de un proyecto “real” que vamos a poner en marcha en los próximos meses, la extensión del presente proyecto excede moderadamente los límites definidos por la UNIR. Hemos hecho un importante esfuerzo de síntesis, tanto en el texto del proyecto como en los anexos e información gráfica, si bien, consideramos que no debíamos reducir más ya que podría afectar al contenido del proyecto y a la definición del mismo, esperando que ello sea tenido en cuenta por el Tribunal en un sentido positivo.

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos que a continuación se enuncian han sido cuantificados minuciosamente con el objeto de que puedan ser medidos de manera objetiva y, de esta manera, realizar las acciones y planes necesarios para garantizar su cumplimiento.

1.3.1. Generales

Los objetivos generales que perseguimos con este proyecto son:

- Rentabilidad media anual: 18%.
- Cifra de Venta Anual: 130.000 €.
- Tasa de retorno de inversión: 16%.
- Ocupación media: 55%.

1.3.2. Específicos

Los objetivos específicos serían:

- Rentabilidad media de cada unidad de negocio individual: 12%.
- Reducción de costes de comercialización: Reservas directas segundo año del 40%.
- Satisfacción clientes nivel máximo: superior a 9.

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1.1. Clientes

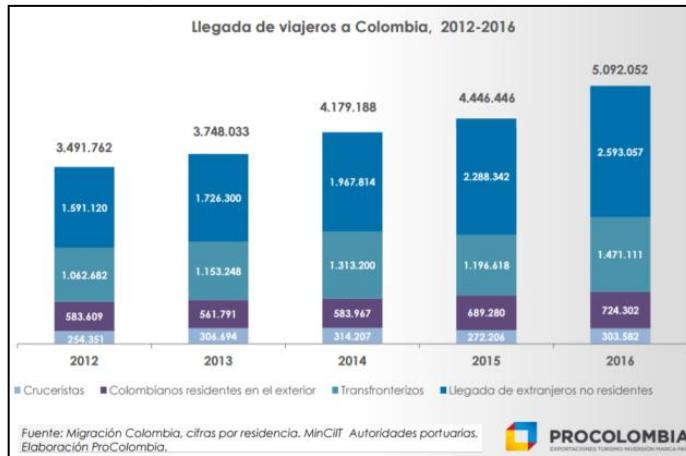
En nuestro sector, el poder de los clientes viene determinado por la capacidad que pudieran tener respecto a políticas de precios y a nivel de servicio.

Nuestros clientes potenciales se encuentran definidos en dos grupos bien diferenciados. Por un lado, tendremos un cliente extranjero proveniente, principalmente, de EEUU, Europa (España, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido) y América Latina (Venezuela, Brasil, Ecuador, México). El cliente venezolano se reducirá en 2017 y 2018 como consecuencia de

la situación política y económica que vive el país, sin embargo a cierre de 2016, el incremento de turistas provenientes de Venezuela creció un 15,4% respecto a 2015 (Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017) y en los primeros dos meses del año 2017 el incremento de turistas venezolanos crece un 11,2% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2017), aunque consideramos posible que, un porcentaje de estos turistas no sean tales, y entren en Colombia portando visa de turista. Por otro lado, siguiendo con el origen de nuestros clientes potenciales, tendríamos un turista nacional (40% de nuestros clientes) de fin de semana o periodos de vacaciones que viaja en pareja y/o familia, mayoritariamente urbano y con nivel adquisitivo medio-alto.

Los turistas extranjeros no residentes en Colombia (2.593.057) han aumentado un 13,3% el pasado año 2016 (Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017). Los datos de Enero y febrero de 2017 son especialmente importantes ya que acumulan un crecimiento del 16,01% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2017).

Ilustración 2. Llegadas de viajeros a Colombia



El 80,4% de los turistas extranjeros que llegan a Colombia corresponden a los continentes de América y Europa y el motivo principal de viaje (70,4%) es vacacional y los principales destinos son Bogotá DC (46,7%), Bolívar (14,1%), Antioquía (13,2%) y Valle de Cauca (7,6%).

Respecto a la conectividad aérea, 26 países tienen conectividad aérea directa en 14 aeropuertos internacionales, de los cuales 2 están situados en el entorno del Eje Cafetero (Aeropuerto El Edén-Armenia, Aeropuerto Matecaña-Pereira), además del Aeropuerto de La Nubia-Manizales y el Aeropuerto Internacional del Café en construcción).

El Eje Cafetero, Patrimonio Cultural de la Humanidad, es el primer Corredor Turístico de Colombia y viene acompañado de una serie de inversiones en infraestructuras y mejoras viarias y de servicios públicos. Hacemos mención, por la importancia estratégica que tiene en nuestro proyecto, de la infraestructura aeroportuaria que se está construyendo en Caldas y equidistante a los centros turísticos más importantes del Eje Cafetero (a menos de 30 km).

Este Aeropuerto Internacional del Café, una vez terminado, será uno de los principales aeropuertos del país (Caldas, Departamento de, 2017).

En el Eje Cafetero, y según la Estrategia de Turismo de Naturaleza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, el número de visitantes se situará en 2020 por encima de 1,1 millones, siendo la región turística de naturaleza con más visitantes y a mucha distancia del siguiente destino (Amazonas que contará con 200.000 visitas anuales).

El Eje Cafetero cuenta además, con una oferta diversificada en los cuatro ámbitos que desarrolla la citada Estrategia: turismo de naturaleza, turismo cultural, recreación y deporte de aventura.

En palabras de Josep Valls (Giménez, 2016) de ESADE, “El Eje Cafetero es un ejemplo de innovación turística...” y añade, “... si consolida mejor una infraestructura hotelera, podría alcanzar el número de visitantes que tiene el Camino de Santiago, en España, donde cerca de tres millones de viajeros al año llegan a la ciudad de Santiago de Compostela”.

Ilustración 3. Corredor Turístico del Eje Cafetero



Ilustración 4. Estrategia de Turismo de Naturaleza Colombia



Nuestro negocio se encontraría entre los considerados pequeños-medios en cuanto al número de plazas ofertadas y está dirigido a particulares, no comercializándose masivamente en agencias de viajes y/o turoperadores, por lo que la compra de gran volumen es muy residual y, por tanto, la negociación que pudiera producirse es escasa o prácticamente inexistente. El poder del cliente en este contexto es bajo.

El principal riesgo en este contexto del cliente, es la posibilidad de existencia de establecimientos sustitutivos al nuestro. El coste de cambiar de establecimiento para el consumidor podría ser mínimo por lo que habrá que establecer una estrategia de diferenciación del producto que atenúe un hipotético incremento del poder del cliente. La puesta en marcha de estrategias de diferenciación del producto es básica para reducir el poder del cliente.

Debemos tener en cuenta que del total de nuestros clientes, prevemos que el 40% sean nacionales colombianos por lo que debemos analizar al cliente colombiano como tipología diferenciada frente al extranjero.

Con los datos que facilita DANE en su última Encuesta de Gasto Turismo Interno (DANE, Departamento Administrativo Nacional Estadístico de Colombia, 2015), podemos realizar una radiografía del turismo interior del cliente nacional. De este modo, sabemos que los dos principales motivos de viaje son las visitas a parientes y amigos (42,7%) y la recreación y vacaciones (42,5%). Se utiliza mayoritariamente el transporte terrestre particular en un 46,5% y el transporte público terrestre (40,5%). El uso del avión lo hacen el 11,3% de colombianos en turismo interior. El 67,7% se alojan en viviendas de familiares y amigos y el resto (32,3%) utiliza hoteles, apartamentos y similares. El promedio de pernoctación es de 4,9 noches. Por otro lado, un 58,3% de los encuestados manifestaron que no viajan por no tener recursos económicos para ello.

Otro dato importante y trascendental en nuestro negocio es la información (y las posibilidades de acceso a la misma) que tiene el cliente. Los clientes están cada vez mejor informados de los productos, servicios, precios y de la gama de establecimientos hoteleros, lo que se traduce en una competencia creciente dentro de la industria.

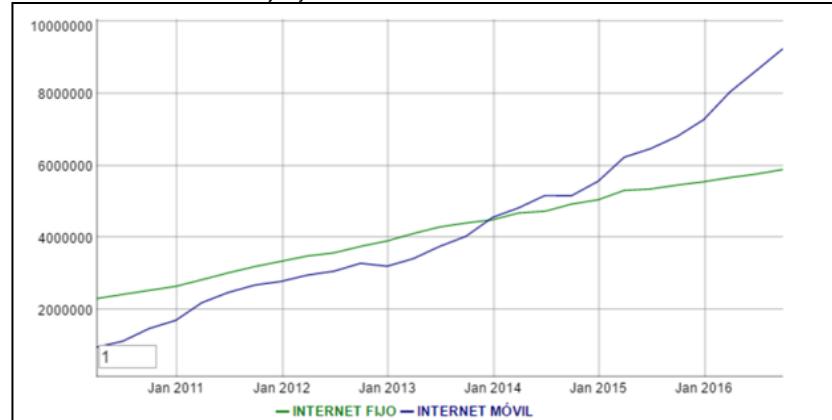
En nuestro modelo de negocio, el papel del acceso en origen a internet y el acceso a la información on line es determinante. El cliente extranjero que nos visite tiene pleno acceso a internet y a una información turística completa. El cliente nacional, por el contrario, está más limitado a este acceso. Nuestro cliente nacional potencial (urbano, clase media-alta, profesional) tiene un acceso a internet asimilado al extranjero.

La tasa de penetración de internet en hogares en Colombia es del 31,4% existiendo grandes diferencias en función de la zona geográfica analizada. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2016). Sin embargo, el 76,4% de los

mayores de 18 años en Colombia (33 millones) están conectados a internet, ya sea accesos fijos o móviles (Comisión de Regulación de Comunicaciones de Colombia, 2016).

Debemos destacar, por la importancia que tiene en nuestro negocio, el creciente acceso a través de redes móviles que siguen superando a los accesos fijos. Los clientes con acceso a internet móvil se han duplicado en el último año y medio. Consideramos el poder del cliente medio-bajo.

Ilustración 5. Evolución redes fijas y móviles internet



2.1.2. Proveedores

Estudiamos a continuación los precios y nivel de servicio de proveedores para determinar el nivel de presión que eventualmente podrían tener. Estableceremos dos vertientes de análisis diferenciado, por un lado, los proveedores de comercialización y distribución de nuestro servicio (OTA's) y, por otro lado, aquellos que inciden directamente en la operación diaria y explotación ordinaria del negocio.

La comercialización de nuestro producto sigue, en paralelo, dos caminos diferenciados: comercializamos directamente mediante nuestros propios canales (web, redes sociales, blog) y, por otro lado, accedemos a una comercialización indirecta en la que intervienen terceros que nos ofrecen tráfico de clientes y a un coste determinado.

Estos proveedores comercializadores on line (OTA's) son fundamentalmente Booking, Airbnb, Homeaway Niumba, Tripadvisor y otros con fuerza local como, despegar.com, Expedia y Pricetravel y centrales de reserva locales (Quindío). Estos proveedores, a cambio de un volumen alto de tráfico de cliente y una visibilidad importante, establecen un coste de servicio que, en algunas ocasiones, podría representar más de un 10% de la facturación. Este tipo de proveedores tiene un poder muy alto de influencia y repercute directamente en la rentabilidad. Estableceremos planes para atenuar dicha influencia mediante la paulatina creación de una red propia de comercialización (ver "Plan de Marketing").

El sistema de reserva y compra al realizarse íntegramente a través de internet, bien directamente en web propia o a través de otros canales de comercialización on line, reduce y convierte en prácticamente inexistente, el papel de agencias de viajes, turoperadores y

similares. A esto se une el escaso peso, prácticamente nulo, que tiene en nuestro sector específico, las compras de paquetes turísticos por parte de mayoristas.

La otra tipología de proveedores que tendremos son aquellos que prestan servicio directo en la explotación ordinaria del negocio tales como servicios de limpieza, lavandería, restauración, seguridad, servicios informáticos, tecnológicos y proveedores de bienes tangibles (mobiliario, electrodomésticos y decoración).

A diferencia del fuerte poder de los operadores comercializadores, podemos decir que las empresas suministradoras de servicios en la explotación ordinaria del negocio, tienen un bajo poder de negociación, tanto por su fragmentación y tamaño como por las tasas de ocupación/desempleo en los sectores respectivos. No consideramos que existan proveedores concentrados con alto poder de negociación, que pudieran influir de manera decisiva o importante en nuestra rentabilidad o beneficio.

2.1.3. Competidores

Para valorar el grado de rivalidad en nuestra industria estudiamos aquellos factores que nos pudieran afectar tales como el número, tipología y tamaño de los competidores, capacidad instalada, tasa de crecimiento del sector y diferenciación de los productos y servicios ofrecidos, entre otros.

ProColombia (Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017) nos ofrece una primera aproximación a la infraestructura turística en los tres departamentos que conforman el eje Cafetero.

Tabla 2. Infraestructura turística en Risaralda

INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN RISARALDA	
HOTELES*	192
Habitaciones	3.741
Camas	5.911
RECINTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS	9
Centros de convenciones	2
Hotelerías con salones	3
Venues (lugares de reunión) no tradicionales	4
OPERADORES TURÍSTICOS O AGENCIAS DE VIAJES*	137
Agencias de viajes y turismo	71
Agencias de viajes operadora	31
Agencias de viajes mayoristas	9
Oficina de representación turística	18
Operador profesional de congresos, ferias y convenciones	8

Nota: Sólo se tienen en cuenta los registros activos.

* Fuente: Registro Nacional de Turismo, cálculos ProColombia

Tabla 1. Infraestructura turística en Quindío

INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA DEL DEPARTAMENTO*	
HOTELES	161
Habitaciones	3.187
Camas	5.351
RECINTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS	9
Centros de convenciones	3
Hotelerías con salones	4
Venues no tradicionales	2
OPERADORES TURÍSTICOS O AGENCIAS DE VIAJES	106
Agencias de viajes y turismo	46
Agencias de viajes operadora	37
Agencias de viajes mayoristas	4
Oficina de representación turística	5
Operador profesional de congresos, ferias y convenciones	14

Nota: solo se tienen en cuenta los registros activos.

* Fuente: Registro Nacional de Turismo, cálculos ProColombia

Tabla 3. Infraestructura turística en Caldas

INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA DEL DEPARTAMENTO*	
HOTELES	192
Habitaciones	3.434
Camas	6.410
RECINTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS	10
Centros de convenciones	3
Hotelerías con salones	6
Venues no tradicionales	1
OPERADORES TURÍSTICOS O AGENCIAS DE VIAJES	194
Agencias de viajes y turismo	50
Agencias de viajes operadora	124
Agencias de viajes mayoristas	2
Oficina de representación turística	17
Operador profesional de congresos, ferias y convenciones	1

Nota: Sólo se tienen en cuenta los registros activos.

* Fuente: Registro Nacional de Turismo, Cálculos ProColombia

Hemos ampliado los datos anteriores incluyendo toda la tipología de alojamientos turísticos (no solo hoteles) del eje Cafetero. De tal forma, observamos que el mercado está muy segmentado desde el punto de vista de la oferta. La estructura de la industria corresponde globalmente a tres tipologías de alojamiento: hoteles, apartamentos y similares y otros alojamientos poco o nada profesionalizados. El 47% de la oferta corresponde a hoteles, siendo las cadenas hoteleras muy residuales (0,03% del total de hoteles). Los competidores más directos en cuanto tipología a nuestro negocio (apartamentos, casas chalets, casa rurales, villas) representan el 26,8% de la oferta total. El resto corresponde a establecimientos similares a hoteles (hostales, albergues) y a casas individuales no profesionales.

Tabla 4. Número de establecimientos en el Eje Cafetero según tipología

	Total	Tipología					Cadena hotelera
		*****	****	***	> ***	Otros	
Hoteles	336	13	34	42	5	242	12
Apartamentos	70	1	1	1		67	
Casa-Chalets	60		1	1		58	
Hostales	57				1	56	
Casas rurales	54				1	53	
Albergues	41			1		40	
Otros	94					94	
	712	14	36	45	7	610	

Elaboración propia a partir de fuentes de datos de operadores turísticos y plataformas on line

La estructura de establecimientos de alojamiento del Eje Cafetero que presentamos (Tabla 4), nos permite observar que la oferta de servicios hoteleros considerados de manera global es de tamaño medio, si bien, en el tramo donde se encontraría nuestro segmento de clientes (nivel adquisitivo medio-alto con demanda de niveles de calidad y servicio alto) la oferta es pequeña.

Tan solo un 13,8% de los hoteles tienen más de 4 estrellas, mientras que más del 70% no tienen publicitada ninguna estrella. En los apartamentos y similares (casas-chalets y casas rurales) esta realidad se acrecienta aún más al no existir un estándar para categorizar estos establecimientos. Analizada una muestra de éstos concluimos que la calidad, diseño, estética y servicio ofrecidos están a un nivel muy bajo desde nuestra concepción del negocio lo que nos permitiría tener una ventaja competitiva indudable al implantar nuestros estándares de calidad y servicio.

La industria establecida en la zona está orientada a dos segmentos de clientes diferenciados. Uno de ellos, que ofrece servicios de carácter exclusivo y de lujo con precios y nivel de servicio alto y, por otro lado, tenemos establecimientos de poco valor añadido, mínimos servicios, orientado a un cliente “de mochila” y con precios bajos.

Detectamos que existe oferta para clientes con un alto y muy alto poder adquisitivo y, por debajo, también existe una gran oferta para consumidores con rentas bajas y bajas-media). El segmento intermedio de consumidores esta, a nuestro juicio huérfano y es el nicho de mercado en el que nos ubicaríamos.

El grado de concentración en el mercado es bajo. No existen grandes grupos ni cadenas hoteleras o similares con muchos establecimientos dependientes y/o asociados.

Otro elemento que consideramos en el análisis es la puntuación que los propios clientes otorgan a los distintos establecimientos. Ello nos ofrece la posibilidad de extraer conclusiones respecto al grado de satisfacción, nivel de servicio, calidad y fidelidad de los clientes a los establecimientos que han visitado.

	Tabla 5. Puntuación calidad establecimientos Eje Cafetero Nº establecimientos por puntuación clientes (\$/10 puntos)				
	9 o mas	8	7	6	s/punt.
Hoteles	79	140	63	11	43
Apartamentos	15	13	11	6	25
Casa-Chalets	4	5	16	14	21
Hostales	14	22	9	2	10
Casas rurales	8	18	12	7	9
Albergues	9	21	5	2	4
Otros	17	26	23	7	21
	146	245	139	49	133

Elaboración propia

De esta manera, observamos que tan solo un 20,5% de los establecimientos obtienen una puntuación superior a 9. En nuestro modelo de negocio es básico y necesario obtener de manera constante y consolidada en el tiempo una puntuación superior a 9. La diferenciación y fidelidad de los clientes comienza por la experiencia vivida por los propios clientes en su estancia. Puntuaciones inferiores reflejan áreas de mejora que deben atajarse inmediatamente. El 60,8% de establecimientos están situados en una franja media de calidad (entre 6 y 8).

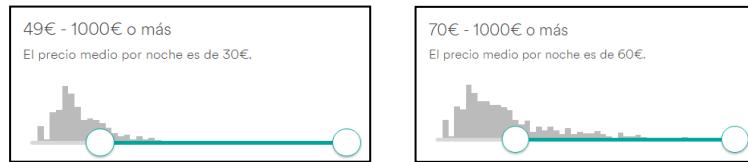
Es importante precisar en este punto, que hemos comprobado empíricamente que los estándares de calidad que empleamos en España no se corresponden exactamente con la percepción del cliente nacional colombiano. Un apartamento “agradable” en España correspondería a un apartamento de buen nivel en Colombia y, viceversa, un buen apartamento en el eje Cafetero de Colombia quizá aquí no sea puntuado por los clientes con una nota superior al 6. Analizando el precio ofertado por los distintos establecimientos observamos que el precio medio de apartamentos se sitúa en los 60€. Destacamos que el 50% de estos establecimientos ofertan precios por debajo de los 50€ y tan solo el 11,4% se sitúa por encima de los 100€.

Estos datos de precios medios se han corroborado en distintas plataformas, obteniendo un precio medio global en torno a 60€ como se ha citado, observando que la mayor parte de los alojamientos tienen precios inferiores a los 70 €. Este precio medio esta desvirtuado por el efecto que produce el alquiler de villas/chalet de tamaño grande y con más de 5-6 habitaciones cuyos precios medios por noche son más altos que la media. Si eliminamos estos alojamientos obtenemos un precio medio inferior (en torno a los 30€).

Tabla 6. Precios medios establecimientos Eje Cafetero

	Nº establecimiento por precios (euros)				Precio medio
	0-50	51-100	101-150	>150	
Hoteles	185	218	80	37	74
Apartamentos	35	38	6	2	60
Casa-Chalets	7	14	17	36	143
Hostales	48	32	10	5	62
Casas rurales	26	33	16	12	86
Albergues	37	9	2	0	39
Otros	44	44	19	15	80
	382	388	150	107	

* Un mismo establecimiento tiene varios precios



Debemos tener en cuenta que muchos alojamientos se dedican a alquilar habitaciones dentro de una vivienda que, en muchas ocasiones, están ocupadas por sus propietarios, que también viven en ella. Este modelo, que no es el nuestro, representa casi el 20% de los establecimientos no hoteleros analizados.

Para profundizar algo más, hemos realizado el análisis de la restauración disponible en cada establecimiento para afianzar la segmentación de la industria y la tipología de la oferta, destacando la ausencia casi total de paquetes concertados que incluyan pensión completa, media pensión o todo incluido. En el segmento de apartamentos y similares tampoco se ofrece el desayuno. Este punto sería un factor diferencial y competitivo en nuestro caso ya que consideramos que este servicio es importante para nuestros clientes potenciales y lo ofreceremos incluido.

Tabla 7. Restauración en establecimientos Eje Cafetero

	Nº establecimientos según restauración disponible				
	Desayuno incl.	Media Pens.	Pensión compl.	Todo incl.	con cocina
Hoteles	249	13	3	4	67
Apartamentos	3				67
Casa-Chalets	8				52
Hostales	25	1			31
Casas rurales	25				29
Albergues	20				21
Otros	56				38
	386	14	3	4	305

Por último, indicamos el número y tipología de establecimientos por cada municipio/área en la zona de estudio.

Tabla 8. Establecimientos hoteleros por municipios del Eje Cafetero

Municipios	Hoteles	Apartamentos	Casa-Chalets	Hostales	Casas Rurales	Albergues	Otros
Pereira	76	24	5	2	5	6	8
Armenia	47	22	10	1	5	5	7
Salento	35	2	4	12	2	16	15
Manizales	41	11	2	12	1	7	7
Quimbaya	22	1	12	3	7		10
Santa Rosa de C.	20	3	2	6	4	3	5
Montenegro	26		5	2	4		2
Filandia	5	1	2	3	2	2	3
La Tebaida	6		2		2		5
Dosquebradas	4	3	2	3	3		2
Pueblo Tapado	2	1	1	1	1		6
Alcalá	3		2	1	4		2
Calarcá	5					1	1
Salamina	7		1	1			
Círcasia	5			1	1		1
Cerritos				2	1		1
El Caimo	3		1	1	2		1
La Dorada	5						
Otros	24	2	9	6	10	1	18
	336	70	60	57	54	41	94

Como conclusión, consideramos que no existe competencia directa fuerte y de gran tamaño. La rivalidad entre competidores es moderada por lo que consideramos que nuestro posicionamiento en el sector estará muy por encima de la media tanto en calidad y servicio como en oferta global. No consideramos que el impacto de la competencia tenga un impacto decisivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

2.1.4. Productos sustitutivos

Con carácter general, el número de oferta sustitutiva a la nuestra es alto. Cualquier cliente tiene a su disposición un abanico amplio de posibilidades alternativas de alojamiento. En este sentido, el sector hotelero y los establecimientos de alojamiento tienen un alto grado de oferta sustitutiva.

Hemos acotado más nuestro mercado potencial teniendo en cuenta el análisis de la competencia y nivel de servicio y oferta que hemos estudiado y, las características de nuestro producto y consumidores objetivo.

De dichos datos, concluimos que, la oferta actual dirigida al segmento de consumidores al que nos dirigimos (poder adquisitivo medio-medio alto con una exigencia de calidad y servicio alta) es moderada.

Los dos productos sustitutivos al nuestro por excelencia son el hotel de 4 y 5 estrellas y otros apartamentos/chalets con puntuaciones por encima de 9,5 puntos que denotan un nivel de servicio y calidad muy alto.

Un factor importante y que puede determinar que el cliente acuda a un establecimiento sustitutivo al nuestro es el precio considerando que, en este caso, la demanda es moderadamente elástica al precio. A la hora de definir el precio del producto en el apartado de marketing tendremos en cuenta este aspecto, sabiendo que los hoteles de 4-5 estrellas se encuentra en un precio medio diario superior a los 150€ y los apartamentos que entendemos como competencia directa se sitúan en la horquilla 60-150 €.

Tenemos la necesidad de diferenciar nuestro producto para reducir los productos sustitutivos del mercado, así como estrategias para fidelizar a nuestros clientes. Esta diferenciación en calidad y servicio que proponemos, reduciría la elasticidad al precio y, por tanto, nos afianza en nuestro nicho ante posibles competidores.

2.1.5. Barreras de entrada

Analizamos aquellas barreras de entrada que, a nuestro juicio, son las más importantes en nuestro negocio. Para ello, utilizamos en este apartado los datos estudiados y analizados con anterioridad respecto al número de establecimientos, tamaño y tipología, productos y servicios ofrecidos, así como la inversión necesaria y los canales de comercialización y distribución.

Economías de escala: Los hoteles que pertenecen a cadenas son lo que presentan mayores economías de escala debido a su estructura organizativa y su poder de negociación. La forma más habitual de incrementar la rentabilidad por la vía de gasto es reduciendo los costes de proveedores en la explotación del negocio (mobilario, alimentación, suministros). En nuestro caso, la presencia de grandes cadenas es prácticamente inexistente.

