

**Plan estratégico de La Puerta al Llano, un hotel campestre con enfoque sostenible en
Villavicencio**



Autor: María de los Ángeles Vega Rincón

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

Director: Claudia Sarmiento López

Febrero 11 del 2021

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	7
Objetivos	9
Justificación	10
Metodología	11
1. Capítulo: Marcos de referencia	15
1.1 Marco teórico	15
1.2 Marco conceptual	23
1.3 Marco contextual	35
2. Capítulo: ¿Jugar para jugar o jugar para ganar?	41
3. Capítulo: Análisis del campo de juego	53
3.1. Análisis competitivo del destino	54
3.2 Oferta del sector hotelero en el Meta y en Villavicencio	67
3.3 Perfil competitivo	70
3.4 Análisis del mercado	72
3.4.1 Mapa de empatía	78
3.5 Canales de distribución o venta	80
3.5.1 Medio y canales de comunicación	83
4. Capítulo ¿Qué me hará único?	88
4.1 Vocación turística de Villavicencio	89
4.2 Diseño de la propuesta de valor	90
4.2.1 Encaje del modelo (propuesta de valor)	93
4.3 Diseño de Producto	97

4.4 Componente de sostenibilidad del hotel campestre	103
4.4.1 <i>Pilar social: Promover las contrataciones para la población local de la región dando la oportunidad de ayudar, educar y capacitar</i>	105
4.4.2 <i>Pilar ambiental: Infraestructura y prácticas amigables con el ambiente del hotel campestre</i>	110
4.4.3 <i>Pilar cultural: Resaltar la cultura típica de la región llanera</i>	116
4.5 Logo y marca del hotel campestre	119
5.Capítulo: Proyección financiera y de rentabilidad para un periodo de cinco años	124
5.1 Inversión inicial	125
5.1.1 <i>Financiación inversión inicial</i>	127
5.2 Proyección de huéspedes en el hotel	127
5.2.1 <i>Proyección huéspedes nacionales</i>	127
5.2.2 <i>Proyección huéspedes extranjeros</i>	129
5.3 Costos del hotel	132
5.4 Proyección de ventas	133
5.4.1 <i>Alojamiento</i>	133
5.4.2 <i>Alimentos y Bebidas</i>	135
5.4.3 <i>Otros ingresos</i>	137
5.5 Estados financieros	138
5.5.1 <i>Estado de resultados</i>	138
5.5.2 <i>Flujo de caja</i>	141
5.5.3 <i>Estado de la Situación Financiera</i>	143
5.6 Indicadores financieros y de rentabilidad	144
5.6.1 <i>Indicadores de liquidez</i>	144
5.6.2 <i>Indicadores de endeudamiento</i>	146
5.6.3 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	147

6.Conclusiones	150
7. Referencias	157
8. Anexos	168

Resumen

El presente trabajo de grado consistió en la formulación y desarrollo de un plan estratégico para un hotel campestre en la ciudad de Villavicencio con enfoque sostenible.

Para el desarrollo de este, se usó como lineamiento guía el libro *Playing To Win: How Strategy Really Works* (Jugar para ganar: cómo funciona realmente la estrategia) de Roger Martin y Alan Lafley. El desarrollo del plan estratégico se fue construyendo de acuerdo con la cascada de decisiones enfocada en cinco preguntas clave, a saber, ¿cuál es la aspiración a ganar?, ¿dónde vamos a jugar?, ¿cómo vamos a ganar?, ¿qué capacidades se requieren? y ¿qué sistemas de manejo se requieren? Se implementó una metodología de tipo analítica y descriptiva. Cabe resaltar, que se dio flexibilidad a la hora de abarcar la totalidad de los conceptos, pues unos no se consideraron pertinentes por el tipo de empresa al cual se dirige el plan y de igual forma, se integraron otras herramientas o conceptos aprendidos en la carrera.

El plan estratégico elaborado derivó en el proyecto La Puerta al Llano, un hotel campestre sostenible, y se concluyó que la futura implementación del plan se realizará entorno a las siguientes decisiones clave: el segmento atractivo para poder competir y ganar; será el segmento bogotano de familias (con niños) y parejas en segunda instancia. De igual forma, se puede decir que frente a los competidores estudiados se sabe que estos no son rivales fuertes y que se puede ganar en el terreno de juego definiendo de manera diferenciada el cómo hacerlo. A su vez, hay un elemento a favor del campo de juego y es el agrado por la región llanera que tiene las personas, lo cual hace que sea un aspecto positivo y aspecto clave a tener en cuenta en la propuesta de valor del hotel. Adicionalmente, se estableció que el cómo ganar se iba llevar a cabo a través del factor diferenciador de la sostenibilidad en el aspecto social, cultural y ambiental. En cuanto a las

capacidades que se deben aplicar, se realizó el proceso de construcción de marca del hotel que conllevó al nombre de *Hotel La Puerta al Llano* y se trabajó el concepto de innovación el cual apoyó y profundizó los aspectos a trabajar en el pilar sostenible. Finalmente, se llevó a cabo un estudio financiero y de rentabilidad para un periodo de diez años dando como resultado positivo y rentable el funcionamiento de este, lo que llevó a concluir que el plan estratégico puede ser exitoso, rentable y, por ende, su aplicación real puede llevarse a cabo en un futuro.