Imagen de marca: Del mismo modo, son las grandes empresas hoteleras las que cuentan, a priori, con un mayor potencial en este sentido por su capacidad de inversión, publicidad y marketing. Hoy en día la imagen de marca tradicional está derivando a la imagen de marca on line donde la inversión es mucho más reducida. En este contexto, la valoración de "imagen de marca" pasa a los propios consumidores mediante publicaciones on line, comentarios y participación en foros, por lo que generar una buena imagen de marca está al alcance de más operadores, siendo el requisito imprescindible ofrecer un servicio de calidad, único y personalizado.

Diferenciación del producto: Existe una oferta que cubre el segmento de clientes de nivel alto y muy alto y, por otro lado, clientes de poder adquisitivo bajo y medio bajo. El segmento intermedio está por redefinir.

El producto para el segmento superior de cliente está muy diferenciado con propuestas acordes a ello. Para entrar en el segmento alto-muy alto es necesario tener acceso y capacidad para ofrecer servicios más exclusivos y podría considerarse una barrera de entrada importante. Otro aspecto dentro de la diferenciación del producto y que consideramos que está asociado a ella es la fidelidad de los clientes, que viene dada en nuestro caso, por la trayectoria en el tiempo del establecimiento hotelero y que es asumida por el cliente. La fidelidad de los clientes sería otra de las barreras de entrada en el segmento alto-muy alto pero no lo sería tanto en el segmento medio-medio alto al que nos dirigimos.

El segmento al que nos dirigirnos se compone de dos tipos de clientes en función de su origen: cliente extranjero y nacional. El cliente extranjero tiene la capacidad económica y una predisposición en sus viajes turísticos a obtener un plus de calidad y servicio personalizado. Por su parte, el cliente nacional (en torno a un 40%) está más condicionado por el nivel de vida, poder adquisitivo y perspectivas de la economía. Nuestro cliente nacional, en su mayor parte, será de perfil urbano (aunque no viva necesariamente en una gran urbe), poder adquisitivo medio-alto, profesionales. Normalmente viaja en pareja (una o varias parejas de amigos) o en familia y tiene motivaciones medioambientales y de disfrute de naturaleza. Es un segmento de población que está en alza y aunque este segmento de cliente no esté tan definido como en Europa, comienza a existir una clase media o media-alta con cierto poder adquisitivo que, sin capacidad y/o necesidad de alojarse en establecimientos de lujo, desea tener una estancia de calidad a un precio inferior del que ofrecen los establecimientos hoteleros de 5 estrellas.

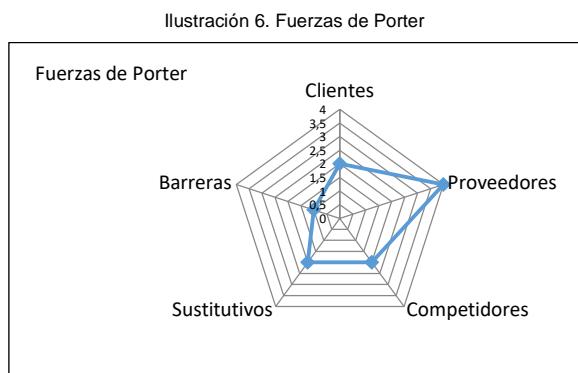
Inversión y Capital. Para entrar en el mercado hotelero con un establecimiento propio y un número de habitaciones superior a 50 es necesario grandes cantidades de dinero y financiación por lo que estaríamos ante una importante barrera de entrada. En nuestro mercado particular, la barrera es mucho más moderada ya que las necesidades de

financiación de una empresa como la que pretendemos en torno a las 15-20 plazas de alojamiento es bastante menor. En el caso que nos ocupa no supone ninguna barrera de entrada este aspecto.

Acceso a canales de comercialización. Para grandes establecimientos hoteleros supone una barrera de entrada y unos costes analizar. Estamos considerando aquí el papel que juegan las agencias de viajes, turoperadores y mayoristas. En el caso de canales de comercialización on line, el acceso a ellos es razonablemente fácil y el coste es asumible por cualquier tipo de establecimiento por lo que no consideramos que sea una barrera de entrada a considerar.

Localización: Dentro del triángulo del Eje Cafetero, la localización no juega un papel primordial ya que las distancias no son grandes y la accesibilidad a los distintos puntos turísticos y de interés está prácticamente garantizando desde cualquier zona elegida.

Resumimos las fuerzas de Porter de forma gráfica:



2.2. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL

2.2.1. Político

El año 2016 ha sido difícil en Colombia. Han sucedido varios acontecimientos trascendentales que van a marcar el curso de los próximos años en el marco político del país. La derrota del referéndum del Proceso de Paz, una reforma fiscal dura y una confrontación y polarización política interna, marcaron el pasado año.

En el ámbito interno, se ha firmado la paz con las FARC después de muchos años de conflicto armado. Este proceso de paz, que hoy parece más estable que hace un año, puede otorgar a Colombia un reconocimiento internacional y un replanteamiento interno de valores e ideas que pueden generar cierto entusiasmo y apoyo en el exterior. Por otra parte, el inicio de diálogos con el ELN es otra apuesta en este sentido.

Esta situación interna de Colombia, podría contraponerse a la situación que se vive a nivel internacional/mundial. La guerra en el mundo contra el terrorismo, problemas nuevos que surgen en Europa ("Brexit"), problemas étnicos y religiosos en África y Oriente Medio

otorgan cierta inestabilidad en el extranjero mientras que en Colombia podría darse una situación en el sentido inverso con referentes como la paz, reconciliación y la resolución de problemas del pasado con la mejora de la visión internacional que ello pudiera conllevar. Colombia tiene un reto por delante y apostamos por un reposicionamiento internacional de Colombia que beneficie a la estructura económica del país y, en particular, al turismo.

En el entorno más doméstico, Colombia comienza un año preelectoral. Parece que el panorama está más polarizado y el bipartidismo ha dado paso a otro escenario político diferente, pero en el que se convive con la corrupción, situación económica y un cierto desgaste del proceso de paz que parece haber trasladado cierto pesimismo entre la población.

En los últimos meses se están sucediendo procesos para atajar y reducir la corrupción con medidas normativas y de transparencia, si bien es uno de los asuntos que más preocupa a los ciudadanos. Como consecuencia de la citada corrupción, se podrían producir distorsiones y efectos negativos que podrían reflejarse en falta de competitividad e innovación del país y ralentización de proyectos de cierta envergadura que afectasen a alguna zona turística.

La corrupción también tiene una vertiente privada y, en lo que nos atañe, podría incrementar los costes de la inversión a ejecutar y los costes en la explotación ordinaria del negocio. De manera práctica y, en el ámbito comercial, es en las aduanas donde se suelen dar más situaciones relacionadas con la corrupción. En nuestro caso, como consecuencia del modelo de negocio no estaríamos afectados en el ámbito descrito, si bien sí podrían producirse sobrecostes a la hora de ejecutar las primeras inversiones y/o solicitar las licencias y autorizaciones para poner en marcha el negocio. Estimaremos que el efecto podría estar en torno al 5% de la inversión inicial prevista.

Un último punto que queremos plantear es la cuestión de la seguridad en el área concreta de localización de nuestro negocio y de las medidas que debemos tomar al efecto.

La Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío en su Estudio de percepción de seguridad en el Quindío (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2016) indica que el 81% de los empresarios coinciden en que la seguridad del departamento se encuentra deteriorada y la califican como regular o mala, atribuyéndolo a la poca presencia de policía y a los numerosos actos delictivos. El hurto a personas y el robo al establecimiento son los delitos que mayor preocupación generan entre los empresarios y de los cuales, el 42.81% de los encuestados señalaron que fueron víctimas. La misma Cámara de Comercio en su Observatorio de Seguridad (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2015) indica que el 31,56% de los establecimientos comerciales no tienen ninguna medida de seguridad, sólo el 38,22% poseen cámaras de seguridad y el 27,26% tienen vigilancia privada. La alarma está presente tan solo en el 33,48% de los establecimientos.

El elemento de seguridad será uno de los aspectos a tener en cuenta en la inversión inicial. En cualquier caso, debemos contar con servicios de alarma y cámaras de seguridad. Se valorará la presencia de vigilancia privada, bien 24 horas o 12 horas (incluido noche) en función de la localización de nuestro establecimiento.

2.2.2. Económico

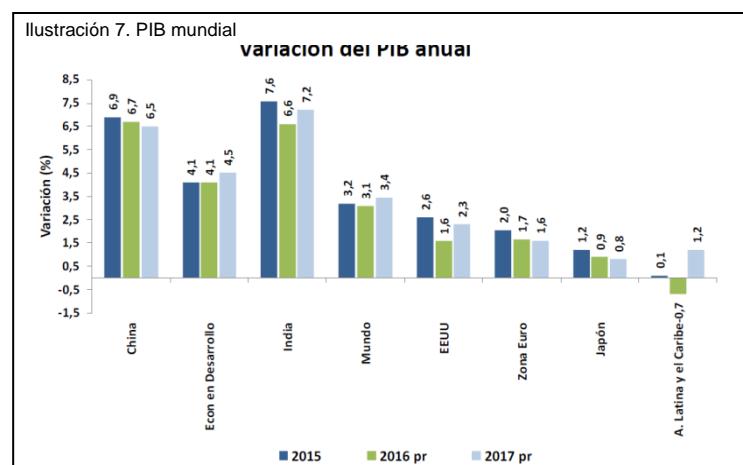
Colombia es uno de los países con mayor estabilidad económica de la región. En los últimos 5 años la economía creció en promedio un 4,8% anual. Es el cuarto mejor país para hacer negocios en América Latina por debajo de México, Chile y Perú según el Doing Business, y es el tercer país más competitivo de América Latina según el IMD en su Anuario Mundial de Competitividad 2016 (IMD, International Institute for Management Development, 2016).

El informe del Foro Económico Mundial (World Economic Forum) 2016-2017, concluye que Colombia es el segundo país más competitivo de Suramérica (por detrás de Chile), destacando "por calidad de su entorno macroeconómico, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios, éxito en la adopción de tecnología, educación y entrenamiento superior" (Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF), 2016-2017).

Para el pasado año 2016, el Fondo Monetario Internacional (Internacional, Fondo Monetario, 2017) en su informe "El cambiante panorama de la economía mundial", ha previsto un crecimiento mundial de 3,1% (Internacional, Fondo Monetario, 2017).

Para el año 2017, el crecimiento previsto se situaría en el 3,4%.

Como foto global, destacamos tasas inferiores al año anterior en la zona euro, ralentización del crecimiento en USA y China y un descenso acumulado en América Latina del 0,7%. Para 2017 se prevé una recuperación generalizada en todas las



economías. En la región que principalmente nos ocupa, América Latina, la economía está creciendo a un menor ritmo que la mundial.

Importantes países como Argentina, Brasil y Venezuela registraron una desaceleración económica mientras que otros, y encuadrados aquí a Colombia, tuvieron tasas de crecimiento positivas. En Colombia, el PIB de 2016 se ha cerrado en el 2% de crecimiento (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, 2017) con unas proyecciones medias para 2017 en torno al 2,8% y por encima del 3% para el año 2018 (BBVA, 2017).

Tabla 9. PIB países América Latina

PAÍSES	Variación del PIB anual de países latinoamericanos		
	FMI	Banco Mundial	Latin American Consensus
Argentina	-2,4	-2,3	-2,3
Brasil	-3,5	-3,4	-3,4
Chile	1,6	1,6	1,6
Colombia	1,9	1,7	2,0
Ecuador	-2,3	-2,3	-1,9
México	2,6	2,0	2,1
Perú	4,0	4,0	3,9
Venezuela	-12,0	-11,6	-11,3

Las proyecciones trimestrales (BBVA) apuntan a un panorama económico en Colombia alentado con un crecimiento sostenido de más del 3% en 2018, una reducción de la inflación hasta alcanzar el 3,6% y un descenso de los tipos de interés que se situaran por debajo del 5% a final de 2018 (BBVA, 2017).

Tabla 10. Previsiones macroeconómicas Colombia

Previsiones Macroeconómicas Anuales	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB	4,7	4,6	3,1	1,9	2,4	3,3
Consumo privado (% a/a)	4,2	4,4	3,8	2,1	2,5	3,4
Consumo público (% a/a)	5,8	6,2	2,8	1,4	1,3	3,0
Inversión fija (% a/a)	6,1	10,8	2,8	-1,7	4,3	6,1
Inflación (% a/a, fdp)	1,9	3,7	6,8	5,7	4,1	3,6
Inflación (% a/a, promedio)	2,0	3,7	5,0	7,5	4,1	3,5
Tasa de cambio (fdp)	1.927	2.392	3.149	3.001	3.005	2.936
Devaluación (% fdp)	9,0	24,1	31,6	-4,7	0,1	-2,3
Tasa de cambio (promedio)	1.869	2.001	2.742	3.054	2.975	2.969
Devaluación (% promedio)	3,9	7,1	37,0	11,4	-2,6	-0,2
Tasa BanRep (% fdp)	3,25	4,50	5,75	5,75	6,00	4,75
Tasa DTF (% fdp)	4,1	4,3	5,2	7,0	5,7	5,1
Tasa de desempleo (% fdp)	9,7	9,3	9,8	9,8	10,2	10,3
Balance fiscal (% del PIB)	-2,3	-2,4	-3,0	-4,0	-3,3	-2,7
Cuenta Corriente (% del PIB)	-3,2	-5,2	-6,5	-4,5	-3,8	-3,4

Fecha de cierre de previsiones: 8 de febrero de 2017.

Fuente: DANE, Banco de la República, Ministerio de Hacienda y BBVA Research

Las estimaciones de diversas instituciones financieras y agencias apuntan la misma tendencia. El sector “Comercio, Restauración y Hoteles” contribuye en 0,17 puntos al crecimiento del 1,9% del PIB de Colombia en 2016 y finaliza el año con un crecimiento del 1,4% respecto al pasado año. En este sector, la variación del PIB es inferior a la media (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016)..

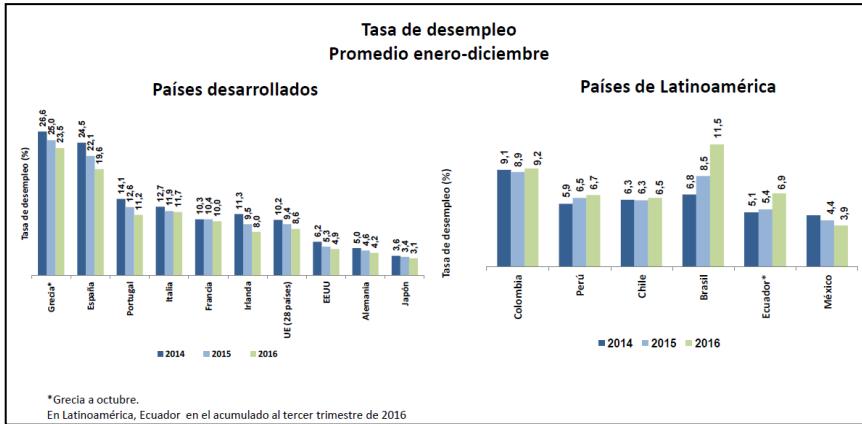
Tabla 11. Estimaciones PIB Colombia

Firma	2016	2017
XP Securities	2,0	2,8
CESLA	2,3	3,0
Corficolombiana	2,2	3,0
Oxford Economics	2,3	2,9
IHS Markit	2,2	2,4
Econ Intelligence Unit	2,0	2,7
ANIF	2,2	2,8
Capital Economics	2,0	2,5
Citigroup	2,0	3,0
Larraín Vial	2,3	2,8
BTG Pactual	2,3	2,6
JP Morgan Chase	1,8	2,8
BBVA	2,4	3,0
Econoanalítica	2,4	3,1
Promedio	2,2	2,8

Respecto al desempleo, los países desarrollados están reduciendo la tasa de desempleo (con la excepción de la Unión Europea). En Latino América, el desempleo ha aumentado en el último año. También en Colombia, aunque en tasas inferiores al 10% (España 2016, desempleo 18,63%).

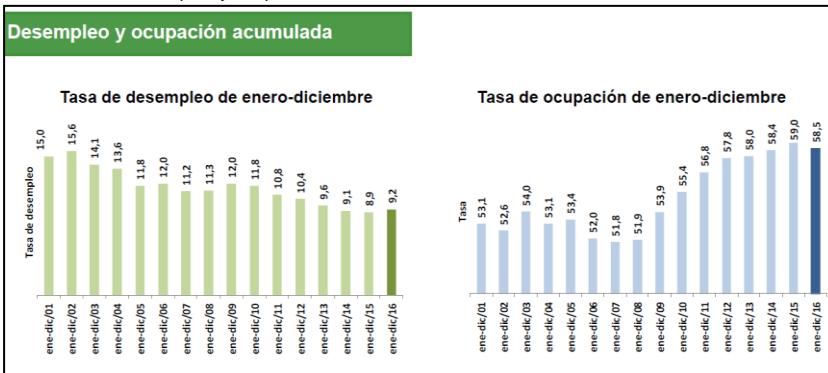
La tasa de desempleo en Colombia el pasado año 2016 fue del 9,2%. El desempleo en Colombia se sitúa desde hace ya varios años, por debajo del 10% con una tendencia consolidada a la baja desde el año 2009.

Ilustración 8. Tasas desempleo internacional



La tasa de ocupación en 2016 fue del 59% (mas ocupados que el mismo mes del año anterior). En el tercer trimestre de 2016, la ocupación aumentó en 90 mil empleos, respecto al año anterior. El sector de comercio, hoteles y restaurantes fue el que creció más con 105.000 ocupados, con la mayor participación en el total de ocupados (27,8%).

Ilustración 9. Desempleo y ocupación en Colombia



Con carácter general, la tendencia del sector hoteles restaurante mantiene un buen comportamiento laboral con ocupación creciente.

La inflación es uno de los indicadores importantes a la hora de acometer una inversión a largo plazo. En países desarrollados, la inflación está controlada en tasas bajas pero en Latino América todavía existen tasas altas entre el 5%-6%. En el caso de Colombia fue del 5,75% en 2016, un punto por debajo de la inflación de 2015. La inflación continúa la tendencia a la baja en Colombia. La inflación en el Eje Cafetero continúa la tendencia a la baja situándose en torno al 6% de media.

Ilustración 10. Tasas de inflación

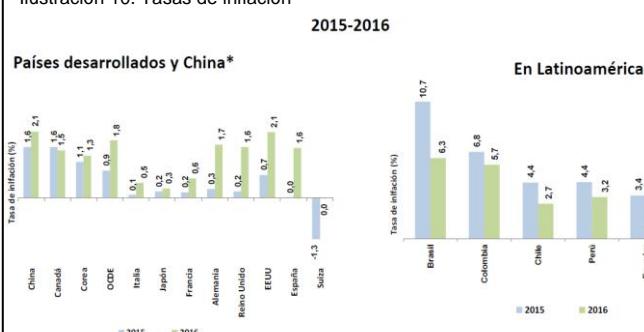
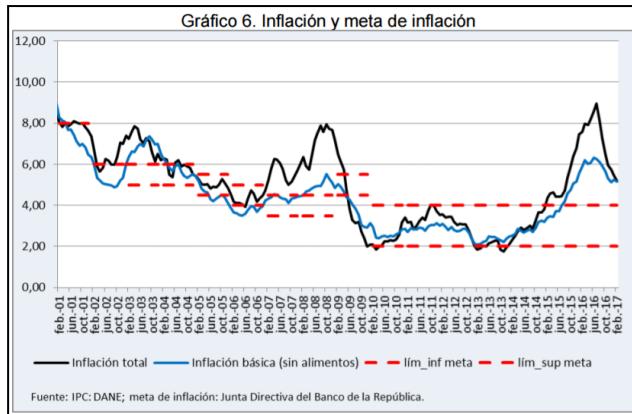


Ilustración 11. Tasa inflación Colombia



El valor de la moneda es otro aspecto a analizar. En los principales países de Latinoamérica se ha depreciado en los últimos años.

En 2016, la depreciación en Colombia fue del 11,4%. El peso colombiano ha sufrido una depreciación real del 1,4% en 2016. La estrecha relación del valor de la moneda y el mercado del petróleo (principal exportación de Colombia) nos lleva a que ante una caída de los precios del petróleo le sucede una caída del peso colombiano. La demanda de moneda extranjera cuando el precio del petróleo baja, reduce el tipo de cambio del peso.

El tipo de interés en torno al 0% en la Unión Europea y Japón, contrasta con los tipos en Latinoamérica. La tasa de interés de intervención fijada por el Banco de la República de Colombia se fijó en 7,5% a final de 2016. A fecha 2 de mayo de 2017, el tipo fijado es del 6,5% (Banco de la República, Banco Central de Colombia, 2017).

Ilustración 12. Tasa de cambio en América Latina

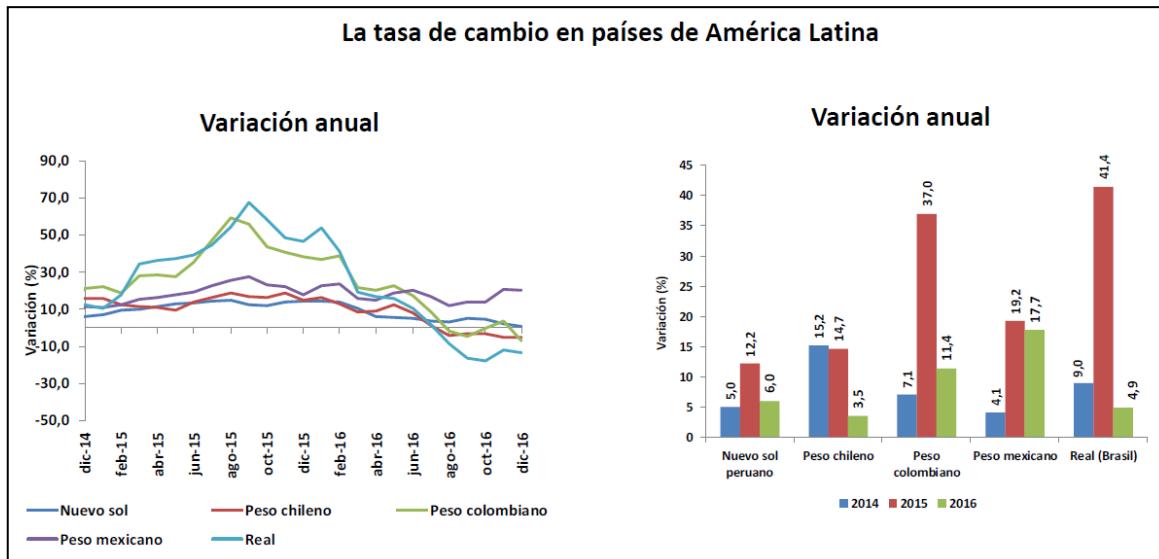
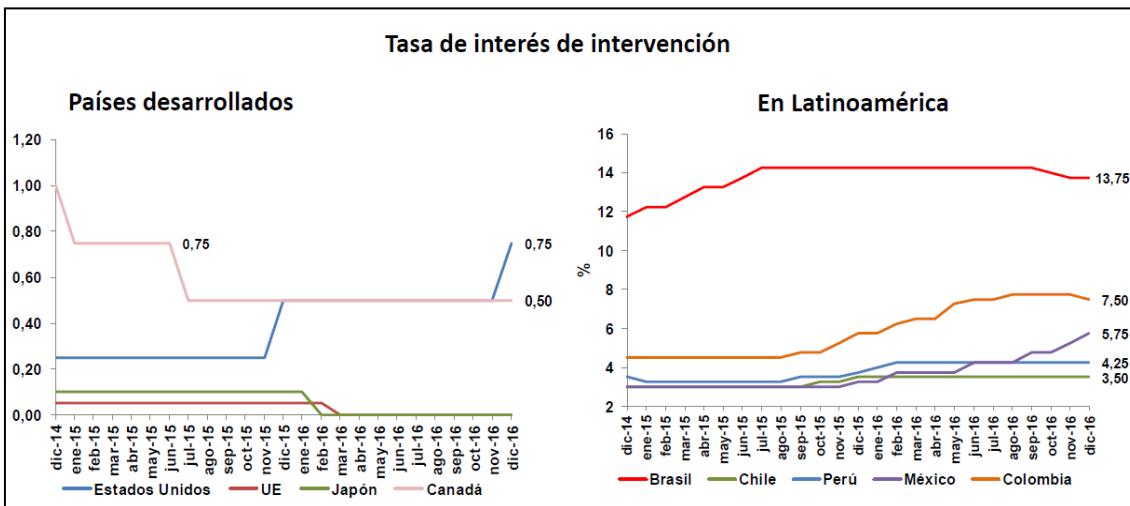


Ilustración 13. Tasas de interés



Acercandonos al área geográfica que nos ocupa, observamos que la infraestructura hotelera está creciendo de manera muy importante en Colombia. Teniendo en cuenta las obras en curso, en 2020 la planta hotelera en Colombia se incrementará en 59 nuevos hoteles con un crecimiento del 245% respecto a 2016 (24 hoteles nuevos inaugurados), fruto de la política de inversiones turísticas y fomento del turismo que está llevando a cabo el Gobierno. (Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

Recientemente, la ministra de Comercio, Industria y Turismo (Lacouture M. C., 2017) ha hecho público los últimos datos disponibles de turismo en Colombia, destacando el crecimiento de un 741% de la inversión extranjera en los últimos 5 años. La inversión en Turismo ha pasado de 221 millones de dólares en 2010 a 1.851 millones en 2015. El turismo en Colombia representa el 60% de las exportaciones de servicios y genera uno de cada 12 empleos. La ministra destacó la estrategia de los 12 corredores turísticos con lo que el Ministerio pretende llevar a millones de turistas nacionales y extranjeros a lugares no visitados anteriormente (el primero de estos corredores turísticos es el Eje Cafetero).

En el Eje Cafetero el turismo sigue en ascenso. Los tres departamentos de la zona cafetera registran crecimientos en el porcentaje de ocupación hotelera (promedio de 50,3%), destacando el aumento del porcentaje de turistas extranjeros hospedados en los departamentos del Eje Cafetero (Colombia, Asociación Hotelera y Turística de, 2016)

La tarifa promedio durante el cuarto trimestre de 2016, cobrada por los hoteles asociados a Cotelco en el Eje Cafetero aumento por tercer trimestre consecutivo, situándose en Quindío en \$237.283=77,9€ (+26,8%), en Risaralda \$198.810=65,27€ (+13,9%) y en Caldas \$140.104=46€ (+13%). La tarifa promedio a nivel nacional fue de \$231.100 (75,87€) y en los departamentos de Caldas y Risaralda se situó por debajo del promedio nacional la cual fue \$231.100 (ver tablas en Anexos).

Respecto al transporte, según información de la Terminal de Transportes de Manizales, durante el año 2016, 3,7 millones de usuarios (-0.3%) utilizaron la terminal terrestre de Manizales y, 7 millones de pasajeros desde Pereira (+2,4%). El transporte aéreo de pasajeros, según los datos de Aeronáutica Civil de Colombia (Aeronáutica Civil de Colombia, 2017), creció un 1,1% recibiendo 1,1 millones de pasajeros entre sus aeropuertos.

La balanza comercial del Eje Cafetero, en el cuarto trimestre de 2016, ha registrado un superávit comercial de US\$ 260,7 millones, con lo que creció en 100,0% frente al año anterior, siendo el mayor crecimiento de los últimos seis años. Las ventas externas totales del Eje Cafetero contabilizaron US\$ 487,1 millones FOB durante el cuarto trimestre de 2016, con lo cual exhibieron un incremento anual de 31,7%, el mejor crecimiento de los últimos ocho periodos.

El mercado laboral en el Eje Cafetero, según los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) para el trimestre móvil octubre–diciembre de 2016 (DANE Departamento Administrativo Estadístico de Colombia, 2016), arroja una tasa de desempleo en Manizales del 9,6%, Armenia un 14,2% y Pereira 10,6%, todas por encima de la media de la muestra de 23 ciudades en toda la nación que se situó en el 9,3%.

Otro dato positivo en la actividad económica de la zona es la creación de empresas en el Eje Cafetero que sigue creciendo de manera consecutiva desde hace 6 años. La creación de empresas en el Eje Cafetero ha crecido un 7,36%, destacando la creación de empresas en el departamento de Quindío (+20% respecto al año anterior) (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2017).

Por último, queremos destacar las posiciones del Eje Cafetero y sus principales municipios, en la tabla de competitividad Doing Business (Banco Mundial, 2016). En un ranking de 23 ciudades de Colombia (información de medianas y pequeñas empresas del país), Manizales (capital de Caldas), se sitúa en el primer puesto como el departamento con más facilidad para realizar negocios y con mayor cumplimiento de contratos. Armenia (capital de Quindío) es la primera en facilidad para la apertura de negocios y Pereira (capital de Risaralda) es la primera en facilidad para obtener permisos de edificación.

2.2.3. Socio-culturales

Colombia, tiene una población de 48,2 millones de habitantes y una superficie de 1,124 millones de Km². La moneda es el peso colombiano. Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica.

El idioma oficial es el español y cuenta con diversos dialectos. Las lenguas de los grupos étnicos están reconocidas como idiomas en cada territorio. Colombia tiene una diversidad étnica resultado de los distintos mestizajes de indígenas, amerindios, españoles y esclavos

africanos, variando notoriamente según la región. La religión predominante es la católica (más del 90%).

Las proyecciones de población (DANE Departamento Administrativo Estadístico de Colombia, 2016) indican que en 2020, Colombia contará con unos 50 millones de habitantes. La población de más de 30 años irá creciendo en los próximos años haciendo más ancha la pirámide de población en las franjas de edades intermedias, siendo este uno de los aspectos más interesantes desde el punto de vista de inversión que nos ocupa. La edad de fecundidad se situará en 2020 en torno a los 28 años y el promedio de hijos será de 2,4 hijos. La esperanza de vida ha ido creciendo en las últimas décadas. En 2020 será superior a los 76 años, siendo la esperanza de vida en las mujeres superior en casi 7 años a la de los hombres.

Ilustración 14. Pirámide de población y proyección (Colombia)

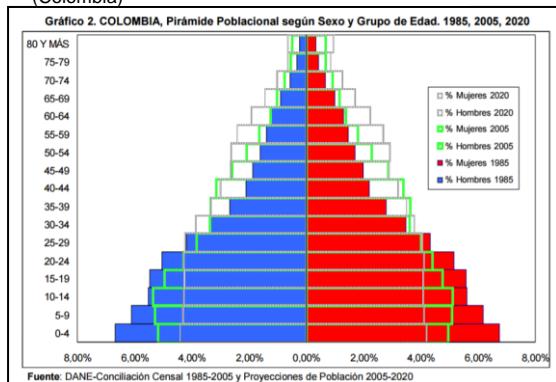


Tabla 12. Proyecciones de población Colombia 2020

COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020			
Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Centrándonos en el área que nos ocupa, las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia indican que en 2020, la población que vive en el eje Cafetero habrá crecido en los últimos 10 años un 6%, con un total de habitantes de 3.320.000 (casi 997.890 en Caldas, 581.000 en Quindío, 978.000 en Risaralda, 372.000 área sureste de Antioquía, 392.000 norte del Valle de Cauca). (DANE, 2017).

La educación reglada en Colombia es eminentemente pública. Del total de alumnos matriculados en el curso 2015-2016, el 95,2% lo hicieron en centro públicos y el 4,8% en privados, con un predominio ligero de hombre frente a mujeres.

En 2016, el 32% de la población activa completó la educación media, un 23,3% la educación básica, casi un 11% una formación técnica, un 7,7 cursó estudios universitarios y un 3,3% postgrados.

Hay un aspecto que nos gustaría destacar en este análisis social y es la situación de la pobreza en Colombia. Desde 2010, la tendencia de la pobreza en Colombia ha mantenido una tendencia a la baja. En 2010 la tasa de pobreza multidimensional (carencias en salud, educación y nivel de vida) era del 30,4%. En 2016 fue del 17,8% (2,4 puntos menos que el

año anterior 2015). En las zonas rurales, este índice alcanza el 37,6% (En 2010 era del 53,1%).

Respecto a la pobreza monetaria (insuficiente capacidad monetaria para adquirir una cesta mínima de alimentos), la tasa fue del 28% en 2016. La inflación tiene un peso importante en la interpretación de la pobreza monetaria. El 8,5% de la población está en condiciones de pobreza extrema. El Índice de Gini en 2016 se sitúa en 0,517 siendo este año el tercero que baja de manera consecutiva.

2.2.4. Tecnológico

Nos centraremos en este punto en el análisis de los accesos a internet debido a la incidencia que tiene en nuestro modelo de negocio.

El crecimiento tecnológico global tiene su paralelismo también en Colombia. Aunque partiendo de datos inferiores a los que tenemos en Europa, la tendencia es muy positiva y repercutirá activamente en el crecimiento económico y socio cultural del país. Desde el punto de vista de nuestro proyecto, es muy interesante el análisis de estos datos ya que el componente “on line” de reservas y la interrelación con clientes en nuestro negocio es evidente. La tendencia manifestada por la que el turista interno va a tener cada vez mayores y mejores accesos a la tecnología, podría repercutir positivamente en nuestro negocio.

Según datos aportados por el Ministerio de Tecnologías de Información y comunicaciones (Comunicaciones, Boletín trimestral de las TIC, 2016) y en el Informe Anual (Comunicaciones, Comportamiento sector TIC en Colombia, 2016), al finalizar el tercer trimestre del 2016, el índice de penetración para las conexiones a Internet de Banda Ancha en Colombia fue del 31,4% (incremento de 5,3 puntos respecto al mismo periodo de año anterior), siendo principalmente de accesos móviles a internet (crecimiento del 22,6%, teniendo las 3G y 4G un crecimiento del 34,6%). Los accesos desde móvil representan ya más del 60% del total de accesos a internet.

Hemos comentado anteriormente el papel fundamental que tiene para nuestro negocio el acceso a internet. Todo el proceso de información previa, relación con el cliente, gestión de reservas y postventa se realiza predominantemente por internet, por lo que es necesario que nuestros clientes tengan pleno acceso a las nuevas tecnologías para optar a nuestro producto. Estas tasas de crecimiento de los últimos años nos indican que, a medio plazo, el acceso a internet será asimilable al que tenemos actualmente en España y por tanto, con acceso pleno a internet de nuestros clientes potenciales..

2.2.5. Ecológicos

El turismo se está convirtiendo en la actividad que más crece en los últimos años. La sociedad cada vez está dando más importancia al ocio y actividades recreativas. Independientemente del tipo de turismo (aventura, ecológico, histórico, natural...), somos cada vez más conscientes del impacto negativo que puede ejercer la actividad turística, por lo que es imprescindible evaluar los aspectos medioambientales que una actividad económica, como el turismo, tiene en el entorno.

El turismo genera impacto en el medio ambiente. El turismo debe ser sostenible y tiene que ser rentable para que se ejerza tal actividad. Ningún empresario apostará por la sostenibilidad, si dicho negocio no genera valores positivos.

Respeto a la cultura, el territorio, a fauna y flora y no comprometer el futuro de las siguientes generaciones realizando un uso eficiente de los recursos deben ser la base de cualquier actividad turística y, la nuestra, lo es.

Colombia se proyecta como destino mundial en turismo extranjero con un fuerte apoyo de políticas nacionales para integrarse en los circuitos de turismo más relevantes. Las regiones naturales pueden convertirse en punta de lanza del turismo y del crecimiento económico del país. Pero todo ello va a aparejado de la sostenibilidad y así se manifiesta en los distintos planes turísticos e informes del gobierno colombiano.

La naturaleza es el centro del turismo en Colombia y la infraestructura turística podría tener un cupo, una limitación en el futuro para preservarla y ser sostenible. La red turística que englobaría a todos los operadores que intervienen en la cadena de valor del producto turístico de naturaleza debería llegar a acuerdos respecto a vigilancia, control de tarifas, tasas que permitan la conservación y protección del entorno sin que merme la experiencia turística y el destino.

El corredor turístico del eje cafetero recientemente puesto en marcha, potenciará la industria en esta zona consolidándola como destino turístico nacional e internacional. El turismo sostenible y un correcto uso del suelo son los principales retos que debe afrontar el ordenamiento territorial del Eje Cafetero. Diversos estudios y expertos han puesto de manifiesto que el desafío del eje cafetero es “introducir el turismo como actividad económica, pero garantizando la sostenibilidad ambiental y canalizándolo de forma adecuada para que no se convierta en un factor depredador del territorio” (Expertos del IGAC). Debemos cuantificar en torno a un 3% el hipotético coste de implantación de tasas/impuestos turísticos en el futuro, considerando que, este escenario, no ocurrirá antes de tres años.

2.2.6. Legales

Establecemos cuatro apartados diferenciados en el que vamos a enumerar y resumir las principales normativas relacionadas con el Turismo.

- a) La normativa de carácter básico en turismo es la siguiente: Ley 1558 de 2012, por la que se modifica la ley 300 de 1996 (ley general de turismo), la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. El Decreto 437 de 2013, desarrolla reglamentariamente la Ley 1558 de 2012.

Por otro lado, existe un acuerdo internacional de inversión para evitar la doble tributación entre la Unión Europea y Colombia, suscrito el 26 de junio de 2012, sancionado en Colombia mediante Ley 1669 del 16 de julio de 2013 y aprobado por la Corte Constitucional mediante sentencia C-335 del 4 de junio de 2014. Con anterioridad se suscribió acuerdo con España el 22 de septiembre de 2007, actualmente vigente que fue aprobado mediante sentencia C-309 de 2007. Del mismo modo, existe un acuerdo bilateral con España para evitar la doble de tributación vigente desde octubre de 2008.

- b) Otra normativa relacionada con el turismo y la actividad de servicios turísticos.

- Año 2016:
 - Circular 002 de 2016 "Cobro IVA por servicios prestadores".
 - Circular 003 de 2016 "Contratación de guías de turismo y prestadores de servicio turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo".
 - Circular 004 de 2016 "Información sobre impacto del IVA en servicios".
 - Decreto 297 de 2016, por el que se desarrolla reglamentariamente la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos.
- Año 2015:
 - Decreto 166 de 2015, por el que se modifica el Decreto 1766 de 2013.
 - Resolución 148 de 2015, por el que se desarrolla reglamentariamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.
 - Resolución nº 3160 de 05 de octubre de 2015, por el que se establecen los requisitos para la certificación en Normas Técnicas Sectoriales obligatorias y voluntarias por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística".
- Año 2014:
 - Decreto 1903 de 2014, por el que se desarrolla reglamentariamente la devolución del Impuesto sobre las ventas a los turistas extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes en el territorio nacional y a los visitantes extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes gravados, realizadas en las Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo".

- Decreto 1097 de 2014, por el que se reglamenta la etapa previa de reclamación directa para ejercer la acción jurisdiccional de protección al consumidor de servicios turísticos o aéreos”
- Año 2013
 - Decreto 2646 de 2013, por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos
 - Decreto 2183 de 2013, por el que se regula la elaboración y registro de las estadísticas relacionadas con el sector turístico y se dictan otras disposiciones”.

c) Legislación específica

- Normas técnicas sectoriales de turismo para establecimientos de alojamiento y hospedaje
- Normas de competencia laboral, realización de actividades básicas para la prestación del servicio.
- Normas de competencia laboral, información al cliente, atención a sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio.
- Normas de competencia laboral, prestación de servicio de recepción y reservas.
- Norma de competencia laboral, manejo de valores e ingreso relacionados con la operación del establecimiento.
- Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Requisitos.
- Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios.
- Apartamentos turísticos, requerimientos de planta y servicios
- Apartahoteles, requisitos de planta y servicios

Por la importancia directa en nuestro proyecto, analizamos, desde un punto de vista normativo, las características que debe tener un Apartamento Turístico, que es definido en la legislación colombiana como “unidad habitacional destinada a brindar facilidades de alojamiento y permanencia de manera ocasional a una o más personas según su capacidad, que pueden contar con servicio de limpieza y como mínimo con los siguientes recintos: dormitorio, sala-comedor, cocina y baño”.

Las normas de la legislación específica a aplicar nos indican los requisitos mínimos que ha de cumplir los apartamentos turísticos.

De tal modo, la habitación ha de contar con “cuarto de baño, aunque puede tener espacios y servicios adicionales según la orientación hacia el mercado que caracterice el establecimiento”.

Los requisitos de planta son los siguientes:

- Inmueble. El apartamento debe tener como mínimo: Programa de mantenimiento correctivo y preventivo; iluminación en todas las áreas; sistema alternativo de iluminación; extintor contra incendio con carga vigente; mecanismo que permita visualizar el exterior; sistema de cierre de puerta de entrada; sistema de cierre en las ventanas; un baño por cada dos habitaciones.
- Baños. Deben tener como mínimo: ventilación mecánica o natural; piso antideslizante en seco y mojado; espejo; lavamanos; toallero o dispensador de toallas; portarrollos de papel, sanitario; jabonera; pasamanos de seguridad en ducha; agua caliente (para climas con temperatura inferior a 18º promedio) y agua fría; presión de agua adecuada a 2.0 galones por minuto; luz fría; adecuación para prestar servicios a personas con discapacidad.
- Habitaciones. Incluye baño y sus dimensiones deben ser mínimo de 12 m².
- Climatización. El apartamento debe tener como mínimo ventilación natural; ventilación mecánica (abanico, aire acondicionado, entre otros) y un mecanismo de calefacción (clima inferior a 18º promedio)
- Muebles: Cama (doble, individual), dos almohadas por huésped; un colchón por cama, mesa de noche (dos en camas dobles); un artículo decorativo en las paredes, armario con puerta perchero; cunas para niños de menos de 2 años;
- Otros: ropa de cama, cortinas o persianas; toallas (cuerpo, mano 1 juego por huésped)
- Iluminación. Mínimo: iluminación general, lámpara para leer
- Sala Comedor: Iluminación, mobiliario, cubertería, vajilla, ventilación mecánica o natural
- Cocina: Agua fría y caliente (clima menos de 18º); extractos, lavaplatos, tres fogones, horno, nevera, licuadora, batería de cocina

Para garantizar la reserva de agua, debe contar con tanque de reserva para tres días de consumo y programa de mantenimiento de dichos tanques.

Será necesario disponer de recipientes de recolección de basuras y certificado de fumigación contra plagas.

Oros servicios que deben estar disponibles son servicio de lavandería (o facilitar los medios para ello) e información sobre alquiler de vehículos, información sanitaria, información turística.

Desde el punto de vista de la seguridad, se debe controlar las entradas a los apartamento que tengan fácil acceso desde el exterior; controlar y registrar a los visitantes al apartamento; disponer de mecanismos que aseguren que el cliente recupere

los objetos olvidados; sistema de llaves que permita identificar a los huéspedes y Plan de emergencia.

Debe disponer también de sistema de evaluación del servicio.

Si se cumple con todos los requisitos se obtendrá el Certificado de Calidad turística.

- d) Por último, está en vigor el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 de Colombia disponible en la web del Ministerio de Comercio y Turismo en el siguiente enlace:
http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/30661/plan_sectorial_de_turismo_2014 - 2018

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Producción

La experiencia en la gestión del negocio de apartamentos turísticos nos ha proporcionada ciertas capacidades desde el punto de vista de producción, calidad y utilización de la tecnología que a continuación detallamos:

- Software multiplataforma de reservas: contamos con un software que nos permite la gestión y planificación de reservas de manera conjunta y automatizada en distintas plataformas de comercialización on line. Del mismo modo, nos permite establecer precios unitarios y/o conjuntos para las distintas plataformas y planificar la estacionalidad desde el punto de vista de precios y promociones.
- Cuadro de mando de gestión: Tenemos disponible un sistema de extracción de datos en tiempo real que nos permite diseñar un cuadro de mando de gestión con los principales indicadores que afectan al negocio y a la rentabilidad: precios, número de clientes, número de pernoctaciones, tipología de habitaciones reservadas, tasa de ocupación de apartamentos...
- Sistema automatizado de Check in a distancia y on line. Hemos implantado hace unos meses un sistema que nos permite realizar el check in de clientes a distancia mediante un sistema de apertura de puertas remoto y el uso de tecnología aplicada al sistema. Esta herramienta nos permite reducir tiempos de espera de clientes, flexibilidad y optimización de la productividad de nuestros trabajadores y ofrecer un nuevo servicio.
- Conocimiento del negocio. Es una de las claves del proyecto ya que la experiencia de éxito acumulada y el conocimiento del negocio desde dentro nos permite conocer las claves de la rentabilidad del proyecto y ofrecer un servicio de alta calidad, anticipándonos a las peticiones y necesidades de los clientes.

- Estándar de calidad. Aplicaremos los mismos estándares de calidad que tenemos implantados en los apartamentos que están en explotación. El nivel de satisfacción de los clientes es elevado lo que nos lleva a redoblar esfuerzo en ese sentido.
- Canales de distribución y comercialización. Conocemos los canales de comercialización de nuestro producto tanto para clientes nacionales como internacionales.

2.3.2. Marketing y Relaciones exteriores

Respecto a la imagen, posicionamiento, precios, promociones y servicio al cliente destacamos:

- Conocimiento del cliente: Fruto de la experiencia en la explotación de apartamentos vacacionales, hemos ido consolidando nuestro conocimiento del cliente respecto a las necesidades que debemos satisfacer a la hora de alojarse en uno de nuestros apartamentos. La valoración global que los clientes nos otorgan esta en 9,4 puntos sobre 10 lo que nos hace pensar que estamos en la senda correcta en este aspecto. Sin embargo, el cliente nacional colombiano tiene sus propias características. La encuesta de gasto en turismo interior editada por DANE (DANE, Departamento Administrativo Nacional Estadístico de Colombia, 2015), nos ofrece un perfil del cliente nacional. El turista nacional que realiza turismo interior lo hace principalmente para visitar familiares/amigos y para recreación y vacaciones (un 42,5%). Utiliza medios de transporte terrestre un 86% de los que realizan turismo y algo más del 30% se alojan en hoteles y apartamentos. La media de pernoctaciones es 5 noches (4,9) y el 58% de los encuestados afirman que no viajan por motivos económicos. Los niveles de calidad demandados son bajos y en muy escasas ocasiones se contratan servicios media pensión o pensión completa.
- Gestión de precios. La herramienta que poseemos de gestión de precios multiplataforma nos ha facilitado la edición de precios estándar y precios “promo” así como, optimizar la estacionalidad. Anteriormente a la adquisición del citado software, la gestión se realizaba manualmente lo que suponía un coste importante en tiempo, así como errores en la fijación de precios. Hoy tenemos optimizado este apartado de la gestión que nos genera una rentabilidad importante tanto en tiempo empleado como económica ya que permite una gestión muy eficiente de la política de precios.
- Promociones y campañas. Este sería uno de los puntos débiles que debemos trabajar e implementar. En la actualidad no diseñamos de manera formal campañas de marketing ni de promociones. Tampoco realizamos un estudio pormenorizado de las acciones que podríamos poner en marcha desde el punto de vista marketing. La

política de marketing es básica y la tenemos orientada casi exclusivamente a la política de precios.

- Proyección de ventas. Simulaciones y balances intermedios. Las herramientas que poseemos junto con un sencillo cuadro de mando, nos permite identificar las unidades de más rentabilidad y aquellas que necesitan de mayor gestión y dedicación. Por la parte de gastos, el análisis periódico de costes es básico para generar los ratios de rentabilidad deseados.
- Nivel de respuesta a peticiones personalizadas y nivel de satisfacción de clientes. Es uno de los puntos fuertes que tenemos. La orientación al cliente es un pilar trascendental en nuestro modelo de negocio. Más allá de proporcionar un alojamiento, es un valor diferencial por nuestra parte, personalizar al máximo la experiencia del cliente. En gran parte, basamos nuestra diferenciación del producto en esta dedicación constante a los clientes y en una interacción personal con todos ellos.

2.3.3. Organización y RRHH

En cuanto a la estructura de la empresa, personal y dirección:

- Esquema organizacional. La estructura y organigrama de la empresa es pequeña. Tan solo contamos con un director-gerente (propietario), un personal de apoyo directo y una/tres personas (en función de la estacionalidad) que prestan apoyo parcial a las labores de atención al cliente, check in y check out. Adicionalmente, tenemos externalizados los servicios de limpieza y lavandería así como el servicio de mantenimiento. En este aspecto poseemos gran flexibilidad para adaptarnos tanto a periodos con mayor ocupación o para los periodos con estacionalidad más desfavorables.
- Tipo de liderazgo. El liderazgo se caracteriza por una cercanía absoluta a los clientes y una interacción personal con cada uno de ellos. Podríamos definirlo como “pasión por los clientes”. El propietario cuenta con un relacional extraordinario para esta labor. Desde el punto de vista del personal interno, el liderazgo combina esa cercanía con una orientación a resultados y rentabilidad que ha permitido hasta ahora crecer a lo largo de los años.
- Selección. Los procesos de selección que se han puesto en marcha han partido del análisis de las funciones a cubrir y del perfil personal óptimo para el puesto. Desde el punto de vista profesional, los criterios que empleamos en la selección se basan en el análisis de las funciones del puesto y la capacidad de desarrollarlas por parte del candidato y el conocimiento de idiomas. Desde el punto de vista personal, buscamos

candidatos que les guste la atención al cliente y posean valores personales trascendentales. Buscamos “buenas personas para convertirlos en buenos profesionales”. Podemos formar a nuestro trabajadores, lo que no podemos hacer es inculcarle principios y valores de vida.

- Control y motivación del personal. Teniendo en cuenta el tamaño reducido del negocio, el control de personal se realiza de manera muy directa y con presencia casi constante del propietario. Esto hace transmitir no solo instrucciones sino conocimiento del mercado y del negocio a los empleados generando más integración y motivación.
- Rotación. Prácticamente no tenemos rotación de personal salvo algún caso aislado motivado por cuestiones personales ajenas a nuestra actividad.

2.3.4. Finanzas

Analizamos los recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento y liquidez.

- Capital disponible. Contamos con capital líquido disponible para afrontar la inversión (hasta 250.000 €). El flujo de caja positivo en la actividad actual nos aporta la capacidad de invertir en el nuevo mercado que proponemos.
- Financiación disponible. De manera adicional, si fuera necesario, tenemos abierta líneas de financiación y acceso al crédito que podríamos utilizar si fuera necesaria y más rentable que la utilización de recursos propios. En función de los ratios de rentabilidad del negocio, tipos de interés y tipo de cambio se podría optar a financiación nacional (en Colombia) o en España.
- Ingresos y rentabilidad actual. Estamos teniendo una rentabilidad media del 27%
- Nivel de endeudamiento actual. Tan solo se cuenta con una póliza de crédito de 6000 €, con un saldo medio dispuesto de 2000 €.
- Política de cobros a clientes: Los cobros de cliente se realizan en un 40% por adelantado vía web y el resto al realizar el check in.

2.4. DAFO

Los distintos ítems del DAFO están numerados en función de la importancia e impacto que tienen en nuestro negocio, siendo “1” la más importante y “5” la de menor importancia (numeración antes del ítem en la tabla que se adjunta a continuación).

Del análisis realizado, que resumimos en la siguiente tabla, destacamos los siguientes puntos por el efecto directo que pudiera tener en nuestro negocio:

A) Debilidades

- a. Inexistencia de Plan de Marketing y de Comunicación formalizado. En nuestro negocio actual no tenemos definido un Plan de Comunicación y Marketing hacia nuestros clientes. En el presente proyecto, es primordial definir dicho Plan y su puesta en marcha desde el momento inicial.
- b. Página Web sin motor de reservas. La nueva web de este proyecto y la web de Grupo deben contar con motor de reserva, pasarela de pagos e incorporación en el software multiplataforma para la correcta gestión de precios y reservas.

B) Amenazas

- a. Dificultad para reclutar y seleccionar personal cualificado acorde con los requerimientos profesionales y competenciales para cada puesto.
- b. Proveedores de servicio en la explotación del negocio con estándares de calidad bajo.
- c. Nuevos competidores que se pudieran incorporar en nuestro nicho de mercado

C) Fortalezas

- a. Experiencia y conocimiento del negocio y del modelo de negocio.
- b. Socio local de prestigio y con capacidades de gestión e influencia.
- c. Calidad en la atención al cliente y en la presentación de servicios.

D) Oportunidades

- a. Crecimiento del mercado turístico en la zona de influencia
- b. Demanda insatisfecha debido al escaso nivel de calidad de la infraestructura turística.
- c. Competencia estática sin renovación ni adaptación a nuevas demandas de clientes.

Tabla 13. DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No tenemos motor de reserva en Web propia 2. Ausencia de política de comunicación planificada. No desarrollamos campañas de marketing. 3. Actualmente tenemos estancias de corta duración que reducen la rentabilidad por unidad de negocio. 4. No se cuenta con encuestas de satisfacción de clientes propias (sí realizamos de seguimiento de encuestas de plataformas: booking, airbnb...) 5. Distancia entre la unidad de negocio actual (España) y la nueva que se pretende en Colombia.	1. Posible dificultad en la reclutación y selección de personal cualificado en origen (Colombia) que transmita nuestra filosofía y principios. 1. Proveedores de servicio con baja calidad y servicio. 2. Nuevos competidores que pudieran operar en el área geográfica definida para invertir. 3. Descenso del gasto y consumo en turismo por estancamiento/retroceso de la economía. 3. Acreciente poder de negociación de clientes y proveedores. 3. Nuevos destinos turísticos. 3. Datos macro de país con cierta inestabilidad. Empeoramiento futuro del ciclo económico o estancamiento. 4. Estancamiento del proceso de paz y consecuencias en entrada de turistas extranjeros 4. Dificultades de financiación en Colombia debido a situación económica 4. Posibles cambios de legislación: inseguridad jurídica. 4. Cambio adverso en tipos de cambio 4. Seguridad 5. Situación política en Colombia con tendencia positiva pero con cierta incertidumbre.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Experiencia del propietario y capacidades directiva personales y profesionales 1. Conocimiento del negocio. 1. Socio de referencia en Colombia. Alianza estratégica fuerte. 1. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente 2. Excelente imagen entre clientes 2. Calidad en la atención a clientes. 2. Decoración y equipamiento de alta calidad. 3. Eficiente administración hotelera y gestión del negocio. 3. Adaptación al cambio 4. Flexibilidad organizativa. 4. Habilidad para la innovación del producto y generación de nuevos negocios complementarios. 5. Capacidad de evaluación y análisis de mercados 5. Productos bien posicionados en el mercado 5. Ingresos actuales estables y en crecimiento.	1. Acrecimiento del mercado turístico 1. Necesidad de diferenciación frente a competidores. 1. Contar con socio de referencia e con influencia comercial. 1. Demanda insatisfecha existente debido a insuficiente infraestructura y planta hotelera de alojamiento. 1. Competencia estática sin renovación ni adaptación. 2. Tecnología disponible. 2. Tendencia de crecimiento de turistas extranjeros en Colombia. 2. Incremento de calidad demandada por clientes 2. Servicios personalizados. 2. Turismo clase media-alta en ascens 2. Cada vez más peso turismo de ocio y vacacional. 3. Diversificación y especialización de los mercados turísticos. 3. Crece preocupación por salud y ocio. 3. Incremento poder adquisitivo y mejora economía país. 4. Acceso a nuevos inversores para ampliar negocio 5. Planes de turismo del gobierno y promoción internacional.

2.5. CAME

Seleccionamos los elementos más relevantes del DAFO y asignaremos un plan de acción a cada uno de ellos.

2.5.1. Corregir

La experiencia en la gestión de alojamiento turístico nos plantea la necesidad de redefinir la tipología de viviendas/habitaciones disponibles.

Actualmente, disponemos de habitaciones de 2 pax y 6 pax. En nuestro mercado, las habitaciones con más plazas tienen menos demanda (aunque son las más rentables cuando están ocupadas) por lo que en la inversión que proponemos debemos adaptar bien las plazas de alojamiento por cada unidad de tal manera que se potencia las unidades con 2 pax y 4 pax, frente a las más grandes.

2.5.2. Afrontar

Intentamos en este apartado identificar aquellas debilidades más importantes que hemos manifestado con el objetivo de minimizarlas y convertirlas en fortalezas.

- Plan de acción de marketing. Pieza importante en el negocio y que no hemos afrontado hasta ahora. En el Plan de Marketing del presente proyecto definimos las estrategias a seguir y herramientas a utilizar en este ámbito.
- Plan de productos/servicios turísticos complementarios. No solo nos dedicamos al alojamiento turístico, sino que ofrecemos servicios turísticos por lo que es importante definir y explotar productos turísticos complementarios al alojamiento de nuestros clientes tales como visitas turísticas, rutas guiadas, turismo gastronómico. Se definen en el Plan de marketing

2.5.3. Mantener

Estamos haciendo bien bastantes cosas que debemos conservar y, si es posible, mejorar, para estar preparados frente a posibles amenazas externas.

- Gestión económica y financiera del negocio
- Política de precios y reservas
- Nivel de calidad y servicio al cliente
- Anticipación y nuevos negocios y mercados a explotar

2.5.4. Explotar

Tenemos una situación de ventaja competitiva en tres aspectos fundamentales:

- Producto bien posicionado y muy bien valorados por el cliente así como una puesta en valor del producto de alta calidad.
- Conocimiento y optimización de la red de plataformas comercializadores on line, segmentando por mercado de origen y por tipología de clientes.
- Capacidad de adaptación, flexibilidad e innovación permanente en el producto.

2.6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Misión: Prestar un servicio de alojamiento profesional a visitantes del Eje cafetero, consiguiendo una experiencia única y personalizada para nuestros clientes.

Visión: Ser referente de calidad y garantía en el mercado de alojamientos turísticos en el Eje Cafetero.

Valores: Orientación al cliente, Integridad y Compromiso personal, Proactividad, Profesionalidad, Transparencia y Sostenibilidad

2.7. MODELO DE NEGOCIO. CANVAS

Ilustración 15. CANVAS

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes
* Experiencia y conocimiento mercado * Modelo de explotación actual * Socio local de referencia * Plataformas comercialización	* Producto de calidad * Interrelación permanente con clientes * Comercialización propia * Plataformas on line de reservas	* Mejor que competidores en diseño y calidad * Excelente imagen de clientes * Mas servicios personalizados * Mejor diseño de interiores y habitabilidad * Productos turísticos complementarios * Nos dirigimos a mercado con poca oferta	* Atención personalizada desde inicio de reserva. Interrelación p... * Flexibilidad ante peticiones y deseos * Servicios automatizados por uso de tecnología * Oferta de ocio alternativo
Estructura de Costos	Recursos Clave		Canales de Distribución
* Costes fijos de instalación * Costes variables según nivel de ocupación * Economías de escala en servicios externos en función de número de apartamentos * Costes de intermediación y comercialización de plataformas on line * Costes de Personal	* Económicos: Inversión inicial * Trasladar principios a nuevas contrataciones * Establecimiento de calidad		* Comercialización directa en Web * Comercialización en canal on line multiplataforma de servicios * Comercialización directa presencial * Herramienta informática de integración y gestión de reservas * Post venta mediante atención al cliente
PUNTO DE EQUILIBRIO			Flujos de Ingresos
			* Pago por reserva * Ingresos por servicios complementarios * Establecimiento de política de precios: estacionalidad y evento * Gestión de márgenes utilizando reservas directas (web propia) * Análisis en tiempo real de precios de competidores

3. PLAN DE MÁRKETING

El Plan de marketing es uno de los pilares de este proyecto. Teniendo en cuenta que tratamos de invertir y posicionarnos en un nuevo mercado, es fundamental no solo el conocimiento del mismo sino establecer estrategias y políticas que nos permitan hacerlo con las máximas garantías de éxito.

La estructura de marketing de los dos establecimientos que tendremos será la siguiente:

- Crearemos una marca de “grupo” que englobe a ambos establecimientos
- Cada establecimiento tendrá su propia web y sus propios canales de difusión, interrelacionándose y retroalimentando ambas webs con enlaces entre ellos e invitaciones a clientes para que disfruten del otro establecimiento no visitado.
- Creación de una Web de grupo que de manera sencilla redirija a las webs de cada establecimiento.

Antes de comenzar el análisis del producto, queremos hacer un breve recorrido por la localización geográfica que hemos elegido, el Eje Cafetero, y destacar los valores que posee y que será el primer factor de la oferta.

El Eje Cafetero, también llamado Triángulo del Café, es la zona de mayor producción de café colombiano. Está integrada por los Departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas (aunque también ocupa parte de los departamentos de Valle de Cauca, Antioquía y Tolima) caracterizados por sus cafetales, magníficos paisajes y picos nevados. El Eje Cafetero está integrado por 47 municipios.

El Eje Cafetero ha sido declarado por la UNESCO, Patrimonio Cultural de la Humanidad. Grandes paisajes naturales, ríos, aguas termales, valles, montañas nevadas, clima primaveral, esto es lo que nos vamos a encontrar en esta zona del mundo tan maravillosa. Colombia es el tercer productor de café del mundo, por detrás de Brasil y Vietnam. En torno a 600.000 familias viven del café. Es una de las zonas turísticas más visitadas de Colombia y es obligado de cualquier turista que llegue a Colombia.

Sin querer ser exhaustivos, destacamos los siguientes atractivos turísticos del Eje Cafetero:

1. Parque Nacional del Café, ubicado en la zona central del Eje Cafetero cuenta con atracciones de recreo y culturales.
2. Parque Nacional de los Nevados, situado en la Cordillera Central de la región andina de los Andes en Colombia.
3. Termas de Santa Rosa de Cabal, de agua medicinal y referente de Risaralda.
4. Salento en Quindío, con su característica “Palma de Cera” y el Valle de Cocora.
5. Parque Panaca, gran parque temático agropecuario para disfrutar rodeado de animales y naturaleza.
6. Zoológico Matecaña.
7. Jardín botánico de Quindío y sus mariposarios.
8. Parque Los Arrieros, donde se puede conocer el proceso artesanal de la molienda de caña y aprender sobre la arería.
9. Recuca, experiencia que nos enseña todo lo relacionado con la producción de café.
10. Paseo por el río La Vieja, aventura donde se recorre el río en una balsa en contacto con la naturaleza más auténtica.
11. Visita a Haciendas tradicionales.

El turista que visite el Eje Cafetero se va a encontrar con gente muy amable con mucho amor a su tierra, muy hospitalaria, con viviendas y construcciones típicas, buenos accesos y carreteras y tranquilidad y comodidad en su estancia.

Los objetivos que nos planteamos en este Plan de Marketing son de dos tipos:

- Por un lado, partimos de un objetivo de expansión del negocio que actualmente tenemos en explotación. Esta decisión firme de seguir creciendo tiene diversas motivaciones ya comentadas: crecimiento mediante una expansión internacional, mejora de la rentabilidad acumulada y diversificación de riesgos en otros mercados
- Por otro lado, tenemos unos objetivos concretos de mercado:
 - Rentabilidad media del 18%
 - Ocupación media por encima del 55% (la media de ocupación del sector es 52,86%)
 - Satisfacción de clientes con puntuación media superior a 9,3 (escala 0-10).

Son cinco las fases en las que podemos subdividir la experiencia turística: Preparación del viaje, realización del viaje, llegada, estancia y regreso a su país/municipio de origen. En cada una de estas fases se suceden una serie de necesidades del turista a las que debemos dar respuesta en nuestro ámbito de actuación. En la medida que seamos capaces de dar respuesta satisfactoria y superemos las expectativas del cliente, habremos garantizado una experiencia única y una vinculación con nuestro establecimiento.

Ilustración 16. Experiencia turística



En la fase de preparación del viaje (información, reserva y compra), interactuaremos con nuestro cliente de tres formas:

- a través de nuestro portal Web y redes sociales disponibles (Facebook).
- a través de las distintas plataformas on line y agencias distribuidoras de nuestro producto.
- Mediante información de terceros a los que pudiera tener acceso nuestro cliente (buscadores internet, influencers, publicidad).

En la fase del viaje no ofrecemos al cliente ningún servicio. Cuando el cliente llega al destino (Eje Cafetero), podemos facilitar al cliente el traslado de aeropuerto o terminal autobús y el acceso a vehículos de alquiler

La apuesta fuerte de nuestro producto se encuentra en la cuarta fase: la estancia. Es aquí donde redoblamos esfuerzos para conseguir una experiencia única del cliente.

Para la realización del presente Plan de Marketing hemos utilizado las estadísticas y datos que en apartados anteriores se han puesto de manifiesto referentes a estructura del mercado y establecimientos, turistas nacionales y extranjeros, tipología de establecimientos y oferta existente, gasto turístico per cápita e, indicadores de estancias (nº habitaciones, pernoctaciones, tasas de ocupación), así como nuevos datos que aportaremos para acreditar el presente Plan.

La demanda turística considerada globalmente, está formada por los siguientes grupos: Generación madura; Baby Boomers (nacidos entre 1946-1965); Generación X (1960-1984);

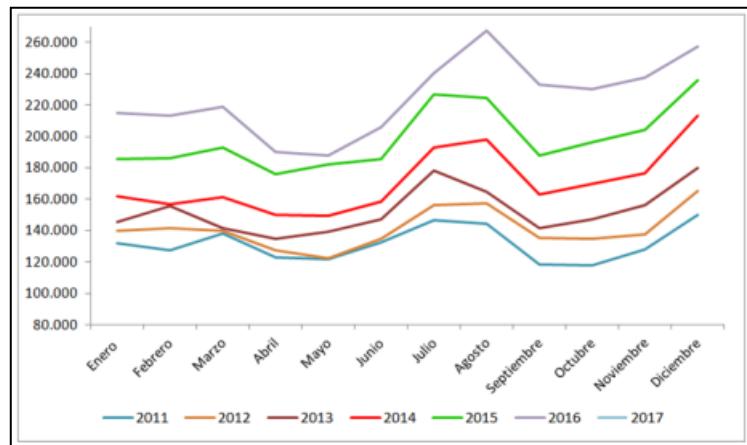
Generación Y o millenials (1980-1994). En nuestro caso, nuestros clientes potenciales van a ser en su mayoría de los tres primeros grupos enunciados (Maduros, Baby boomers y "X"). Por un lado el cliente con más edad (maduros) aprecia el turismo rural, la naturaleza, el turismo histórico y el conocimiento de la realidad socio-cultural. La generación del "baby boom" se encuentra en una "segunda luna de miel", utilizan el coche y servicios hoteleros y destinos exóticos. La generación X, busca alojamientos funcionales, usan el avión en sus desplazamientos, buscan turismo de naturaleza y realizan turismo de tres maneras: en solitario (singles), en familia con hijos menores de 12 años y viajes cortos en pareja.

Los turistas y, los nuestros especialmente por el modelo de negocio que desarrollamos, se relacionan permanentemente con otros clientes en foros, blogs y comunican sus impresiones y vivencias. El cliente quiere "probar", "disfrutar del sistema", viajar libremente, ver cosas "verdaderas" (incluso la miseria en algunos casos) y todo a su propio ritmo.

A la hora de cuantificar la demanda y establecer nuestra cuota de mercado objetivo, analizamos a continuación los siguientes indicadores y datos:

Estacionalidad acentuada al alza en meses de julio, agosto, noviembre y diciembre y, a la baja meses de abril, mayo y septiembre (ANATO, Asociación Colombiana de Agencias de Viaje, 2016).

Ilustración 17. Estacionalidad turistas Colombia



La ocupación hotelera en el Eje Cafetero se sitúa en un 47% de media, en datos de COTELCO (Asociación de hoteleros de Colombia) (COTELCO, Asociación Hoteleros de Colombia, 2016). Con un mínimo del 40 y un máximo del 62% en términos medio.

La tarifa media en el Eje Cafetero es de 62,52€ y, contrastando con los datos de COTELCO, se observa un incremento del 28,34% en el precio de tarifas en enero de 2017 respecto al año anterior. Este dato confirma la tendencia creciente del precio de tarifas que comenzó a principios de 2016.

El promedio de pernoctaciones se sitúa en 4,9 noches (DANE, Departamento Administrativo Nacional Estadístico de Colombia, 2015), encontrándose los departamentos del Eje Cafetero en la media nacional. Las pernoctaciones de turistas nacionales se sitúa en 3,7 días.

El 30% de los turistas nacionales que realizan turismo interior en el Eje Cafetero se alojan en hoteles/apartamentos, el resto lo hacen en casas de familiares y amigos.

El gasto promedio para viajes es de 162 € per cápita según datos de DANE en su estudio de turismo interior 2014-2015 (DANE, Departamento Administrativo Nacional Estadístico de Colombia, 2015).

El número de turistas que visitaron el Eje Cafetero en 2016 fue de 800.000 y se prevé que en 2020 este dato alcance el 1,1, millón de turistas, de los cuales el 35% serán extranjeros no residentes.

En 2018, la previsión de turistas se sitúa en un incremento del 5,2% respecto a 2016 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2016). Con los datos descritos extraídos de informes oficiales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de ProColombia, estimamos que nuestro mercado total potencial se situaría en algo más de 840.000 turistas que visitarían el Eje Cafetero en 2018. De estos turistas, el 45% (378.720), utilizaran servicios de hospedaje (hoteles y/o apartamentos). El promedio de pernoctaciones sería de 5 noches (turistas extranjeros pueden llegar a 7 noches), con una ocupación media del 55%.

Nuestra cuota de mercado objetivo para el primer año es del 0,0033%, esto es, 1265 clientes para el primer año. El segundo y tercer año de explotación nuestro objetivo de clientes es 1168 y 1559 respectivamente. El segundo año debe generarse una rentabilidad superior (aunque con menos clientes) al incrementarse la ocupación y el número medio de pernoctaciones. Esto originaría podría originar una decisión de incrementar las plazas de alojamiento en el tercer año.

Tabla 14. Objetivos

	Año 1	Año 2	Año 3
Días año	365	365	365
Plazas disponibles (camas)	20	20	20
Ocupación media	55%	56%	58%
Plazas disponibles anual	7.300	7.300	7.300
Ocupación real plazas	4.015	4.088	4.234
Pernoctación media	4	4,5	5
Total Turistas	1.004	908	847
Nº medio pax	2	2	2
Tarifa media	70	73	77

3.1. PRODUCTO

La competencia en la zona de ubicación de nuestro negocio es débil y, con ciertas excepciones, podemos ofrecer un servicio superior a la media. Además de los datos de la industria que se han ofrecido en apartados anteriores, la Cámara de Comercio de Manizales de Caldas (departamento de mayor población de los que componen el Eje Cafetero), ha publicado una “Encuesta de caracterización del sector turístico” (Camara de Comercio de Manizales Caldas) en la que realiza una radiografía de los establecimientos de alojamiento del departamento de Caldas y, como se puede comprobar en la tabla adjunta, los niveles de servicio y profesionalidad son bastante bajos respecto a los estándares en España y Europa. Destacamos que tan solo el 16% del personal de estos establecimientos tiene un segundo idioma, el 75% no realiza acciones en redes sociales, no se realizan acciones de seguimiento a clientes ni se poseen estrategias de fidelización de los mismos y más del 40% de los establecimientos reconocen que no cuentan con mobiliario en buen estado de conservación.

Nuestro establecimiento tiene que “enamorar al cliente”. Las estrategias de precio podrían ser el elemento principal para conseguirlo, pero, en nuestro caso, no será así. Será el producto en sí mismo, y sus características y potencialidades, lo que “enamorará” al cliente desde el primer momento, desde que lo visualice en internet. La clave de la diferenciación es conseguir las mejores viviendas para incorporarlas a nuestro negocio.

Tabla 15. Radiografía de establecimientos de alojamiento en Caldas

	SI	NO
Utiliza redes sociales en la promoción del negocio	25%	75%
Personal tiene un segundo idioma	16%	84%
Tiene correo electrónico	43%	57%
Posee Web	9%	91%
Permite pago con tarjeta	13%	87%
Tiene implantado sistemas de costes hoteleros	28%	72%
Tarifas en lugar visible	18%	82%
Contratado seguro para huéspedes	17%	83%
Camas y mesas de noche en buen estado de conservación	57%	43%
Wifi	63%	37%
Restauración (al menos desayuno)	42%	58%
Información disponible de actividades turísticas	53%	47%
Plan de emergencia	51%	49%
Certificación de calidad	2%	98%
Reservas vía web (on line)	44%	56%
Realiza acciones de fidelización	40%	60%
Realiza seguimiento del servicio a clientes	34%	66%

La segmentación de nuestro alojamiento comienza desde el mismo momento que elegimos la localización. El edificio donde nos estableceremos debe reunir una serie de requisitos acorde con nuestra filosofía y estilo de turismo: elegancia, diseño, confortabilidad, accesos fáciles y posibilidad de servicios complementarios.

Los detalles van a marcar una constante en nuestro negocio. Limpiamos la habitación las veces que sea necesario, hablamos varios idiomas, lavandería permanente, detalles y amenities en habitaciones, guías turísticos y, algo muy importante, somos sus consejeros

durante su estancia. Esta es la clave para diferenciar nuestro producto junto con una exquisita decoración y un mobiliario original y de alta calidad. Tenemos el alojamiento más elegante, con más diseño y el personal más atento que pueda encontrar.

La definición de nuestro producto y su localización es una de las claves del éxito (o fracaso) de nuestro negocio y por ello vamos a emplear el tiempo necesario para conseguir el producto que deseamos poner en el mercado de acuerdo con nuestra filosofía de negocio y nuestro modelo de negocio turístico. La definición del producto ha de cuidarse ya que es la base sobre la que se sustenta el negocio a largo plazo y garantiza la supervivencia y consolidación en el nuevo mercado.

Localizaremos el establecimiento en el eje Armenia-Perera, capitales de Quindío y Risaralda, respectivamente) por la cercanía a varios centros turísticos de interés.

Para nuestro cliente los aspectos más importantes en su estancia van a ser la comodidad, tranquilidad, disponibilidad de servicios estándar europeos (wifi, TV, limpieza habitación, lavandería), comodidad cama, mobiliario calidad, check out rápido y servicio personalizado.

Los servicios que tendremos disponibles y que nos van a permitir mejorar la experiencia del cliente son:

- Restauración completa (siempre desayuno incluido).
- Limpieza diaria.
- Lavandería permanente.
- Internet en todas las habitaciones y zonas comunes.
- Traslados aeropuerto y estaciones de autobuses.
- Oferta de transporte de vehículos.
- Información turística genérica del entorno.
- Paquetes y excursiones turísticas.

Ofrecemos una estancia de nivel alto donde intentamos optimizar el marginal y que siempre el cliente se lleve la última parte (hubiera pagado más por lo que ha recibido). La experiencia y conocimiento del modelo de negocio nos permitirán llegar pronto a nuestro punto de equilibrio.

Tendremos que tener en cuenta el ciclo de vida del producto (en nuestro caso nos encontramos en la fase de inicio y crecimiento) desde el punto de vista de la rentabilidad y, si fuera necesario, podría ser compensada en una primera fase con la rentabilidad y el beneficio del negocio matriz que se encuentra en una fase de crecimiento y estable.

Las cinco claves de nuestra oferta turística y nuestra propuesta de valor son:

- Transparencia: no es suficiente con informar del precio y servicios. Debemos agregar valor comunicando los beneficios que adquiere el turista con nuestro producto.
- Autenticidad: La relación con el cliente tiene que ser auténtica.

- Experiencias: el cliente busca sentimientos, emociones, sorpresas en su viaje. Tenemos que crear un valor añadido a nuestra propuesta que “sorprenda” a nuestro cliente.
- Crecimiento personal: Las vacaciones de nuestro cliente no son estándar. Son personalizadas. El cliente debe sentir que son “sus” vacaciones.
- Sostenibilidad: No solo por tratarse de un enclave natural sino porque el cliente demanda una filosofía de respeto y cuidado del entorno.

3.2. PRECIO

Con la fijación de precios estamos posicionando nuestro producto y nuestra empresa en el mercado. Es una variable que afecta directamente al beneficio y la rentabilidad.

Para fijar un precio adecuado, analizamos la demanda (nos ayudará a definir el precio máximo), analizamos igualmente la competencia y, por último, los costes que tenemos en la prestación del servicio (que nos marcan el precio mínimo).

En nuestro caso, la demanda es elástica por lo que variaciones de precios influirán en la cantidad demandada de nuestro producto.

Estrategia de precio.

Como punto de inicio en la fase de introducción en el mercado, adoptaremos una estrategia de precios “promo”, fijando precios por debajo del precio ordinario y por debajo de la media de la competencia. En una segunda fase, los precios se adaptarán a mercado.

Respecto a los descuentos y gratificaciones a clientes establecemos los siguientes: descuento a familias numerosas y colectivos del 5%, descuentos a clientes prescriptores del 8% y descuentos de última hora que podrían llegar hasta el 20% de la tarifa ordinaria.

Los precios serán únicos si bien, nuestros costes varían en función del canal de comercialización. Por tal motivo, en la comercialización directa, al ser nuestra rentabilidad superior, realizaremos acciones promocionales para fomentar este método de reservas. Estas acciones, en función de la temporada, podrán consistir en descuentos entre el 3%-8% o regalos y/o extras gratis.

Para romper con la estacionalidad, se establecerán precios en función de la época del año y/o del día de la semana. Durante el resto del año, se modificaría continuamente las tarifas en función del período o temporada (p.e: puente o días festivo), en función de la cantidad (se cobran precios más reducidos en función del número de personas que se hospedarán en la vivienda vacacional) y en función de la relación continuada en el tiempo (por ejemplo, se aplican descuentos del 10% a clientes que repiten estancia en nuestro establecimiento).

Estimularemos la demanda en la temporada baja realizando ofertas y promociones regalando noches adicionales. Como estrategia utilizaremos la media de pernoctaciones del mercado y estableceremos una noche gratis por cada 5 noches de alojamiento (6x5).

Tabla 17. Tarifas

	PROMO	T.ALTA	T.BAJA
Individual	40 €	50 €	40 €
Doble	65 €	75 €	65 €
Triple	100 €	125 €	100 €
Cuádruple	115 €	150 €	115 €
Restauración			
Desayuno	incluso	incluso	incluso
Media pensión		15 €	11 €

Tabla 16. Descuentos

Descuentos	
Familias numerosas	5%
Colectivos	5%
Clientes prescriptores	7%
"Última hora"	hasta 20%
Venta anticipada	5%-10%
Seguidores Redes Sociales	2%
"Última hora"	hasta 20%

Por la tipología de nuestro producto y el modelo de negocio y comercialización, el precio puede ser modificado a muy corto plazo por lo que, si la gestión es adecuada, puede ayudar de manera casi inmediata a conseguir objetivos de rentabilidad. Nuestra estrategia de precios debe ser dinámica adaptándonos a las circunstancias del mercado, estacionalidad e incluso fluctuaciones de la economía.

Tendremos disponible de manera permanente una estrategia de venta anticipada, donde se ofrecerá un descuento porcentual (entre un 5 y un 10% según tipología de apartamento y estacionalidad) para reservas efectuadas con al menos 30 días de antelación.

Para la fijación del precio, utilizamos los datos de costes, nivel de precios de la competencia y percepción de valor de nuestros clientes.

Para determinar los precios de la competencia, realizaremos chequeos de competencia periódicos cada tres meses para determinar precios y servicios ofrecidos por la competencia. Del mismo modo, analizaremos el nivel de satisfacción de los clientes en los establecimientos de competencia directa.

La percepción de los clientes no la tendremos disponible en el inicio y puesta en marcha del negocio. El seguimiento post-estancia de los clientes, las encuestas propias de satisfacción y la puntuación otorgada por los clientes nos permitirán realizar un mix y asignar un "valor" del producto, independientemente del coste y del precio de la competencia, que iremos aplicando moderadamente incrementando directamente la rentabilidad.

Identificaremos al cliente, conoceremos sus gustos y preferencias mediante un contacto previo a su llegada, preferentemente telefónico con el objeto de hacerle sentir acorde con nuestra filosofía y valores turísticos.

3.3. PROMOCIÓN

Estamos en una fase de introducción en un mercado nuevo por lo que nuestro objetivo en la promoción del establecimiento estará orientado a darnos a conocer y estimular la venta, posicionar nuestra marca, generar deseo hacia sus productos y fidelizar a nuestros clientes.

No somos nuevo en el negocio, pero sí lo somos en este nuevo mercado, por lo que carecemos de imagen y notoriedad. Nos apoyaremos en el negocio existente para reforzar la imagen de confianza e imagen de marca, mediante los enlaces directos entre las webs y en la información publicada en las distintas plataformas distribuidoras.

Los clientes están redescubriendo y reorientando el sector turístico gracias a la tecnología y a las herramientas que tenemos disponibles. De esta manera, se consolidan diversas tendencias de transformación digital en el sector turístico que, en algunos casos, nos afectan directamente y a las que daremos respuesta. En este sentido, destacamos el papel que está teniendo, y tendrán mucho más en el futuro, el uso de dispositivos móviles tanto en el proceso de información, en las reservas y compra y en el feedback del cliente mediante comentarios e información que publica en distintos medios digitales. Las otras tendencias de importancia que nos afectan son el uso de las agencias de intermediación on line y la utilización de redes sociales en todo el proceso de la experiencia turística.

Nuestro cliente se encuentra en internet. Por ello, nuestra campaña de promoción se centrará fundamentalmente en este medio y en las plataformas comercializadoras de nuestros establecimientos invirtiendo en publicidad y posicionamiento en las citadas plataformas (booking, airbnb, homeaway...). Adoptaremos una estrategia de promoción y distribución intensiva, estando presente en la mayor cantidad posible de puntos de venta (plataformas) y de recomendación.

Por otro lado, trabajaremos el posicionamiento SEO de nuestra web y nuestro perfil de Facebook. Adicionalmente y, como soporte físico para darnos a conocer en el área geográfica más próxima, editaremos folleto o similar para entrega directa en centros turísticos y puntos de información turística.

Ilustración 18. Tendencias de transformación digital en el turismo



Nuestro cliente se encuentra mayoritariamente en Internet y la búsqueda de un alojamiento turístico siempre comienza con una búsqueda en internet. Internet nos ofrece una serie de ventajas que retroalimentan nuestro modelo de negocio:

- marketing directo (one to one): Personalización del producto para cada cliente mediante el conocimiento de sus necesidades y gustos.
- Utilización de métricas: publicidad, tráfico, visitantes únicos, tasas de conversión, coste publicitario (por visita).
- Acceso a nuevos mercados y nuevos grupos y segmentos de clientes.
- Optimización del negocio, permaneciendo abierto 24 horas, 365 días al año.
- Creación y potenciación de imagen de marca.

Fruto de esta situación podríamos decir que las «4P» del marketing clásico, se convierten en Internet en las 4C: Producto, se convierte en valor para el cliente (Customer), Precio se transforma en coste para el cliente (Cost), Distribución se convierte en comodidad/conveniencia para el cliente (Convenience) y Promoción se convierte en comunicación con el cliente (Communication).

El social media marketing tiene bastante peso en el sector turismo ya que ayuda a entender cómo actúan los usuarios en Internet y nos permite acercarnos a ello e interactuar directamente con cada uno. Tenemos un aliado muy potente en el marketing online pero puede llevarnos tanto al éxito como al fracaso si no somos capaces de realizar una gestión eficiente del negocio y de la reputación.

Establecemos un Plan de Presencia y Promoción en entornos on line utilizando las siguientes herramientas:

1. Web: Los objetivos que debe tener la web son:

- Capacidad de atraer clientes y convertirlas en reservas directas, reduciendo las comisiones (OTA).
- Incrementar la ratio de ocupación.

Y debe tener las siguientes características:

- Motor de reservas.
- Sistemas de pago inmediato on line.
- Conectado con software a los distintos portales de plataformas comercializadoras y actualización de tarifas y reservas en tiempo real.
- Buena experiencia de usuario en la navegación.
- Buen posicionamiento en buscadores.
- Optimizado para todos los dispositivos móviles.
- Herramientas analíticas para toma de decisiones.
- CRM.

2. **Redes Sociales**: Estas se vienen convirtiendo en el vínculo más cercano entre el hotel y el huésped, son el “teléfono” del servicio al cliente, allí llegan quejas, reclamaciones, felicitaciones, recomendaciones, invitaciones, etc. Los establecimientos hoteleros que responden a las reseñas y comentarios de clientes, multiplican sus ingresos por 2,2. Los seguidores en nuestras redes sociales tendrán acceso a descuentos del 2% en su estancia.
 - a. **Facebook**: Mostraremos información sobre la empresa y servicios que ofrecemos. Nos servirá de “escenario” para ir mostrando nuestros valores y nuestra oferta y se utilizará en las acciones promocionales que se realicen: descuentos, concursos, nuevos servicios. Aquellos que nos sigan y realicen publicaciones de nuestros servicios recibirán gratificación para su próxima visita a nuestro establecimiento (descuento 2%).
 - b. **Foursquare**: Permite geoposicionar nuestro establecimiento y medir la fidelización de nuestros clientes. Es un directorio digital de empresas. Ofreceremos en esta plataforma nuestro producto y servicios turísticos, así como información útil del establecimiento y del entorno (lugares de interés, dónde comer, cómo divertirse...).
 3. **Blog**: Es el principal cauce de creación de contenido digital. Una vez creado el contenido lo redirigiremos y lo insertaremos en el resto de herramientas digitales (web, redes sociales). La generación de contenidos debe ser de calidad y estar orientada a nuestro establecimiento y al entorno. No existe actualmente un blog de calidad en el Eje Cafetero y, poniendo en marcha nuestro Blog, podríamos contar con una ventaja competitiva con respecto al resto de establecimientos de alojamiento. El Blog se complementa con las aportaciones de nuestros clientes y visitantes a la zona.
 4. **Influencers**: Los utilizaremos para dar a conocer nuestra marca transmitiendo confianza y solvencia a través de estos “influencers”. El coste de los influencers es alto y puede estar, en el sector turismo y viajes, en torno a 100-200 € por recomendación.
 5. **OTA's (Online Travel Agencies)**: Tres vertientes en las acciones a implementar:
 - a. Puesta en valor del establecimiento: Fotos profesionales, Información de calidad
 - b. Publicidad y posicionamiento
 - c. Respuesta inmediata a comentarios de clientes
 6. **Foros genéricos de turismo**: Participación en foros, debates y opiniones
 7. **Centros de visitantes y de información turística**: contacto permanente con responsables y personal de atención al público
 8. **CRM**: En el que se integrarán todos los datos de nuestros clientes (datos personales, gustos, aficiones, etc.). Campañas de e-mailing personalizado a los clientes
-

felicitándoles en el día de su cumpleaños y en Navidad, proporcionándoles como regalo un descuento específico a utilizar en nuestra empresa sujeto a condiciones de oferta.

9. Post-venta: en el que la empresa se pondrá en contacto con el cliente una vez pasado una o dos semanas de la estancia o el disfrute de nuestras instalaciones para comprobar sus impresiones y sugerencias para posibles cambios.

Destacamos un instrumento que emplearemos para interactuar con nuestros clientes en redes sociales y que está marcando tendencia entre los usuarios y consumidores de productos turísticos: el móvil

Es notorio el uso creciente de dispositivos móviles y a la necesidad de incorporarlo en las políticas de promoción y publicidad. Cualquier desarrollo tecnológico (web, comunicación a clientes...) debe ser compatible totalmente con dispositivos móviles y con los sistemas operativos

Android e iOS y Windows Phone, teniendo presente que en América latina y en Colombia el uso de teléfono con sistemas iOS y Windows Phone es minoritaria (apenas un 10% entre ambas).

A finales de 2015, la penetración de teléfonos móviles en el mundo ascendió al 97%. El número de dispositivos móviles a nivel global alcanzó los 7.900 millones. En Europa, 78 de cada 100 habitantes cuenta con un teléfono móvil inteligente (Smartphone). El tráfico global móvil crecerá cerca de 8 veces entre 2015 y 2020. En 2019 el vídeo móvil supondrá el 72% de todo el tráfico global de datos móviles. En 2020, habrá 5.500 millones de usuarios de móviles (el 70% de la población mundial) y 11.600 millones de móviles en el mundo.

En América Latina la tasa de crecimiento de tráfico de datos móviles se multiplicará por 8 a una tasa anual de crecimiento del 50% (Cisco Systems Inc, 2016). El 50% de la industria turística espera duplicar el presupuesto en marketing móvil en los dos próximos años.

La tendencia del uso de móviles para consumir contenido turístico está creciendo y precisamente es el video, el contenido que más consumen los usuarios con dispositivos móviles y la previsión para los próximos años es cuaduplicar el uso del video en entornos móviles. Es por tanto un instrumento imprescindible que debemos potenciar tanto en la edición propia de videos informativos y recomendaciones como en el fomento de la edición de videos por parte de nuestros clientes.

Todas estas acciones de marketing descritas, llevan asociado un Cuadro de Mando de seguimiento de las distintas acciones y que permite evaluar mediante indicadores la evolución de los principales indicadores.

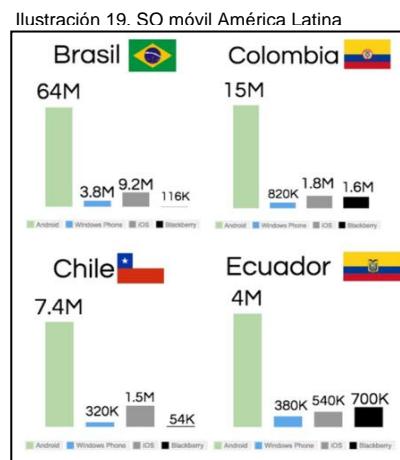


Tabla 18. Coste acciones promocionales

	Inversión inicial	Mantenimiento anual
Web	3.500 €	800 €
Facebook	500 €	
Otras Redes Sociales	500 €	
Blog	1.000 €	
Influencers	1.500 €	1.000 €
OTA Puesta en valor	300 €	300 €
OTA Publicidad	500 €	1.200 €
Folleto off line	500 €	
Creación marca	1.000 €	
Cuadro de Mando	1.200 €	500 €
Costes Totales	10.500 €	3.800 €

Las acciones promocionales necesitarán una inversión inicial de 10.500 € y requerirán un coste anual de mantenimiento de 3.800 €

3.4. DISTRIBUCIÓN

En este negocio, la distribución es una variable relativamente controlable ya que conocemos cuáles son los medios de comercialización (OTA) y los costes de distribución.

La estrategia de distribución sigue un doble canal, por un lado, un canal directo a través de nuestra web y enlaces directos que generamos en redes sociales y Facebook y, por otro lado, un canal comercializado por intermediarios (Agencias de viajes on line). En nuestro caso, vamos a despreciar la aportación que pudieran tener las agencias de viajes y mayoristas tradicionales, ya que no es nuestro medio de distribución preferente ni el utilizado por nuestro público objetivo.

Disponemos actualmente de un sistema de gestión de reservas (software) que nos facilita la distribución y venta de nuestro producto, así como la fijación de precios. El software nos permite realizar la fijación de precios y reservas en múltiples canales (plataformas) y en nuestra web de manera simultánea y en tiempo real, optimizando en todo momento el precio, reduciendo los costes en tiempo e incrementando la rentabilidad de cada unidad de negocio (unidad habitacional).

Las fases por las que implantaremos la estrategia de distribución son las siguientes:

- Puesta en marcha de web propia. Como primer paso, desarrollaremos la web propia con motor de reservas y sistema de pago, con las características que en el apartado anterior se han descrito. Este canal de distribución es el que potenciaremos con el objetivo de reducir la dependencia de las agencias on line y disminuir los costes asociados a las citadas agencias. El objetivo de reservas directas (sin intermediarios) a los dos años deberá estar en el 25%, para situarse en el 40% a partir del tercer año.
- Elección de las agencias de viaje preferente: Estudiado el mercado y las OTA tanto a nivel internacional como nacional, hemos seleccionado como preferentes las siguientes: Booking.com, Expedia.com, Despegar.com, Homeaway.com.co, Airbnb.com.co, Niumba.com

- c) Inserción de nuestro establecimiento en agencias locales o de segunda línea. Identificamos las siguientes: Renteyviaje.com, Asoaturquindio.com, Fincasejcafetero.net, Parquedelcafearmenia.com, Guiaejcafetero.com.
- d) Información off line (folleto) en centros de visitantes y puntos de información turístico local

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. LOCALIZACIÓN

Dentro del triángulo del Eje Cafetero, la localización no juega un papel primordial, ya que las distancias no son grandes y la accesibilidad a los distintos puntos turísticos y de interés, está prácticamente garantizada desde cualquier zona elegida.

Para nuestro negocio, resulta más importante, las condiciones de habitabilidad del alojamiento, la estructura edificativa y la posibilidad de adaptación del mismo, para prestar los servicios que ofrecemos que la propia ubicación geográfica del mismo.

Aun así, hemos acotado nuestra ubicación al eje Armenia-Perera, capitales de Quindío y Risaralda respectivamente, motivado por la cercanía a varios centros turísticos de interés.

La tipología de establecimiento la tenemos parcialmente definida a expensas de una prospección de la ubicación que realizaremos personalmente en los próximos meses.

Analizado el mercado, observamos que tendremos dos posibilidades:

- Edificio estilo colonial con patio central interior, situándose los distintos apartamentos en torno al citado patio. La decoración es colonial, integrando mobiliario tradicional con moderno y con la posibilidad de ubicar el restaurante en el patio central.
- Hacienda agraria donde estarían los servicios comunes del establecimiento, situándose los apartamentos de manera separada e individual, en la finca que constituye la Hacienda. Entorno de más naturaleza, palmeras, piscina. Mobiliario al igual que en la opción anterior: tradicional combinado con moderno.

4.2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos que definimos para nuestro establecimiento son los siguientes:

- Recepción:
 - REC 01. Reservas.
 - REC 02. Check in y Check out.
 - REC 03. Atención cliente.
- Limpieza:
 - LIM 01. Limpieza Zonas Comunes.
 - LIM 02. Limpieza Habitaciones.

- LIM 03. Lencería y Lavandería.
- Restauración:
 - RES 01. Restauración.
- Mantenimiento:
 - MAN 01. Mantenimiento.

REC 01. Reservas

- Descripción: Establecer pautas a seguir en la información previa y reserva del cliente.
- Responsable: Jefe de Recepción
- Objetivos y detalle del proceso:
 - Garantizar que la información del establecimiento esté disponible en medios propios (web, perfiles redes sociales, Blog):
 - Revisión diaria de correcto funcionamiento de web y perfiles sociales.
 - Revisión de servicios ofertados y su disponibilidad.
 - Revisión diaria de reservas, plazas libres y estado de ocupación.
 - Comprobación de bloqueo de reservas.
 - Inclusión de novedades en la estancia y descuentos en los distintos canales de distribución.
 - Garantizar que la información del establecimiento esté disponible en OTA's y similares:
 - Revisión diaria de correcto funcionamiento de web y perfiles sociales.
 - Revisión de servicios ofertados y su disponibilidad.
 - Revisión diaria de reservas, plazas libres y estado de ocupación.
 - Comprobación de bloqueo de reservas.
 - Inclusión de novedades en la estancia y descuentos en todas las OTA.
 - Contacto clientes con reserva:
 - Saludo, presentación del establecimiento y puesta a su disposición en el momento de formalizar la reserva.
 - Envío de información turística del entorno.
 - Oferta de servicios disponibles (transporte, traslados).
 - Confirmar hora de llegada a nuestro establecimiento.
 - Comunicación anomalías a Gerencia.
 - Propuestas de mejora a Gerencia.
- Cumplimentación Check List de Recepción para cada reserva efectuada.

REC 02. Check in y Check out

- Descripción: Pautas a seguir en el proceso de llegada del cliente, atención y facturación y posterior salida del cliente.
- Responsable: Jefe de Recepción.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - o Revisión diaria de entradas para el día siguiente: Preparación de habitaciones y peticiones personalizadas del cliente.
 - o Confirmación de preparación de habitaciones con reservas de entrada en el día. Información a todos los servicios del establecimiento de la llegada de clientes (número de huéspedes, origen y peticiones realizadas).
 - o Garantizar que el cliente localiza el establecimiento y conoce los medios de transporte disponible.
 - o Recibimiento del cliente:
 - Presencia en el front office de Recepción.
 - Saludo y bienvenida a nuevos clientes.
 - Reconocer a clientes habituales.
 - Solicitud documentación personal y anotación en Libro de Reservas.
 - Ofrecemos servicios disponibles y garantizamos que el cliente está satisfecho.
 - Firma cliente, entrega de llaves e información del establecimiento.
 - Resolución de posibles incidencias en el check in.
 - o Despedida
 - Presencia en el front office de Recepción.
 - Preparación de factura, en su caso.
 - Transporte disponible para el cliente.
 - Agradecimiento. Preguntamos por su estancia. Solicitamos llave.
 - Ayuda para traslado de equipaje.
 - Anotación de salida en Libro de Reservas.
 - Resolución de posibles incidencias en el check out.
 - o Comunicación anomalías a Gerencia.
 - o Propuestas de mejora a Gerencia.
- Cumplimentación Check List de Check in y/o Check out, según proceda

REC 03. Atención Cliente

- Descripción: Asegurar que el cliente es atendido en cada momento.
- Responsable: Jefe de Recepción.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - o Al día siguiente de la llegada del cliente, nos aseguramos de su satisfacción y comodidad.
 - o Disponibilidad de hojas de reclamaciones y quejas.
 - o Control de objetos perdidos.
 - o Comunicación anomalías a Gerencia.
 - o Propuestas de mejora a Gerencia.
 - o Atención telefónica: cortesía, amabilidad y disponibilidad.

LIM 01. Limpieza Zonas Comunes

- Descripción: Garantizar la limpieza permanente de las zonas comunes y disponibilidad de accesorios y elementos complementarios.
- Responsable: Gobernanta.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - o Limpieza zonas comunes: Recepción, salas de estar, comedor, zona exterior, baños
 - o Reposición de elementos complementarios: toallas, elementos del baño, papeleras.
 - o Prioridad comedor en horario de servicio de restauración.
 - o Comunicación anomalías a Gerencia.
 - o Propuestas de mejora a Gerencia.
- Cumplimentación Check List de zonas comunes.

LIM 02. Limpieza Habitaciones

- Descripción: Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.
- Responsable: Gobernanta.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - o Clientes que continúan en la habitación:
 - Limpieza diaria.
 - Hoja de Tareas Check list.
 - o Clientes que abandonan la habitación.
 - Limpieza completa.
 - Hoja de Tarea: check list.
 - o Carro de limpieza disponible con material.
 - o Secuencia básica de operaciones:
 - Levanta persiana, abre ventanas.

- Ordena objetos y mobiliario.
- Aparta colcha y retira sábanas inferiores y superiores (nuevo juego cada dos días o cuando entran clientes nuevos).
- Vaciado y limpieza papeleras.
- Aspiradora suelo.
- Baño: Aseo completo del baño; Reposición toallas y artículos proporcionado por establecimiento.
- Inspección de correcto funcionamiento de luces, TV, teléfono, grifos, secador de pelo, aire acondicionado, puertas, armarios, frigorífico.
- Ordenes de reparación a mantenimiento en caso de detectar anomalías de funcionamiento.
- Etiqueta de identificación de la camarera una vez finalizada la limpieza.
- Comunicación anomalías a Gerencia.
- Propuestas de mejora a Gerencia.
- Cumplimentación Check List habitaciones.

LIM 03. Lencería y Lavandería

- Descripción: Garantizar disponibilidad de lencería para habitaciones, así como lavandería a clientes.
- Responsable: Gobernanta.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - Asignación diaria a limpieza y lavandería.
 - Prioridad lavandería de clientes en plazo.
 - Comunicación anomalías a Gerencia.
 - Propuestas de mejora a Gerencia.

RES 01. Restauración

- Descripción: Pautas para el correcto servicio en bar-cafetería y restaurante.
- Responsable: Jefe de Sala.
- Objetivos y detalle del proceso:
 - Jefe de sala esta la mayoría del tiempo en la sala para atender peticiones de cliente y coordinar y supervisar el servicio.
 - Jefe de cocina coordina a su equipo y revisa el emplatado antes de que salgan de la cocina.
 - Revisión diaria de menú y platos disponibles.
 - Revisión mesas disponibles.

- Saludo al cliente al llegar a sala. Preguntamos cuantos comensales serán y ofrecemos asiento. Entregamos carta, y tomamos comanda de bebida.
 - Ofrece aperitivo gratuito.
 - Atención permanente al cliente. Ofrecemos carta de vinos, postre, café o infusiones..
 - Cuenta cargada en habitación o pago al instante.
 - Acompañamiento a la salida.
 - Recogemos mesa y se prepara para nuevo cliente.
 - Hoja de mantenimiento en caso de desperfectos o reparaciones a realizar en cocina y sala.
 - Comunicación anomalías a Gerencia.
 - Propuestas de mejora a Gerencia
- Cumplimentación Check List Restauración

MAN 01. Mantenimiento

- Descripción: Establecer un sistema de mantenimiento preventivo de las instalaciones
- Responsable: Jefe Mantenimiento
- Objetivos y detalle del proceso:
 - Mantenimiento de todas las instalaciones, equipos, máquinas y herramientas.
 - Vigilancia, inspección de pequeñas reparaciones.
 - Tratamientos y ajustes de las instalaciones.
 - Ordenes de reparación que emiten otros servicios del establecimiento (Recepción, Gobernanta, Jefe Sala).
 - Prevención riesgos laborales.
 - Ordenes de trabajo.
 - Fichas de inspección de cada equipo: operaciones periódicas, limpiezas y ajustes.
 - Disponibilidad de repuestos.
 - Mantenimiento correctivo.
 - Ficha estadística mensual a Gerencia.
 - Comunicación de anomalías a Gerencia.
 - Propuestas de mejora a Gerencia.
- Cumplimentación Check list mantenimiento.

4.3. CADENA DE VALOR DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Hemos descrito anteriormente las distintas fases en la que hemos dividido la cadena de valor de la experiencia turística de nuestro cliente.

Cada una de las fases lleva asociada una serie de necesidades que el cliente manifiesta. A continuación vamos a relacionar las citadas fases con los procesos internos operativos de nuestro establecimiento. El objetivo es satisfacer las necesidades que se describen, y aportar un plus de calidad y servicio personalizado al cliente.

Fase 1. Preparación del viaje.

En esta fase el cliente tiene unas necesidades de información general sobre el establecimiento y el entorno que va a visitar. Del mismo modo, es en este momento, cuando el cliente realiza prospecciones en internet para buscar medio de desplazamiento, alojamiento y mejor precio así como servicios adicionales y complementarios.

Los clientes en esta fase realizan búsquedas en internet, Embajadas y Consulados, turoperadores, oficinas de turismo, agencias de viajes, centrales de reservas y guías de viaje.

Los procesos que influyen en esta fase son los siguientes: REC 01 (Reservas) y REC 03 (Atención cliente).

Aportamos al cliente:

- Información sobre el establecimiento tanto en medios propios como en OTA's: información general, precios, reservas, descuentos, servicios disponibles.
- Garantizamos reservas en tiempo real en todas las plataformas mediante software de reservas multiplataforma.
- Contratación y pagos on line.
- Actualización periódica de fotos.
- Información servicios: traslados aeropuerto/Bus, alquiler vehículo, guías turísticos.

Fase 2. Viaje.

El cliente necesita tener cerrado los desplazamientos y el transporte hasta el destino elegido, así como el trayecto inverso, una vez finalizada la estancia turística.

La información demandada por los clientes en esta fase suele estar disponible en internet, agencias de viajes, rent a car, líneas aéreas y otros medios de transporte (barco, tren, autobús).

Los procesos que influyen en esta fase son los siguientes: REC 03 (Atención cliente).

Aportamos al cliente:

- Recordatorio reserva y bienvenida.
- Recordatorio servicios disponibles.

- Petición de extras o servicios adicionales personalizados.
- Preparación estancia y regalo bienvenida.

Fase 3: Llegada.

Aspectos como trámites de entrada y aduana, información del país y zona geográfica a visitar, organización de visitas, guías turísticos son necesidades que surgen en esta fase. Del mismo modo, pueden existir necesidad de cambio de moneda y traslados hasta el establecimiento.

El cliente busca información en Aduana, Servicios públicos de inmigración y turismo, bancos, rent a car, taxis, transfer, oficinas de información turística, guías de viaje y agencias de viaje, internet

Los procesos que influyen en esta fase son los siguientes:

- REC 01. Reservas.
- REC 02. Check in y Check out.
- REC 03. Atención cliente.
- LIM 01. Limpieza Zonas Comunes.
- LIM 02. Limpieza Habitaciones.
- LIM 03. Lencería y Lavandería.
- RES 01. Restauración .

Aportamos al cliente:

- Traslados a establecimiento, si procede.
- Información turística del entorno.
- Información establecimiento.
- Check in.
- Servicios adicionales y complementarios.
- Habitación preparada y regalo de bienvenida.
- Wifi y servicios del establecimiento.

Fase 4: Estancia.

Es la fase central para nuestro negocio. En este instante el cliente busca una experiencia óptima respecto al alojamiento, comidas, compras a realizar, información turística y actividades a realizar.

Los clientes se centran en buscar información en internet, en el establecimiento hotelero elegido, restaurantes, tiendas, museos, bancos, establecimientos de ocio, oficinas de información turística, y operadores de actividades turísticas.

Los procesos que influyen en esta fase son los siguientes:

- REC 01. Reservas.
- REC 02. Check in y Check out.
- REC 03. Atención cliente.
- LIM 01. Limpieza Zonas Comunes.
- LIM 02. Limpieza Habitaciones.
- LIM 03. Lencería y Lavandería.
- RES 01. Restauración.
- MAN 01. Mantenimiento.

Aportamos al cliente:

- Información estancia, servicios y guía del entorno.
- Oferta servicios turísticos. Solicitud de envío de información comercial.
- Servicios del establecimiento: Restauración, zonas comunes, limpieza, lavandería, traslados.
- Diariamente: pregunta sobre estancia ¿en qué podemos ayudarle?.
- Cuestionario de estancia y del entorno .

Fase 5: Regreso

La demanda principal en esta fase es el traslado a terminales de aeropuertos/terrestres.

También suelen realizarse compras de última hora, regalos y maletas.

Los procedimientos que influyen en esta fase son los siguientes:

- REC 02. Check in y Check out.
- REC 03. Atención cliente.
- RES 01. Restauración .

Aportamos al cliente:

- Check out y facturación y cobro, en su caso.
- Traslados terrestres.
- Información últimas compras.
- Agradecimiento el mismo día que se van y petición de puntuación en portales (con regalo).
- Al segundo día: recordatorio puntuación portales e información sobre descuento por prescripción.
- 4º día: Información sobre nuestro Facebook y Blog para que participe contando su experiencia (con regalo).

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

El sistema legal colombiano parte de la base de que toda relación, en donde una persona natural presta un servicio remunerado, bajo subordinación, constituye una relación laboral y está sujeta a la normativa laboral y de la seguridad social (ICEX, 2016). Dicha regulación se encuentra en:

- El Código Sustantivo del Trabajo;
- El Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social;
- El Sistema de Seguridad Social Integral;
- El Sistema de Subsidio Familiar y Protección Social

Mecanismos alternativos para vincular trabajadores no sujetos a las normas laborales los constituyen las Empresas de Trabajo Temporal y las Cooperativas de Trabajo Asociado, en donde la relación se establece entre dos personas jurídicas. La vigilancia del cumplimiento de los deberes patronales para con los trabajadores se realiza a través del Ministerio de Salud y de la Protección Social.

Las modalidades de contratos son las siguientes (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2017):

- El Contrato a Término Indefinido, que se aplica siempre que las partes no hayan estipulado el contrato a término fijo, cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio.
- El Contrato a Término Fijo, su duración no puede ser superior a tres años, siendo renovable indefinidamente. El preaviso debe darse con 30 días de antelación a su vencimiento, en caso contrario se considera prorrogado por el período inicialmente pactado.
- El Contrato por Obra o Labor Determinada, para cuyos efectos debe señalarse el objeto del mismo, en caso contrario se consideraría como de término indefinido. El contrato se considera extinguido una vez finalice la obra para la cual se celebró.
- El Contrato de Aprendizaje, por el cual un empleado se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional, por un tiempo determinado, y le pague el salario convenido. La duración no puede exceder de tres años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales.

Toda empresa comercial con más de 5 trabajadores, industrial con más de 10, o agrícola, ganadera o forestal con más de 20, tiene la obligación de adoptar un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio de la Salud y Protección Social, dentro del cual se determinan las condiciones a que deben sujetarse empleador y trabajadores en la prestación del servicio y cuyas regulaciones se refieren básicamente a las condiciones de

admisión, trabajo accidental o transitorio, horarios, orden jerárquico, régimen de prohibiciones y sanciones, duración de la jornada, horas extras y prestaciones sociales adicionales a las legales. Las estipulaciones del Reglamento se entienden incorporadas automáticamente a todos los contratos de trabajo de la organización.

Todo contrato laboral puede someterse a un período de prueba durante el cual cada una de las partes puede darlo por terminado unilateralmente sin previo aviso. El pacto debe constar expresamente de manera escrita y su plazo máximo es de dos meses.

La jornada ordinaria es de 48 horas semanales y es éste el máximo legal posible, por encima del cual, se entiende trabajo suplementario, con recargo salarial del 25% si es diurno. El trabajo ordinario es el que se desarrolla entre las 6:00 y las 22:00, fuera de este horario se considera trabajo nocturno, con recargo salarial del 35%. El trabajo extra nocturno tiene un recargo salarial del 75%.

Escapan a estas limitaciones los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza, los que desarrollen actividades discontinuas y el personal de vigilancia.

Es obligatorio el descanso remunerado los domingos y 18 días festivos en el año; el trabajo en estos días supone un recargo salarial y descanso compensatorio. Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas de quince días hábiles consecutivos.

El trabajador tiene derecho a una licencia remunerada de 14 semanas en la época del parto; el padre tiene derecho, después del nacimiento, hasta 8 días hábiles de licencia de paternidad.

Por regla general, el salario puede pactarse libremente y en la forma en que las partes lo deseen con dos limitaciones básicas:

1. Siempre debe respetarse el salario mínimo legal mensual, cuyo valor para el año 2017 es de 737.717 pesos colombianos (226,74 €);
2. Solo si el salario es 10 veces superior al mínimo legal, puede pactarse que dentro del mismo se encuentran incluidas las prestaciones sociales, recargos por trabajo suplementario y nocturno, primas, etc.

Además, todo contrato de trabajo entraña la obligación del empleador, de pagar las siguientes prestaciones sociales:

- Auxilio de transporte de 77.700 pesos colombianos (24,03€) para aquellos trabajadores que devenguen hasta dos veces el salario mínimo legal mensual.
- Tres dotaciones anuales de calzado y vestido de labor para aquellos trabajadores que devenguen hasta dos veces el salario mínimo legal mensual.
- Cesantía equivalente a un salario por cada año de servicios.
- Intereses sobre las cesantías equivalentes al 12% anual.
- Prima de servicios por el equivalente a 15 días de salario en junio y 15 días de salario en diciembre.

- Vacaciones remuneradas de 15 días hábiles por cada año de servicios.
- Subsidio familiar del 4% mensual sobre el valor del salario.

El Sistema de Seguridad Social abarca fundamentalmente los siguientes tres elementos:

1. El Sistema General de Pensiones, a cargo de un Fondo de Pensiones Público o Privado, según la libre elección del trabajador. Se aporta mensualmente el 16% del salario (4% a cargo del trabajador, 12% a cargo del empleador), y garantiza las siguientes prestaciones económicas: Pensión de vejez, Pensión de invalidez, Pensión de sobrevivientes y Auxilio funerario.
2. El Sistema General de Salud, a cargo de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), según libre elección del trabajador y a través del Plan Obligatorio de Salud (POS). Se aporta mensualmente el 12,5% del salario (4% a cargo del trabajador, 8,5% a cargo del empleador), y garantiza las siguientes atenciones: Enfermedad general y Maternidad
3. El Sistema General de Riesgos Profesionales, cargo de las Entidades Administradoras del Sistema General de Riesgos Profesionales (ARP), según la libre elección del empleador que aporta entre el 0,348% y el 8,7% del salario, y garantiza las siguientes atenciones necesarias con ocasión de Enfermedad Profesional y de Accidentes de Trabajo: Atención médico asistencial, Subsidio por incapacidad temporal, Indemnización por incapacidad permanente parcial, Pensión de invalidez, Pensión de sobrevivientes y Auxilio funerario

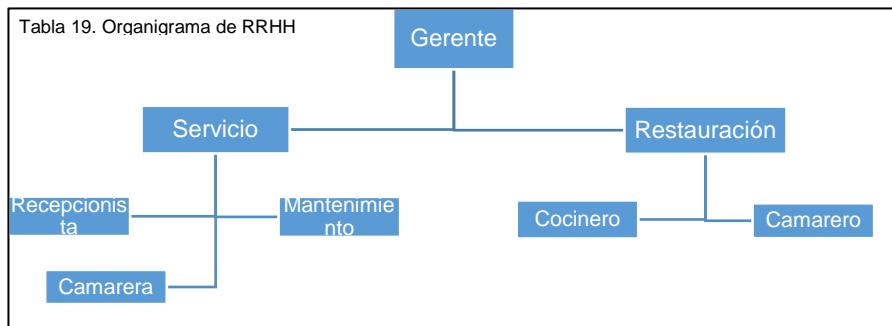
5.1. RRHH NECESARIOS

Nuestro establecimiento, con 10 unidades habitacionales y una capacidad máxima de 30 huéspedes, permite tener una estructura de recursos humanos ajustada y que nos facilitará la gestión del negocio y la atención personalizada del cliente, optimizando la rentabilidad.

La plantilla del establecimiento será la siguiente: Verificar y cuadrar con Plan Financiero

- Gerente
- Recepcionista
- Camarera limpieza hotel
- Cocinero
- Camarero bar-cafetería y restaurante:
- Mantenimiento

5.2. ORGANIGRAMA



5.3. POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH.

Las características del sector y las propias de los diferentes puestos, nos permite realizar un breve comentario sobre las características del empleo en nuestro sector y nos servirá para afianzar nuestra estrategia y políticas en Recursos Humanos. Tengamos en cuenta que este sector es intensivo en mano de obra por lo que es fundamental una correcta gestión de los RR.HH. para ofrecer el nivel de calidad y servicio deseado.

Las características más relevantes del empleo en el sector hotelero no son precisamente las óptimas para una adecuada gestión de los RRHH:

- Elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporales.
- Importante presencia de jóvenes sin cualificación profesional adecuada.
- Retribuciones ajustadas.
- Horarios de trabajo no acordes en muchas ocasiones a los adecuados para una conciliación personal y familiar.
- Problemas para reclutar a personal cualificado.
- Falta de formación específica del sector y/o puesto de trabajo.
- En bastantes ocasiones, elevada rotación de personal.
- Estacionalidad.
- La motivación de los empleados del sector suele ser baja.
- Pocas oportunidades de promoción.

En el sector hotelero, los clientes cada vez tienen más información disponible, mayor nivel cultural y demandan servicios de calidad. Y cada vez son demandados más productos y servicios personalizados por lo que es vital la formación y adecuación del personal para atender dichas demandas. Sabemos que el comportamiento y la actitud del personal afecta directamente a la opinión del huésped y a la percepción de calidad del establecimiento.

Por tanto, en nuestra política de RR. HH. debemos dar prioridad a los planes de formación, generar un ambiente de trabajo que incremente la motivación del empleado y su

compromiso con el establecimiento, y hacer partícipe al empleado de la marcha del negocio y de la satisfacción de los clientes.

La política de RRHH la basamos en cuatro pilares:

- Reclutamiento y Selección.
- Formación.
- Seguimiento.
- Evaluación.

5.3.1. Reclutamiento y Selección

Reclutamiento:

Las fuentes de Reclutamiento más utilizadas son los portales de empleo en internet, relaciones personales, anuncios y CV directos en nuestro poder. Las Escuelas de Hostelería y similares (Escuelas Gastronómicas en Colombia) son una fuente de empleo cualificado muy importante.

Selección:

El perfil de cada puesto está recogido en el Anexo 9.1.

Los principios generales y criterios de selección son los siguientes:

- Perfil profesional:
 - Formación académica y profesional acorde al puesto.
 - Experiencia profesional no imprescindible.
 - Conocimiento y experiencia en el sector valorable.
- Competencias genéricas:
 - Orientación al Cliente.
 - Satisfacción con el contacto interpersonal.
 - Flexibilidad.
 - Valores personales y principios éticos.
 - Compromiso y Responsabilidad.
 - Creativo e innovador.
- Nuestro valor (¿qué ofrecemos?):
 - Salarios por encima de mercado.
 - Plan de Formación.
 - Plan Desarrollo Personal.

Una vez reclutados los candidatos, el proceso de selección se desarrolla mediante entrevista personal (dos o tres) donde se evalúa el nivel académico y profesional del candidato, sus habilidades y capacidades personales y la capacidad de adaptación al equipo y a la empresa. A nivel de competencias se analiza e carácter y actitud, el nivel de competencias personales vs competencias que demandamos para nuestro establecimiento.

Una vez incorporado el candidato, se establecerá, en todo caso, un periodo de prueba. Del mismo modo, todo empleado de nuevo ingreso tiene definido un Plan de Acogida asignándole un tutor y que pretende garantizar la correcta integración en el equipo, el conocimiento de las instalaciones y de todas las funciones que desempeñan los distintos departamentos/áreas. El objetivo último del plan de acogida es incorporar al empleado la cultura de la organización y a los métodos y procedimientos establecidos con una plena integración del mismo.

5.3.2. Planes de Formación

El personal ha de estar suficientemente capacitado y motivado, para lo cual, entre otras acciones planteada en epígrafes anteriores, se establecerá un Plan de Formación para cada puesto.

La formación irá dirigida a la consolidación de la capacitación para el desarrollo del puesto y a potenciar las habilidades interpersonales y de comunicación. En puestos concretos, la formación técnica asociada al mismo, será un complemento básico (por ejemplo, mantenimiento).

Se establecerá un Plan de formación anual y plurianual que contendrá acciones individuales y grupales así como jornadas de evaluación y seguimiento de las mismas. Dicho Plan de Formación será consecuencia de la evaluación de desempeño que se realiza anualmente y en la que se definirán los ejes de mejora individuales tanto de funciones como de competencias.

Llegaremos a acuerdos con Universidades y Centros de Formación Profesional y Técnica para el desarrollo de los planes y cursos de formación.

5.3.3. Evaluación desempeño

Se establece un sistema de evaluación del desempeño mediante entrevistas anuales.

El Plan de Desarrollo Personal de cada empleado incorpora una valoración de sus funciones y competencias, un plan de acción de desarrollo y mejora y un sistema de incentivos y recompensas basadas en el desempeño. Asociado a las citadas evaluaciones se elaborará el Plan de Formación del empleado. El proceso de evaluación incluye encuesta de clima laboral a cumplimentar por el empleado.

El Plan de Desarrollo Personal se basa en la definición de puestos, funciones y competencias. En el Anexo 9.2, describimos las funciones y competencias requeridas para cada puesto y en el Anexo 9.3, plasmamos el cuestionario base para la evaluación de desempeño y la ficha de competencias.

5.4. COSTES DE RR.HH.

La estructura de costes salariales es la siguiente:

Tabla 20. Costes RRHH

	Contrato	Salario		Incremento adicional voluntario		Total sueldo bruto mensual		% SS	SS empresa		Total coste salarial mensual	
Gerente	TC	\$ 2.500.000,00	775,00 €	\$ 500.000,00	155,00 €	\$ 3.000.000,00	930,00 €	51,86%	\$ 1.555.800,00	482,30 €	\$ 4.555.800,00	1.412,30 €
Recepcionista	TP	\$ 400.000,00	124,00 €	\$ 75.000,00	23,25 €	\$ 475.000,00	147,25 €	51,86%	\$ 246.335,00	76,36 €	\$ 721.335,00	223,61 €
Camarera piso 1	TC	\$ 737.717,00	228,69 €	\$ 50.000,00	15,50 €	\$ 787.717,00	244,19 €	51,86%	\$ 408.510,04	126,64 €	\$ 1.196.227,04	370,83 €
Camarera piso 2			0,00 €		0,00 €	\$ 0,00	0,00 €	51,86%	\$ 0,00	0,00 €	\$ 0,00	0,00 €
Cocinero	TP	\$ 500.000,00	155,00 €	\$ 150.000,00	46,50 €	\$ 650.000,00	201,50 €	51,86%	\$ 337.090,00	104,50 €	\$ 987.090,00	306,00 €
Camarero 1	TP	\$ 368.858,50	114,35 €	\$ 50.000,00	15,50 €	\$ 418.858,50	129,85 €	51,86%	\$ 217.220,02	67,34 €	\$ 636.078,52	197,18 €
Camarero 2			0,00 €		0,00 €	\$ 0,00	0,00 €	51,86%	\$ 0,00	0,00 €	\$ 0,00	0,00 €
Mantenimiento	TP	\$ 450.000,00	139,50 €	\$ 50.000,00	15,50 €	\$ 500.000,00	155,00 €	51,86%	\$ 259.300,00	80,38 €	\$ 759.300,00	235,38 €
TOTALES		\$ 4.956.575,50	1.536,54 €	\$ 875.000,00	271,25 €	\$ 5.831.575,50	1.807,79 €		\$ 3.024.255,05	937,52 €	\$ 8.855.830,55	2.745,31 €
Tipo cambio Peso		0,00031										
Salario mínimo 2017		\$ 737.717	228,69 I									

El incremento adicional voluntario es decisión de la empresa para incentivar el compromiso y responsabilidad del empleado, estableciendo un factor diferencial respecto a la competencia, incrementando los sueldos brutos de los empleados que nos posibilita la contratación de perfiles superiores a la media.

Anualmente y como consecuencia del proceso de evaluación del desempeño se dedica un 1% de la masa salarial para retribuir a los mejores perfiles, aquellos con mas compromiso y potencial.

6. PLAN FINANCIERO

La información económica y financiera que se presenta en los siguientes apartados dentro del Plan Financiero se ha confeccionado en Euros, habiendo realizado la conversión de la moneda nacional (peso colombiano) según tipo de cambio del día 16 de mayo, correspondiendo 0,00031 euros por cada peso colombiano.

En los apartados siguientes identificamos las inversiones iniciales a realizar para la correcta puesta en marcha del proyecto así como la cuenta de explotación del mismo diferenciando los distintos canales de ingresos y los gastos en los que incurriremos.

Para la debida actualización de datos teniendo en cuenta el efecto real, se ha introducido una inflación anual prevista del 4,7%.

Se presenta el flujo de tesorería de los primeros cinco años así como indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad.

6.1. INVERSIONES

La inversión inicial prevista tiene tres pilares fundamentales. Por un lado, será necesaria una obra civil de acondicionamiento y mejora de las instalaciones. El segundo concepto importante en inversión es la adquisición de mobiliario y equipos complementarios tanto en habitaciones como en zonas comunes. El tercer pilar en la inversión es el desarrollo del Plan de marketing y promoción.

Los fondos propios aportados nos permitirán dotar tesorería en el inicio de la actividad.

Tabla 21. Inversiones

INVERSIONES								
INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amortización (%)
Obra civil	20.000,00						10	10%
Equipos informáticos	3.000,00						5	20%
Mobiliario y equipamiento	20.000,00						5	20%
Plan de Marketing	10.500,00						5	20%
Capital social	3.000,00							
Tesorería inicial	25.000,00							
TOTAL	81.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

INMOVILIZADO ACUMULADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obra civil	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Equipos informáticos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Mobiliario y equipamiento	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Plan de Marketing	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	53.500,00	53.500,00	53.500,00	53.500,00	53.500,00	53.500,00

AMORTIZACIÓN ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obra civil	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos informáticos	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Mobiliario y equipamiento	0,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Plan de Marketing	0,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obra civil	0,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00
Equipos informáticos	0,00	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
Mobiliario y equipamiento	0,00	4.000,00	8.000,00	12.000,00	16.000,00	20.000,00
Plan de Marketing	0,00	2.100,00	4.200,00	6.300,00	8.400,00	10.500,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	8.700,00	17.400,00	26.100,00	34.800,00	43.500,00

Tabla 22. Financiación

FINANCIACION						
FINANCIACIÓN PROPIA:						
Capital Social						
Aportaciones al Capital	ANIO 0	ANIO 1	ANIO 2	ANIO 3	ANIO 4	ANIO 5
FFPP	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	25.000,00					
FINANCIACIÓN AJENA:						
Préstamos	ANIO 0	ANIO 1	ANIO 2	ANIO 3	ANIO 4	ANIO 5
Nuevos préstamos constituidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Condiciones Préstamos:						
Tipo de interés	0%					
Años	0					

6.2. ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS

6.2.1. Ingresos previstos

El ingreso principal del negocio es el alquiler de las distintas unidades habitacionales, si bien, existen dos líneas de ingresos complementarias y que tendrán un crecimiento anual ligeramente superior al del alquiler. Estas líneas de ingreso son el servicio de restauración y cafetería y la venta de productos turísticos.

Tabla 23. Ingresos por Servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS					
VENTAS					
Nombre del producto o servicio	10 HABITACIONES	RESTAURANTE	SERV COMPLEM		
Ventas estimadas año 1 (unidad)	1.980	2.520	2.160		
Incremento ventas (% Año 2 y 3)	8%	10%	10%		
Precio de venta año 1	70,00	12,00	15,00		
Incremento anual del precio	4,70%	4,70%	4,70%		
Periodo medio de cobro (días)	0				
COSTE DE VENTAS					
Nombre del producto o servicio	10 HABITACIONES	RESTAURANTE	SERV COMPLEM	0	0
Porcentaje de stocks sobre ventas		15,00%			
Coste de Ventas (comisiones D1)	8,40	4,00	11,00		
Incremento anual del precio	1,50%	4,70%	4,70%		
Todo medio pago a proveedores (días)	30				
MARGEN BRUTO I	61,60	8,00	4,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO %	88%	67%	27%	#DIV/0!	#DIV/0!
Ingresos por ventas:					
10 HABITACIONES	138.600,00	156.202,20	163.543,70	171.230,26	179.278,08
RESTAURANTE	30.240,00	31.661,28	33.149,36	34.707,38	36.338,63
SERV COMPLEM	32.400,00	33.922,80	35.517,17	37.186,48	38.934,24
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	201.240,00	221.786,28	232.210,24	243.124,12	254.550,95
Coste de ventas					
10 HABITACIONES	16.632,00	16.632,08	16.632,16	16.632,24	16.632,32
RESTAURANTE	11.592,00	7.056,10	2.307,01	-2.665,29	-7.871,30
SERV COMPLEM	23.760,00	23.760,10	23.760,20	23.760,30	23.760,41
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	51.984,00	47.448,28	42.699,38	37.727,26	32.521,43
Valoración económica existencial:					
10 HABITACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESTAURANTE	4.536,00	4.749,19	4.972,40	5.206,11	5.450,79
SERV COMPLEM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	4.536,00	4.749,19	4.972,40	5.206,11	5.450,79

6.2.2. Gastos previstos

La estructura de gasto por importancia cuantitativa está liderada por el gasto de alquiler del establecimiento y/o unidades habitacionales.

Como consecuencia de la estructura de costes laborales en Colombia nos encontramos con una diferencia importante respecto a España, lo que nos permite contar con personal suficiente a un coste más ajustado.

Destacamos el alto coste de distribución de nuestro producto a través de agencias on line (OTA's). Esta línea de gasto debe ser una prioridad para nosotros con un objetivo claro de reducción mediante la distribución directa en nuestros medios propios.

Tabla 24. Gastos Fijos

GASTOS FIJOS					
Número de empleados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1	1	1	1	1
Salario mensual medio año 1	1.536,54				
Incremento salarial anual	8,00%				
Cuotas Seguridad Social	51,86%				
Alquileres					
Alquiler mensual Aptos (10)	4.028,59 €				
Subida anual	4,70%				
Otros gastos (Anuales)					
Electricidad y agua	10.200,00 €				
Teléfono, wifi, TV	5.124,30 €				
Comisiones Ventas - Plataformas	15.246,00 €				
Otros gastos	6.000,00 €				
Servicios Profesionales	960,00 €				
Seguros	1.178,00 €				
Mantenimiento y reparaciones	1.500,00 €				
Consumibles	2.500,00 €				
TOTAL OTROS GASTOS	42.708,30 €				
TOTAL GASTOS FIJOS					
Salarios	18.438,46 €	19.913,54 €	21.506,62 €	23.227,15 €	25.085,32 €
Seguridad Social	9.562,19 €	10.327,16 €	11.153,33 €	12.045,60 €	13.009,25 €
TOTAL Personal	28.000,65 €	30.240,70 €	32.659,95 €	35.272,75 €	38.094,57 €
Alquileres	48.343,07 €	50.615,20 €	52.994,11 €	55.484,84 €	58.092,62 €
Otros gastos	42.708,30 €	44.715,59 €	46.817,22 €	49.017,63 €	51.321,46 €
TOTAL GASTOS FIJOS	119.052,02 €	125.571,49 €	132.471,29 €	139.775,22 €	147.508,66 €

Tabla 25. Otros datos CE

OTROS DATOS					
EXPLICACIÓN					
Impuesto sobre Beneficios	25%	a partir del 2º año			
Inflación interanual prevista	4,7%				
% destinado a reparto dividendos	Año 1 25,00%	Año 2 25,00%	Año 3 25,00%	Año 4 50,00%	Año 5 50,00%
% destinado a reservas	75,00%	75,00%	75,00%	50,00%	50,00%

6.2.3. Umbral de rentabilidad

Las ratios de liquidez nos permiten analizar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. En nuestro caso, la liquidez es bastante alta y los activos corrientes son más que suficientes para cubrir el exigible a corto.

La ratio de tesorería coincide con el de la prueba ácida ya que no existen deudas de clientes (el cobro es inmediato, incluso por adelantado en ocasiones). Son valores igualmente altos.

Respecto al Fondo de Maniobra, los resultados están en la misma línea que los ratios comentados anteriormente. Esta situación podría provocar una pérdida de rentabilidad del activo corriente. A partir del año 3 deberían estudiarse nuevas inversiones en el negocio para ampliar la planta, o bien, invertir en nuevos negocios y/o emplazamientos.

El endeudamiento es bajo y se va reduciendo en la medida que se generan fondos propios. No existe financiación ajena por lo que la ratio de cobertura de intereses no puede calcularse.

La solvencia es muy alta, por encima de 1,5 a partir del segundo año, aumentando de manera importante a partir del tercer año.

La rentabilidad económica (ROI), nos permite saber cuántos euros ganamos por cada euro que tenemos. No existe un valor óptimo para esta ratio pero, en cualquier caso, debería ser superior al coste de financiación. La rentabilidad económica es positiva en los cinco años y con valores por encima del 25%, valores muy superiores al coste de la deuda, ya sea en España o en Colombia. El negocio, por tanto, es rentable desde el punto de vista de este indicador.

La rentabilidad financiera (ROE) nos da un valor de la productividad de la inversión. Debe ser positiva, y superior o igual a las expectativas de los socios (coste de oportunidad).

Tabla 26. Análisis económico-financiero

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	31.863,98 €	67.587,25 €	107.601,32 €	152.062,99 €	201.132,78 €
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	8,5	18,3	31,7	50,0	76,2
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	7,4	17,1	30,2	48,4	74,2
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	7,4	17,1	30,2	48,4	74,2
SOLVENCIA						
5. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	2,3	1,2	0,8	0,6	0,5
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	-	-	-	-	-
7. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,4	1,8	2,3	2,8	2,9
RENTABILIDAD						
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotacion	26,57%	37,24%	34,90%	32,74%	30,79%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	87,76%	61,10%	46,53%	38,27%	35,37%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	65,82%	45,83%	34,90%	19,14%	17,69%

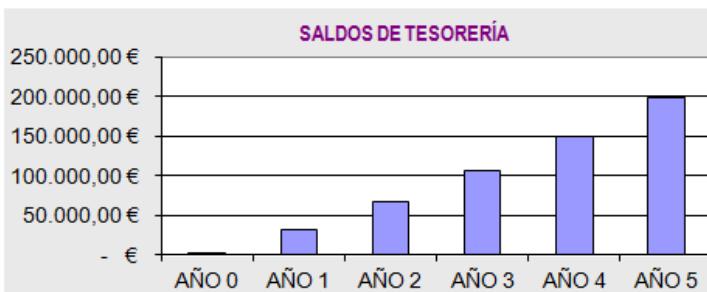
Como referencia para la correcta valoración de los datos precedentes, mostramos los principales indicadores de dos cadenas hoteleras con más habitaciones en España en 2016 (Wallstreet, 2016):

- NH Hoteles

- ROE en 2016: 3,0% (media de los últimos 5 años: -3,1%)
 - ROI en 2016: 1,3% (media de los últimos 5 años -1,1%)
 - Liquidez total en 2016: 1,1% (media de los últimos 5 años: 1,0%)
 - Tesorería 2016: 0,4% (media de los últimos 5 años: 0,3%)
 - Fondo de Maniobra 2016: 0,01%
- Meliá Hoteles
 - ROE en 2016: 6,6% (media de los últimos 5 años: 2,7%)
 - ROI en 2016: 3,1% (media de los últimos 5 años: 1,3%)
 - Liquidez total en 2016 0,9% (media de los últimos 5 años: 0,9%)
 - Tesorería 2016: 0,5% (media de los últimos 5 años: 0,5)
 - Fondo de Maniobra 2016: -0,03%

6.3. PLAN DE TESORERÍA

Tabla 27. Tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	28.000,00 €	2.500,00 €	31.600,64 €	66.737,91 €	106.138,46 €	149.957,75 €
COBROS						
Cobros de ventas	- €	201.240,00 €	221.786,28 €	232.210,24 €	243.124,12 €	254.550,95 €
Capital	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
FFPP	25.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	56.000,00 €	203.740,00 €	253.386,92 €	298.948,15 €	349.262,57 €	404.508,70 €
PAGOS						
Inmovilizado	53.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	- €	47.711,34 €	43.548,43 €	39.189,84 €	34.626,39 €	29.848,44 €
Gastos de personal	- €	28.000,65 €	30.240,70 €	32.659,95 €	35.272,75 €	38.094,57 €
Alquileres	- €	48.343,07 €	50.615,20 €	52.994,11 €	55.484,84 €	58.092,62 €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devoluciones de préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos	- €	42.708,30 €	44.715,59 €	46.817,22 €	49.017,63 €	51.321,46 €
Pago Impuesto Beneficios	- €	- €	10.016,63 €	12.084,89 €	14.230,41 €	16.455,22 €
Pago dividendos	- €	5.375,99 €	7.512,47 €	9.063,67 €	10.672,81 €	12.341,41 €
TOTAL PAGOS	53.500,00 €	172.139,36 €	186.649,01 €	192.809,69 €	199.304,82 €	206.153,72 €
SALDO TESORERÍA	2.500,00 €	31.600,64 €	66.737,91 €	106.138,46 €	149.957,75 €	198.354,98 €
SALDOS DE TESORERÍA						
						

6.4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

El primer dato a destacar es la obtención de resultado positivo desde el primer año, existiendo en todos los ejercicios tasas de crecimiento positivas por encima del 15%.

Respecto a ingresos, queremos hacer constar que hemos considerado hipótesis muy restrictivas y prudentes. El escenario planteado supone que el nivel de ocupación inicial no variaría en los cinco años. Del mismo modo, y con el mismo criterio de prudencia en ingresos, no se incrementaran precios por encima de la inflación en los cinco años (en 2016 el crecimiento en ingresos provenientes de ocupación en hoteles de Colombia fue del 4,7% (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, 2017).

El mayor coste lo encontramos en las cantidades destinadas a alquiler del establecimiento y apartamentos. Destacamos el coste de distribución de las agencias on line y, en sentido contrario, los ajustados costes de personal (respecto a los costes laborales que tenemos en España).

Tabla 28. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	201.240,00	221.786,28	232.210,24	243.124,12	254.550,95
Ingresos de Explotación	201.240,00	221.786,28	232.210,24	243.124,12	254.550,95
Compras	51.984,00	47.448,28	42.699,38	37.727,26	32.521,43
Otros ingresos	-	-	-	-	-
Gastos de personal	28.000,65	30.240,70	32.659,95	35.272,75	38.094,57
Alquileres	48.343,07	50.615,20	52.954,11	55.484,84	58.092,62
Otros gastos	42.708,30	44.715,59	46.817,22	49.017,63	51.321,46
Dotación para la amortización	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00
Resultado de Explotación	21.503,98	40.066,51	48.339,57	56.921,64	65.820,86
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultado antes de Impuestos	21.503,98	40.066,51	48.339,57	56.921,64	65.820,86
Impuesto sobre beneficios	-	10.016,63	12.084,89	14.230,41	16.455,22
RESULTADO DEL EJERCICIO	21.503,98	30.049,88	36.254,68	42.691,23	49.365,65
Dividendos	5.375,99	7.512,47	9.063,67	21.345,62	24.682,82
Reservas	16.127,98	22.537,41	27.191,01	21.345,62	24.682,82
Distribución de Resultados en el Balance					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas	-	16.127,98	38.665,40	65.856,40	87.202,02
Dividendos	5.375,99	7.512,47	9.063,67	10.672,81	12.341,41
RESULTADO DEL EJERCICIO					
	60.000,00 €	50.000,00 €	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €
	10.000,00 €	- €			
	20.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	50.000,00 €	60.000,00 €
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

6.5. BALANCE PREVISIONAL

Tabla 29. Balance

BALANCE PREVISIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	53.500,00 €	53.500,00 €	53.500,00 €	53.500,00 €	53.500,00 €	53.500,00 €
Amortización Inmovilizado	- €	- 8.700,00 €	- 17.400,00 €	- 26.100,00 €	- 34.800,00 €	- 43.500,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	53.500,00 €	44.800,00 €	36.100,00 €	27.400,00 €	18.700,00 €	10.000,00 €
Existencias	- €	4.536,00 €	4.749,19 €	4.972,40 €	5.206,11 €	5.450,79 €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	28.000,00 €	31.600,64 €	66.737,91 €	106.138,46 €	149.957,75 €	198.354,98 €
ACTIVO CORRIENTE	28.000,00 €	36.136,64 €	71.487,10 €	111.110,86 €	155.163,86 €	203.805,77 €
Cuentas con socios deudoras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ACTIVO	81.500,00 €	80.936,64 €	107.587,10 €	138.510,86 €	173.863,86 €	213.805,77 €
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Reservas	- €	- €	16.127,98 €	38.665,40 €	65.856,40 €	87.202,02 €
Resultado ejercicio	- €	21.503,98 €	30.049,88 €	36.254,68 €	42.691,23 €	49.365,65 €
FONDOS PROPIOS	3.000,00 €	24.503,98 €	49.177,87 €	77.920,07 €	111.547,63 €	139.567,66 €
Préstamos a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cuentas con socios acreedoras	78.500,00 €	52.160,01 €	54.509,38 €	57.081,25 €	59.215,35 €	71.565,11 €
PASIVO A LARGO PLAZO	78.500,00 €	52.160,01 €	54.509,38 €	57.081,25 €	59.215,35 €	71.565,11 €
Proveedores	- €	4.272,66 €	3.899,86 €	3.509,54 €	3.100,87 €	2.672,99 €
PASIVO A CORTO PLAZO	- €	4.272,66 €	3.899,86 €	3.509,54 €	3.100,87 €	2.672,99 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	81.500,00 €	80.936,64 €	107.587,10 €	138.510,86 €	173.863,86 €	213.805,77 €

6.6. VAN Y TIR

La rentabilidad (TIR) que nos ofrece el proyecto a cinco años es del 40,26%.

Realizando la comparación con rentabilidades libre de riesgo tanto en España como en Colombia obtenemos igualmente conclusiones muy positivas. Tomamos como referencia la rentabilidad de Letras del Tesoro de España y del Bono del Estado de Colombia, de tal forma que, en España, la rentabilidad de la Letra del Tesoro a 5 años se sitúa en el 0,358% (17 de mayo de 2017) con una prima de riesgo de 118,8 puntos frente a Alemania. En Colombia, el Bono del Estado a 5 años tiene una rentabilidad del 5,98% (17 de mayo de 2017) con una prima de riesgo de 595,4 puntos frente a Alemania. Concluimos que la inversión del proyecto es económicamente rentable y financieramente sostenible.

Tabla 30. VAN y TIR

TASA DE DESCUENTO O RENTABILIDAD EXIGIDA AL PROYECTO	6,50%					
VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO NETO		21.503,98 €	30.049,88 €	36.254,68 €	42.691,23 €	49.365,65 €
AMORTIZACIÓN		8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €
INVERSIÓN	-	81.500,00 €				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	81.500,00 €	30.203,98 €	38.749,88 €	44.954,68 €	51.391,23 €
VAN	100.569,02 €					
TIR	40,26%					

6.7. RATIOS SECTOR HOTELERO

Nos parece procedente incorporar, en este punto, otros indicadores específicos del sector hotelero y que van a completar el análisis en detalle el proyecto. Los dos principales indicadores a los que nos referimos son el RevPar (Ingreso medio por habitación disponible) y el ADR (Tarifa media diaria).

Ingreso medio por habitación disponible (RevPar)

Nuestro RevPar el primer año se sitúa en 52,96 €.

Tabla 31. RevPar

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Media
REVPAR	52,96	58,77	61,53	64,42	67,45	61,03

Como referencia, en España, según el INE en el Informe de rentabilidad del sector hotelero de marzo de 2017 (INE, Instituto Nacional de Estadística, 2017), el ingreso medio por habitación disponible (RevPar) nacional en 2016 se situó en 51,91€, con un máximo de 79,57€ (marzo-Semana Santa-) y un mínimo de 36,02 (mes de diciembre). En Colombia, según COTELCO (Asociación hotelera y turística de Colombia, el RevPAr en 2016 fue de \$123.452 (38,24€), con una subida del 7,3% respecto a 2015. El diferencial entre nuestro RevPar (52,96 €) y la media publicada por Cotelco (38,24 €) se fundamenta en una mejor optimización de nuestro establecimiento adaptándonos a la ocupación e ingresos previstos.

Tarifa media diaria (ADR)

Nuestra tarifa media diaria es de 70€.

Según la misma fuente anterior (INE), y a los efectos de tener una referencia concreta, en España, el conjunto del sector hotelero a nivel nacional, tuvo en 2016, un ADR de 80,41€, con un máximo de 100,20 € (agosto) y un mínimo de 73,03 (diciembre). En Colombia, el ADR en 2016, en datos de la Asociación hotelera Cotelco, se situó en \$224.327 (69,48€), registrando un crecimiento anual del 4,4% respecto a 2015.

6.8. ESCENARIO MAS DESFAVORABLE

El criterio de prudencia ha sido el que ha marcado el resultado de los estados económico-financieros y la cuenta de explotación descrita en epígrafes anteriores. Aun así, consideramos conveniente establecer un escenario más desfavorable que el descrito, al objeto de delimitar la posible necesidad de capital adicional o financiación a corto (póliza) como consecuencia de la necesidad de tesorería en algún momento puntal.

De esta manera, resumimos en la siguiente tabla, los datos que obtendríamos en el siguiente escenario:

- Porcentaje de ocupación del 45%
- Disminución de ingresos en restauración y servicios complementarios de un 20%
- Incremento de la inflación, situándose en un 6%
- Tipos de interés en el 7,5%

En este escenario, deberíamos reducir en un 25% el personal como consecuencia de una menor afluencia de clientes. También se verán afectados los gastos variables en un 25%. Del mismo modo, el reparto de dividendos se vería afectado, dotando más reservas y repartiendo dividendos no antes del año 4.

Este escenario más desfavorable y, actuando en las líneas de costes variables, nos arrojaría una TIR del 21,29% y un VAN de 38.626,60 €.

La tesorería no se vería especialmente afectada ya que, como consecuencia del modelo de negocio (cobros al contado, pagos a 30 días), los flujos de caja serían positivos. Aún así en el resultado descrito en este escenario más desfavorable, se ha tenido en cuenta una financiación ajena por importe de 5000€ (póliza tesorería extra) los tres primeros años.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PLAN DE CONTINGENCIAS

7.1. CONCLUSIONES

Concluido el presente Plan de Negocio, y a la vista del análisis realizado, extraemos aquellas conclusiones que consideramos que pueden afectar o repercutir directamente en la puesta en marcha y explotación del negocio.

A) Entorno general.

No consideramos que la situación política del país pueda tener un efecto directo en nuestro negocio. Los planes turísticos están en marcha y existe acuerdo entre los distintos partidos respecto a la promoción de este sector económico. Si bien es cierto que se percibe una cierta incertidumbre en cuanto al resultado de las próximas elecciones y la composición futura del mapa político y, por otro lado, por el resultado del proceso de consolidación de los acuerdos de paz con la FARC y el inicio de conversaciones con el ELN.

El aspecto que sí debemos tener en cuenta, a nuestra escala, es el de la seguridad. Los índices de delincuencia, aunque descendiendo, siguen siendo altos y debemos extremar las precauciones y establecer sistemas que reduzcan el riesgo.

Respecto a la situación económica, el PIB se mantiene en una senda estable lejos del descenso que se ha producido en otros países de la región. La inflación parece que se está contenido y tiene una tendencia a la baja (aunque con niveles más altos que los que tenemos en Europa). El tipo de interés sigue en tendencia a la baja y ello puede dar confianza e impulso a la actividad económica. La moneda se ha apreciado en el inicio de

este 2017 y sigue dando muestras de gran volatilidad, que nos afectaría en aquellas inversiones realizadas en moneda nacional.

Otro aspecto a destacar es la dificultad que podríamos tener para reclutar y seleccionar personal cualificado y con experiencia y formación en nuestro sector de actividad. Por tanto, debemos tener planificada formación al efecto para completar y consolidar perfiles adecuados para nuestro negocio.

Por otro lado, contamos con descripciones muy exactas de las características que, legalmente, deben cumplir nuestro establecimiento por lo que en este aspecto, existe una cierta y aceptable seguridad jurídica.

B) Entorno específico.

El crecimiento del turismo en nuestra zona de implantación está en constante crecimiento y ello, se ve impulsado por las distintas iniciativas públicas realizadas en el Eje Cafetero, primer corredor turístico de Colombia y las previstas en los próximos años. La apuesta de Colombia por el turismo está muy definida en los distintos Planes de Turismo y será una de las prioridades de la actividad económica del país.

En el entorno más directo, destacamos la existencia de una moderada competencia desde el punto de vista cuantitativo, si bien, ya hemos descrito que, cualitativamente, la competencia es débil, escaso nivel de calidad de la infraestructura de alojamientos turísticos, servicios de calidad media-baja y un nivel profesional de prestación de servicios con estándares de calidad medio-bajos, que no responde a las nuevas exigencias y necesidades de los clientes.

C) Análisis interno:

Poseemos capacidades y habilidades fruto de la experiencia en el sector así como conocimiento del modelo de negocio que nos permite afrontar este proyecto con ciertas garantías tanto en los procesos de distribución y operación como en la gestión y dirección del mismo.

Contamos con la tecnología, software y cuadro de mando para una correcta gestión de la operación (reservas, precios, atención y seguimiento de clientes) y de la gestión económica y de ratios específicos.

El estándar de calidad que ofrecemos a los clientes es superior a la media que se ha observado en la competencia directa y está acorde con las nuevas tendencias y necesidades que manifiestan los clientes, por lo que podemos tener un factor de ventaja competitiva en estos aspectos enunciados.

Por el contrario, debemos reforzar y dedicar esfuerzos a la implementación correcta del Plan de Marketing y a la puesta en marcha del motor de reservas de nuestra web.

D) Análisis económico y financiero del proyecto.

Las estimaciones económicas y financieras se han realizado utilizando un criterio de prudencia tanto en ingresos como en gastos, de tal manera que, para los ingresos previstos se han establecido los ratios y datos medios del sector (tarifas, porcentaje de ocupación) aún intuyendo que podremos tener unas ratios por encima de la media. Por el lado de los gastos, hemos imputado todos los gastos de la actividad y un incremento del 10% para gastos no previstos.

Con estas premisas de partida, el resultado económico y financiero de la actividad es muy positivo con una TIR del 40,26%, beneficios anuales desde el primer año y una tesorería libre de riesgos y con flujos de caja positivos.

Incluso en el escenario más negativo con tasas de ocupación por debajo de la media del sector, reducción de tarifas y con incremento de la inflación y tipos de interés, nos seguiríamos encontrando con una actividad con resultados positivos y una TIR del 21,29%

7.2. LIMITACIONES Y PLANES DE CONTINGENCIA.

Resumimos las limitaciones que podríamos tener y los planes de contingencia a aplicar. Lo hacemos de manera esquemática al haberse ya tratado en los epígrafes correspondientes del presente proyecto.

Tabla 32 . Limitaciones y Planes de Contingencia

Ámbito	Limitación	Plan de Contingencia
Externo	Dificultad en la reclutación y selección de personal cualificado	Firma de Convenios con Universidad y Centros de Formación Profesional
	Escasa formación de los RRHH	Planes de Formación Permanente en Centros y Escuelas de Formación Profesional
	Proveedores de servicio con baja calidad y servicio.	Prestación de servicios con personal propio
	Descenso del gasto y consumo en turismo por estancamiento/retroceso de la economía.	A corto plazo: incentivos y promoción mediante descuentos y similares . A medio/largo plazo: incrementar el porcentaje de turistas extranjeros mediante acciones promocionales en países de origen y OTA's específicas
	Nuevos competidores que pudieran operar en el área geográfica definida para invertir.	Incremento constante de nuestro nivel de servicio y presentación de la oferta turística completa.
	Accesos a nuestro establecimiento	Disponibilidad de medios de transporte alternativo y traslados.
Interno	Ausencia de política de comunicación planificada. No desarrollamos campañas de marketing.	Puesta en marcha del Plan de Marketing
	No tenemos motor de reserva en Web propia	Puesta en marcha del Plan de Marketing
	Estancias de corta duración que reducen la rentabilidad por unidad de negocio.	Incentivos mediante descuentos para incrementar la estancia de clientes. Acciones y actividades turísticas para incentivar incrementar la estancia media
	Dificultad gestión debido a la distancia entre la unidad de negocio actual (España) y la nueva en Colombia.	Selección perfil de gestión adecuado, incremento de supervisión de socio local y expatriación temporal de socio español

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aeronáutica Civil de Colombia. (2017). *La aviación en cifras.*

<http://www.aerocivil.gov.co/Potada/revi.pdf>.

ANATO, Asociación Colombiana de Agencias de Viaje. (2016). *Informe anual.*

ASOBANCARIA. (2017). *Asobancaria.* Obtenido de <http://www.asobancaria.com/>

Banco de la República, Banco Central de Colombia. (2017). *Banco de la República.* Obtenido de

[http://www.banrep.gov.co/es:](http://www.banrep.gov.co/es)

[http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&path=%2Fshared%2fSeries%20Estad%C3%ADsticas%2F1.%20Tasa%20Interbancaria%20\(TIB\)%2F1.1.TIB_Serie%20hist%C3%B3rica&Options=rdf&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico](http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&path=%2Fshared%2fSeries%20Estad%C3%ADsticas%2F1.%20Tasa%20Interbancaria%20(TIB)%2F1.1.TIB_Serie%20hist%C3%B3rica&Options=rdf&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico)

Banco Mundial. (2016). *Doing Business.*

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia>.

BBVA. (2017). *BBVA Research Colombia.* Obtenido de

<https://www.bbvarerearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/colombia/>

Caldas, Departamento de. (2017). *Aeropuerto del Café.* Obtenido de Aeropuerto del Café:

<http://www.aeropuertodelcafe.com.co/web/>

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2015). *Observatorio de Seguridad.*

<http://camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-289.htm>.

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2016). *Estudio de percepción de la seguridad en el Quindío.*

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2017). *Dinámica empresarial del Quindío 2016.*

Camara de Comercio de Manizales Caldas. (s.f.). *Encuesta de caracterización del sector turístico en los municipios de Caldas.*

Cisco Systems Inc. (2016). *Visual Networking Index (VNI) sobre Tráfico Global de Datos Móviles 2015-2020.*

Colombia, Asociación Hotelera y Turística de. (2016). *COTELCO.*

Colombia, B. d. (2016). *Boletín Económico Regional del Eje Cafetero.*

Colombia, D. -D. (2017). *Departamento Estadística Colombia.* Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

Comisión de Regulación de Comunicaciones de Colombia. (2016). *El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria.*

Comunicaciones, M. d. (2016). *Boletín trimestral de las TIC*. <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-51235.html>.

Comunicaciones, M. d. (2016). *Comportamiento sector TIC en Colombia*.

COTELCO, Asociación Hoteleros de Colombia. (2016). *Informe semestral*.

DANE. (2017). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020*. Colombia: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf.

DANE Departamento Administrativo Estadístico de Colombia. (2016). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. (2017). *Cuentas Trimestrales Colombia*.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. (2017). *Muestra mensual de hoteles, Boletín marzo 2017*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>.

DANE, Departamento Administrativo Nacional Estadístico de Colombia. (2015). *Encuesta de Gasto Turismo Interno*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-de-gasto-en-turismo-interno-egit>.

España, M. d. (2016). *Ficha país Colombia*.

Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF). (2016-2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*.

Giménez, J. F. (9 de noviembre de 2016). El Eje Cafetero es un ejemplo de innovación turística. *ESADE*.

ICEX. (2016). *Ficha País Colombia*.

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf.

IMD, International Institute for Management Development. (2016). *Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook)*. Lausana, Suiza.

INE, Instituto Nacional de Estadística. (Marzo de 2017). *Informe rentabilidad sector hotelero*. Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2057>

Internacional, F. M. (2017). *Perspectivas de la economía mundial*.

Internacional, Fondo Monetario. (2017). *Perspectivas de la economía mundial*. file:///C:/Users/vfuentes/Downloads/texts%20(1).pdf.

Lacouture, M. C. (7 de Febrero de 2017). *Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.lat/131400_colombia-incremento-741-inversiones-extranjeras-cinco-anos.html

Lacouture, M. C. (2017). *Ministra Comercio, Industria y comercio.*

Ministerio Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Ministerio Comercio, Industria y Turismo.* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Plan sectorial Turismo 2014-2018.*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia.*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2016). *Informe cuarto trimestre 2016.*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2017). *Informe mensual de turismo Febrero 2017.*

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). *Boletín Trimestral TIC cuarto trimestre 2016.*

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2017). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/contrato-de-trabajo.html>

Mundial, B. (2017). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

Occidente, B. d. (diciembre 2016). *Informe coyuntura y perspectivas.*

Oficina Estudios Económicos Ministerio Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s.f.).

Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Turismo extranjero en Colombia.*

República, B. d. (2017). Colombia.

Research, B. (2017). *Situación Colombia Primer trimestre 2017.*

Wallustreet. (2016). <http://www.wallustreet.com>. Obtenido de http://www.wallustreet.com/analisis/calidad_del_negocio/NH%20Hoteles

9. ANEXOS

9.1. EJE CAFETERO. Datos de interés.

Tabla 33. Ocupación hotelera y tarifa promedio

Caldas, Quindío y Risaralda. Ocupación hotelera y tarifa promedio											
Departamentos	2015				Año 2015	2016				Año 2016	Variación anual ¹ IV trim 2016
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		
Ocupación hotelera											
Caldas	46,5	46,5	53,2	49,1	48,8	53,9	55,4	56,4	53,3	54,8	4,2
Quindío	45,0	34,1	34,9	40,7	40,5	48,1	35,5	36,7	49,5	45,6	8,8
Risaralda	39,8	47,2	48,9	49,4	46,0	47,4	45,0	49,1	50,3	47,8	0,9
Tarifa promedio en pesos											
Caldas	126.540	125.058	116.762	125.460	123.092	154.664	134.840	129.120	141.793	139.724	13,0
Quindío	247.260	120.963	123.766	187.160	180.091	204.651	150.946	182.617	237.283*	223.551	26,8
Risaralda	174.489	156.927	161.035	174.702	166.480	172.645	196.511	227.126	198.960	200.730	13,9

¹ Corresponde a la diferencia anual en puntos porcentuales para la ocupación hotelera y al crecimiento anual porcentual para la tarifa promedio.
* La información del cuarto trimestre de 2016 para Quindío incluye solamente los datos de octubre y diciembre.
Fuente: Cotelco; cálculos del Banco de la República.

Ilustración 20. Tarifas medias hotelera Eje Cafetero

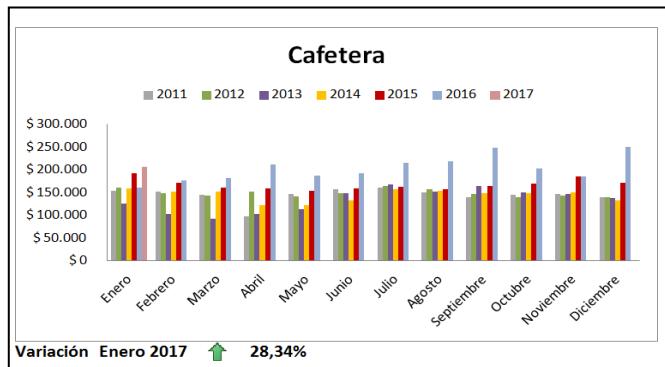


Tabla 34. Transporte aéreo Eje Cafetero

Región Eje Cafetero. Transporte aéreo, pasajeros y carga salidos												
Región y ciudades	2015				Año 2015	2016				Año 2016	Total	Total
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		IV trim 2016 ^p	2016 ^p
Pasajeros												
Manizales	15,7	5,7	-1,5	4,2	5,5	15,1	24,0	9,7	-3,4	11,3	24.986	118.592
Pereira	9,6	13,1	13,4	6,5	10,6	9,6	-1,3	-2,4	-2,2	0,8	185.080	774.599
Armenia	22,8	46,8	46,1	19,5	33,5	16,4	-7,8	-11,1	-3,4	-2,3	56.813	239.378
Región Eje Cafetero	12,7	18,5	17,6	8,8	14,4	11,6	-0,5	-3,2	-2,5	1,1	266.879	1.132.569
Carga ¹												
Pereira	-37,4	-35,0	-10,5	15,2	-20,3	13,3	5,9	5,6	-19,1	0,7	526	2.470
Armenia	19,5	84,0	241,5	94,9	100,1	4,5	-8,7	-72,4	-73,5	-44,6	23	182
Total Pereira y Armenia	-34,5	-29,6	-0,4	21,0	-14,2	12,4	4,1	-5,1	-25,4	-4,6	549	2.651

p: cifras provisionales.

¹ Se refiere a la carga nacional, se excluye la carga en tránsito y se incluye el correo.

Nota: La información de pasajeros es extraída de las estadísticas del tráfico de aeropuertos y la de carga de las estadísticas de origen-destino.

Fuente: Aeronáutica Civil de Colombia; cálculos del Banco de la República.

Ilustración 21. Exportaciones Eje Cafetero

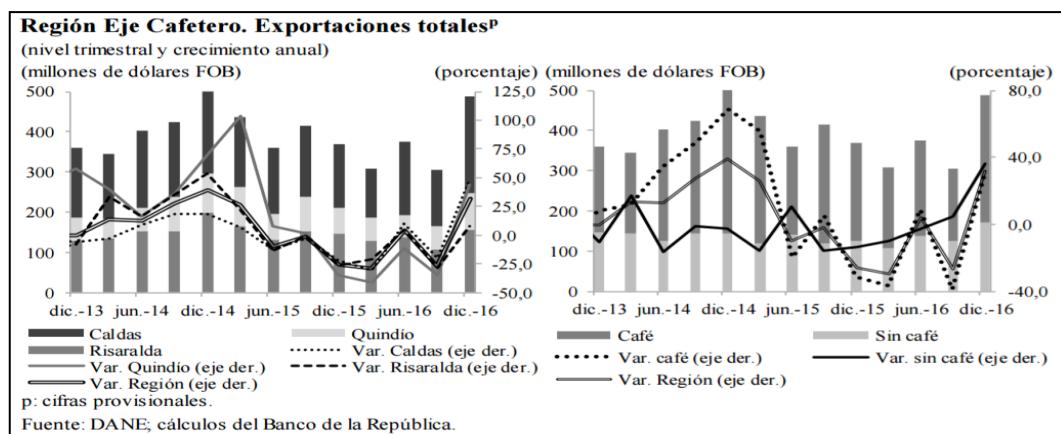


Tabla 35. Creación de empresas en el Eje Cafetero

LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL EJE CAFETERO				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE HABITANTES	EMPRESAS MATRICULADAS		VARIACIÓN PORCENTUAL
		2015	2016	
CALDAS	989.934	5.393	5.339	-1,00%
QUINDÍO	568.506	3.859	4.630	20,00%
RISARALDA	957.254	6.771	7.233	6,80%
TOTAL	2.515.694	16.023	17.202	7,36%

Número de habitantes. Fuente: DANE, empresas matriculadas. Fuente: RUES, cálculos área de Observatorios y Estudios Empresariales CCAQ.

9.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto:	DIRECTOR GERENTE
Función genérica:	Planificación, gestión, seguimiento y control del establecimiento, personal a su cargo y huéspedes, de acuerdo al plan estratégico criterios y procedimientos del establecimiento, cumpliendo las normas de seguridad y salud. Responsable comercial, económico y financiero del establecimiento.
Funciones	Competencias
Planificar, coordinar y dirigir a todo el personal del establecimiento	Orientación al cliente
Realizar planes de gestión y seguimiento e cada área	Orientación a resultados
Seguimiento de report de áreas	Trabajo en equipo
Gestión económica, financiera y presupuestaria	Liderazgo
Control de costes	Comunicación e Influencia
Control de inventarios	Resolución de conflictos
Administración de compras	Iniciativa
Director de RRHH y Jefe de Personal	Anticipación
Garantiza normas de seguridad y prevención de riesgos laborales	Honestidad y ética
Participar en la mejora continua	
Planificación, seguimiento, cumplimiento y control del plan estratégico	
Supervisar todas las acciones y actividades del establecimiento	
verifica la aplicación de procedimientos y procesos	
Propone áreas de mejora y estrategias de desarrollo	
Report semanal, mensual	
Balance de 6 meses	
Elaboración de presupuestos y objetivos	
Atención personalizada a huéspedes	
Gestión, supervisión y seguimientos de contratos de servicios	
Auditorías de gestión y de Calidad	
Cuadro de mando del establecimiento	

Puesto:	RECEPCIONISTA
Función genérica:	Atiende el front office de Recepción. Gestiona y confirma las reservas, realiza check in, check out y atiende las peticiones de clientes en su estancia, siguiendo las instrucciones y procedimientos del establecimiento y ofreciendo un servicio de alta calidad.
Funciones	Competencias
Confirmar reservas on line y presenciales	Orientación al cliente
Check in y Check out	Trabajo en equipo
Atención Clientes y atención telefónica	Comunicación y escucha
Gestión de Reclamaciones y Quejas	Iniciativa
Oferta de servicios propios	Anticipación
Oferta de servicios turísticos complementarios	Resolución de conflictos
Mantener actualizado el Libro de Reservas	Honestidad y discreción
Gestión de peticiones y sugerencias de los clientes	Toma de decisiones
Aplicar los procedimientos internos	Cortesía
Participar en la mejora continua	
Facturación y cobro a clientes	
Diario de Caja	
Cumplimentar report diario	
Verificar la preparación previa y disponibilidad de habitaciones	
Garantizar cumplimiento del Plan de Reservas y Ocupación	

Puesto:	CAMARERA DE PISO
Función genérica:	Garantizar la limpieza, orden e higiene de habitaciones y zonas comunes de acuerdo a los procedimientos de calidad y seguridad del establecimiento.
Funciones	Competencias
Limpieza de habitaciones	Orientación al cliente
Orden y organización de mobiliario y elementos complementarios	Trabajo en equipo
Reposición de lencería y suministros complementarios	Organización en el trabajo
Envío a lavandería	Honradez y Discreción
Revisión de elementos fijos de habitación	Cortesía
Separación de residuos y eliminación	
Control objetos perdidos	
Responsabilidad sobre el carro de limpieza y utensilios	
Comunicación incidencias y reparaciones	
Report diario	

Puesto:	COCINERO
Función genérica:	Administra, gestiona, prepara y supervisa la preparación, presentación y coste de platos, realizando la gestión de compras de acuerdo a los criterios del establecimientos y cumpliendo los estándares de seguridad, salud e higiene.
Funciones	Competencias
Planificación, organización y control cocina	Orientación al cliente
Elaboración de menús y presentación	Orientación a resultados
control de costes y producción	Trabajo en equipo
Realización fichas de elaboración de platos	Liderazgo
Supervisión de procesos producción	Toma de decisiones
Seguridad, Salud e higiene	Iniciativa y anticipación
Gestión de compras	Comunicación e influencia
Mantenimiento y reposición de utensilios y equipos necesarios	
Control del almacenamiento de productos	
Inventario	
Clasificación y separación de desechos y residuos	

Puesto:	CAMARERO
Función genérica:	Atención a comensales y clientes de cafetería según estándar de calidad, seguridad e higiene y a los procedimientos del establecimiento
Funciones	Competencias
Toma de comandas	Orientación al cliente
Promover y fomentar la carta	Comunicación y escucha
montaje y supervisión de mesas y presentación del servicio	Interrelación personal y cortesía
Equipo y materiales acorde al servicio	Organización
Respuesta a peticiones específicas de comensales	Resolución de conflictos
Solicitar a cocina la comanda en orden establecido	Toma de decisiones
Realizar y presentar la cuenta al cliente	
facturación y cobro	
atención al cliente permanente durante todo el servicio	
Recogida de mesas y montaje posterior	
report incidencias y mejoras	
report reparaciones a mantenimiento	
preparar menaje de servicio	
clasificar menaje y mantelería sucia	

Puesto:	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO
Función genérica:	Garantiza el correcto funcionamiento de equipos e instalaciones mediante programas de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo con los estándares y procedimientos legales cumpliendo los criterios de calidad, medioambientales y de seguridad.
Funciones	Competencias
Confirmar reservas on line y presenciales	Trabajo en equipo
Check in y Check out	Toma de decisiones
Atención Clientes	Mejora continua
Gestión de Reclamaciones y Quejas	Iniciativa y anticipación
Ofería de servicios propios	Resolución de conflictos
Ofería de servicios turísticos complementarios	Responsabilidad
Mantener actualizado el Libro de Reservas	Honestidad y ética
Gestión de peticiones y sugerencias de los clientes	
Aplicar los procedimientos internos	
Participar en la mejora continua	

9.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																																																			
Datos del evaluado: Nombre y Apellidos _____ Puesto _____ Área/Departamento _____																																																																			
Datos del evaluador: Nombre y Apellidos _____ Puesto _____																																																																			
I. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO (Ponderación Objetivos) _____																																																																			
1. OBJETIVOS ENTREVISTA INICIAL <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntuación</th> <th>Ponderación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Puntuación	Ponderación	Valor																																																												
	Puntuación	Ponderación	Valor																																																																
2. MODIFICACIÓN OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntuación</th> <th>Ponderación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Puntuación	Ponderación	Valor																																																												
	Puntuación	Ponderación	Valor																																																																
3. OTRAS ANOTACIONES																																																																			
PUNTUACIÓN <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">I. OBJETIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Categoría</td> <td>Definición</td> </tr> <tr><td>5</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 100%</td></tr> <tr><td>4</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 90%</td></tr> <tr><td>3</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 80%</td></tr> <tr><td>2</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 50%</td></tr> <tr><td>1</td><td>Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">II. COMPETENCIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Categoría</td> <td>Definición</td> </tr> <tr><td>5</td><td>Ha superado los criterios o pautas de la competencia</td></tr> <tr><td>4</td><td>Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia</td></tr> <tr><td>3</td><td>Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia</td></tr> <tr><td>1</td><td>No ha cumplido casi ningún los criterios o pautas de la competencia</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">III. FUNCIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Categoría</td> <td>Definición</td> </tr> <tr><td>5</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 100%</td></tr> <tr><td>4</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 90%</td></tr> <tr><td>3</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 80%</td></tr> <tr><td>2</td><td>Cumplimiento del objetivo por encima del 50%</td></tr> <tr><td>1</td><td>Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">IV. CALIFICACIÓN GLOBAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Suma ponderada de los tres apartados anteriores</td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Competencias</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Funciones</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Puntuación Calificación global</td> </tr> <tr> <td>de 4,6 a 5</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>de 3,6 a 4,5</td> <td>Superior</td> </tr> <tr> <td>de 2,6 a 3,5</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>de 2 a 2,5</td> <td>Parcialmente satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>de 1 a 1,9</td> <td>Insatisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>				I. OBJETIVOS		Categoría	Definición	5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%	4	Cumplimiento del objetivo por encima del 90%	3	Cumplimiento del objetivo por encima del 80%	2	Cumplimiento del objetivo por encima del 50%	1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%	II. COMPETENCIAS		Categoría	Definición	5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia	4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia	3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia	2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia	1	No ha cumplido casi ningún los criterios o pautas de la competencia	III. FUNCIONES		Categoría	Definición	5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%	4	Cumplimiento del objetivo por encima del 90%	3	Cumplimiento del objetivo por encima del 80%	2	Cumplimiento del objetivo por encima del 50%	1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%	IV. CALIFICACIÓN GLOBAL		Suma ponderada de los tres apartados anteriores		Objetivos	_____	Competencias	_____	Funciones	_____	Puntuación Calificación global		de 4,6 a 5	Excelente	de 3,6 a 4,5	Superior	de 2,6 a 3,5	Satisfactorio	de 2 a 2,5	Parcialmente satisfactorio	de 1 a 1,9	Insatisfactorio
I. OBJETIVOS																																																																			
Categoría	Definición																																																																		
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%																																																																		
4	Cumplimiento del objetivo por encima del 90%																																																																		
3	Cumplimiento del objetivo por encima del 80%																																																																		
2	Cumplimiento del objetivo por encima del 50%																																																																		
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%																																																																		
II. COMPETENCIAS																																																																			
Categoría	Definición																																																																		
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia																																																																		
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia																																																																		
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia																																																																		
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia																																																																		
1	No ha cumplido casi ningún los criterios o pautas de la competencia																																																																		
III. FUNCIONES																																																																			
Categoría	Definición																																																																		
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%																																																																		
4	Cumplimiento del objetivo por encima del 90%																																																																		
3	Cumplimiento del objetivo por encima del 80%																																																																		
2	Cumplimiento del objetivo por encima del 50%																																																																		
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%																																																																		
IV. CALIFICACIÓN GLOBAL																																																																			
Suma ponderada de los tres apartados anteriores																																																																			
Objetivos	_____																																																																		
Competencias	_____																																																																		
Funciones	_____																																																																		
Puntuación Calificación global																																																																			
de 4,6 a 5	Excelente																																																																		
de 3,6 a 4,5	Superior																																																																		
de 2,6 a 3,5	Satisfactorio																																																																		
de 2 a 2,5	Parcialmente satisfactorio																																																																		
de 1 a 1,9	Insatisfactorio																																																																		

EVALUACIÓN DE FUNCIONES																																			
1. FUNCIONES ENTREVISTA INICIAL <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntuación</th> <th>Ponderación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Puntuación	Ponderación	Valor																												
	Puntuación	Ponderación	Valor																																
2. MODIFICACIÓN FUNCIONES EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntuación</th> <th>Ponderación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Puntuación	Ponderación	Valor																												
	Puntuación	Ponderación	Valor																																
3. OTRAS ANOTACIONES																																			
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">1. COMPETENCIAS ENTREVISTA INICIAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				1. COMPETENCIAS ENTREVISTA INICIAL																															
1. COMPETENCIAS ENTREVISTA INICIAL																																			
2. MODIFICACIÓN COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntuación</th> <th>Ponderación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Puntuación	Ponderación	Valor																												
	Puntuación	Ponderación	Valor																																
3. OTRAS ANOTACIONES																																			
4. CALIFICACIÓN DE FUNCIONES <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntuación</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>				Puntuación	Calificación	_____	_____																												
Puntuación	Calificación																																		
_____	_____																																		
5. PLAN DE MEJORA DE FUNCIONES <table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Plazo</th> <th>Formación</th> <th>Observación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>				Acción	Plazo	Formación	Observación																												
Acción	Plazo	Formación	Observación																																
6. COMENTARIOS DEL EVALUADO <table border="1"> <tr><td>_____</td></tr> </table>				_____																															

7. FIRMAS <table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma al inicio</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> <tr> <th>Firma al seguimiento</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> <tr> <th>Firma al final</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> </tbody> </table>				Firma al inicio	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____		Firma al seguimiento	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____		Firma al final	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____									
Firma al inicio	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	
Firma al seguimiento	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	
Firma al final	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	
7. FIRMAS <table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma al inicio</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> <tr> <th>Firma al seguimiento</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> <tr> <th>Firma al final</th> <th>Evaluado</th> <th>Evaluador</th> <th></th> </tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td></td></tr> </tbody> </table>				Firma al inicio	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____		Firma al seguimiento	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____		Firma al final	Evaluado	Evaluador		_____	_____	_____									
Firma al inicio	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	
Firma al seguimiento	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	
Firma al final	Evaluado	Evaluador																																	
_____	_____	_____																																	

FICHA DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA TÉCNICA T ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS: Pensar, ampliar conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.	<p>Está al día respecto a los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo.</p> <p>Para una duración favorable, en cuanto a la cursada de formación que se lo proponen.</p> <p>Se encuentra actualizado sobre las novedades de su ámbito de actuación.</p> <p>Se forma por medio de documentación, lectura, revisitar o consultar a expertos.</p> <p>Incorpora su trabajo a aquella conocimiento que va adquiriendo.</p> <p>Comparte sus conocimientos con otras personas de la organización y se preocupa por formar a otras.</p>
FLEXIBILIDAD: Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si las circunstancias y las necesidades lo requieren.	<p>Necesita un tiempo de adaptación para desempeñar eficazmente su trabajo o responsabilidades.</p> <p>Su trabajo es de rendimiento nulo o muy mermado al haberse enfrentado con una nueva o desconocida.</p> <p>Se adapta a las necesidades, situaciones y equipos diferentes.</p> <p>Modifica su forma de trabajo, si no consigue alcanzar un objetivo específico y nuevo.</p> <p>Encuentra activamente a su domínio y acepta sus razones y argumentaciones cuando resultan fundamentadas.</p>
INICIATIVA: Actuar con proactividad, adelantándose a las circunstancias.	<p>Actúa de manera inmediata por propia decisión cuando tiene facultades para ello.</p> <p>Recaba de manera inmediata la autorización para actuación cuando competen a un superior.</p> <p>Actúa de manera inmediata la intervención del colaborador o de otra unidad cuando se necesita.</p> <p>Se interesa por proponer ideas.</p> <p>Pone la capacidad de adelantarse a las circunstancias y, en su caso, impulsa las procurar de cambio.</p> <p>Infuye en las circunstancias para alcanzar las objetivos marcadas.</p> <p>Se encarga de transformar su idea, y dar de su dominio, en hechos reales.</p>
MOTIVACIÓN: Poner un impulso para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos.	<p>Hace derivar tanto las obligaciones y tensiones en la consecución de objetivos.</p> <p>Se muestra interesado por el trabajo, se ilusiona ante las proyecciones y actúa colaborando cuando se lo proponen nuevos objetivos.</p> <p>Es participativo y realiza su función para mejorar su trabajo y sus resultados.</p> <p>Se encuentra a gusto en el trabajo y muestra satisfacción cuando se logran sus objetivos y los de su equipo.</p>
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Dirigir sus esfuerzos a la consecución de los objetivos.	<p>Conoce los objetivos de la Dirección General y las específicas de su unidad y puesto de trabajo.</p> <p>Realiza un permanente seguimiento de la norma y adopta medidas para corregir las desviaciones.</p> <p>Hace conforme con el logro de los objetivos marcados y trata de superarlos.</p> <p>Redefine objetivos con la visión puesta en la mejora de la calidad y el perfeccionamiento constante.</p> <p>Hace derivar tanto las obligaciones y tensiones en la consecución de objetivos.</p>
ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD: Pensar, proponer, actuar y decidir de forma eficaz, impulsando las procuras de cambio.	<p>Encuentra soluciones innovadoras.</p> <p>Proporciona nuevas y diferentes visiones para la resolución de los problemas.</p> <p>Aporta ideas novedosas.</p> <p>Reemplaza métodos y técnicas que en determinadas situaciones pueden haber quedado obsoletas.</p> <p>No dejó que un proyecto o tarea esté tanque por falta de ideas.</p> <p>Hace límites a trabajar con modelos preestablecidos.</p>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que surgen en fijadas.	<p>Se interesa por solventar las necesidades de sus clientes, dentro del marco normativo y de las políticas.</p> <p>Encuentra activamente las demandas del cliente y sus razones, las atiende cuando están justificadas y las destina cuando no la están, ofreciendo razones y argumentos.</p> <p>Se interesa por realizar un seguimiento para verificar que las curas funcionan correctamente y a tiempo.</p>
PLANIFICACIÓN: Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos.	<p>Conoce los objetivos asignados y su puesto de trabajo.</p> <p>Organiza su trabajo de modo que consigue cumplir las plazas que tiene marcadas, sin merma de la calidad.</p> <p>Asigna prioridades de acuerdo con la importancia y urgencia de las tareas asignadas.</p> <p>Realiza una gestión racional y eficiente del tiempo de trabajo.</p>
RÁPIDEZ DE REACCIÓN: Actuar con diligencia y eficiencia.	<p>Resuelve las urturas con celeridad, sin demora y con eficacia.</p> <p>Ante situaciones urgentes o imprevistas, mantiene el control propio y el de su equipo.</p> <p>Ante situaciones de estrés a que exigen mayores esfuerzos, proporciona una respuesta profesional.</p>
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Encuentrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.	<p>Busca la causa que ha podido provocar un determinado problema.</p> <p>No dejó que los problemas eventuales paralizan su actuación.</p> <p>Afronta con seriedad las problemáticas y las tensiones en la búsqueda de su resolución.</p> <p>Encuentra el equilibrio entre la solución idónea y la plazo para cada uno de los problemas con los que se presentan.</p> <p>Pone todos los medios para que, en futuras ocasiones, no vuelvan a producirse los problemas.</p>
TOMA DE DECISIONES: Decidir teniendo en cuenta objetivos, alternativas, enfoques posibles, prioridades, riesgos y el factor tiempo.	<p>Es congruente con las objetivas que debe alcanzar al hora de tomar decisiones.</p> <p>Adapta decisiones que impliquen responsabilidad.</p> <p>Antes de tomar una decisión, evalúa las posibles rutas que puedes asumir, con el fin de buscar alternativas.</p> <p>Sus decisiones se basan en argumentos sólidos y fiables.</p> <p>Acepta que sus decisiones sean rebatidas, ya que es capaz de convencer a las demás en base a las fundamentadas en las que se apoya.</p>
TRABAJO EN EQUIPO: Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientada a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlo a través de reuniones y proyectos comunes.	<p>Trabaja en común y colabora en el buen funcionamiento del equipo.</p> <p>Participa activamente en las reuniones de trabajo.</p> <p>Favorece la comunicación, teniendo en consideración la idoneidad del dominio e intercambiar con las propias.</p> <p>Propicia un buen clima de trabajo.</p> <p>Cuando es responsable de equipar de trabajo:</p> <p>Transmite a sus colaboradores sus tareas, responsabilidades y objetivos y los orienta para su correcto desarrollo. Supervisa las trabajos y se hace responsable de las resultados finales de su equipo de colaboradores. Ofrece la capacidad de iniciativa y de decisión a sus colaboradores, en el marco de las</p>