Introducción

El presente proyecto de grado el cual hace referencia a un plan estratégico, busca ser una aproximación real a un proyecto personal que se pretende llevar a cabo a mediano o largo plazo. Este consiste en determinar aquellos elementos que deben ser considerados a la hora de elaborar una estrategia empresarial, que en este caso sería para la creación de un hotel campestre en Villavicencio. Esto con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y también como un posible emprendimiento personal y profesional para el futuro. De igual forma, aprovechando el auge, el buen crecimiento que ha tenido el sector hotelero en Colombia en los últimos años y destacando su papel en la economía nacional, se pensó en realizar el presente plan estratégico como una forma de determinar los pasos clave para la creación del hotel en Villavicencio.

Para su elaboración se tuvo en cuenta una metodología analítica y descriptiva y se tomó como referencia un libro de estrategia llamado *Playing To Win* de Alan Lafley y Roger Martin, el cual indicó los lineamientos y pasos a seguir durante el desarrollo del plan estratégico. Adicionalmente, respecto al manejo de las fuentes de información, se aplicaron encuestas virtuales a personas que principalmente residen en Bogotá para obtener información de primera mano sobre el perfil del cliente y la segmentación. Por otro lado, se realizó una revisión y consulta de artículos periodísticos, trabajos de grado de maestría, artículos de revista y libros como *Turismo Sostenible* de María Claudia Lacouture del cual se tomaron elementos que permitieron elaborar la propuesta de valor del hotel campestre.

Los objetivos propuestos en el plan estratégico fueron cuatro y cada uno de ellos hizo referencia al paso a paso que se debía seguir para determinar la estrategia a aplicar en el hotel campestre. Es por eso que el desarrollo del trabajo se realizó en cinco capítulos donde en primer lugar se abordaron los marcos de referencia (teórico, conceptual y contextual). En el segundo capítulo se hizo un resumen sobre cada una de las cinco decisiones estratégicas que proponen los autores de *Playing To Win* con el fin de familiarizar al lector con lo que se llamaría la columna vertebral del proyecto. Posteriormente, en el tercer y cuarto capítulo se desarrollaron las decisiones ¿cuál es la aspiración a ganar?, ¿dónde vamos a jugar? ¿cómo vamos a ganar? y, ¿qué capacidades se requieren? Cabe resaltar, que para el desarrollo de esas preguntas se requirió usar herramientas como: Fuerzas de Porter, DOFA, Matriz de Perfil Competitivo, Benchmarking, entre otras para poder hacer un buen ejercicio y desarrollo de las estrategias propuestas por los autores. Finalmente, el último capítulo que consiste en la proyección financiera y de rentabilidad del proyecto se pudo asociar con la quinta decisión de *Playing To Win*, titulada ¿Qué sistemas de manejo se requieren? en la cual se determinaron y aplicaron aquellos indicadores o sistemas que permitieron evaluar el comportamiento de la estrategia y decisiones tomadas en el plan estratégico.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para un hotel campestre con enfoque sostenible en la ciudad de Villavicencio que logre ser un referente departamental en la región llanera.

Objetivos específicos

1. Definir las decisiones y acciones requeridas, según el libro *Playing To Win*, para el plan estratégico del hotel.
2. Identificar las características que podrían diferenciar al hotel de la competencia, como parte del diseño de una propuesta de valor.
3. Identificar el componente de sostenibilidad que caracterizará al hotel campestre.
4. Realizar la proyección financiera y de rentabilidad del proyecto para un periodo de diez años.

Justificación

Mediante el desarrollo del trabajo de grado se desarrolló un plan estratégico hotelero orientado a la sostenibilidad, que consideró los aspectos ambientales, sociales y culturales como parte de una propuesta innovadora y competitiva en el mercado hotelero de Villavicencio. La iniciativa surgió al reconocer que la ciudad tiene un gran potencial turístico y a su vez está situada geográficamente en un lugar clave y es cercana a la capital de país, por ende, el desarrollo y diseño del plan estratégico para un hotel campestre permitió determinar aquellas decisiones clave que deben ser tomadas en cuenta para la operación exitosa del mismo bajo el enfoque de *Playing To Win*.

De igual forma, la investigación permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, aplicando diferentes herramientas de análisis, teorías y conceptos que facilitaron la construcción y diseño del plan estratégico de un hotel campestre sostenible en Villavicencio.

Asimismo, el presente documento, podría ser de ayuda para futuros inversionistas o interesados en desarrollar una empresa del sector turístico en Villavicencio de acuerdo con el análisis y la información presentada a través de este sobre el desarrollo del sector en el Meta. Finalmente, la investigación se realizó con el fin de proyectar y visibilizar un emprendimiento personal y profesional que se podría llevar a cabo a largo plazo, con el fin de reflejar y fortalecer la cultura llanera a través del pilar clave que será la sostenibilidad.

Metodología

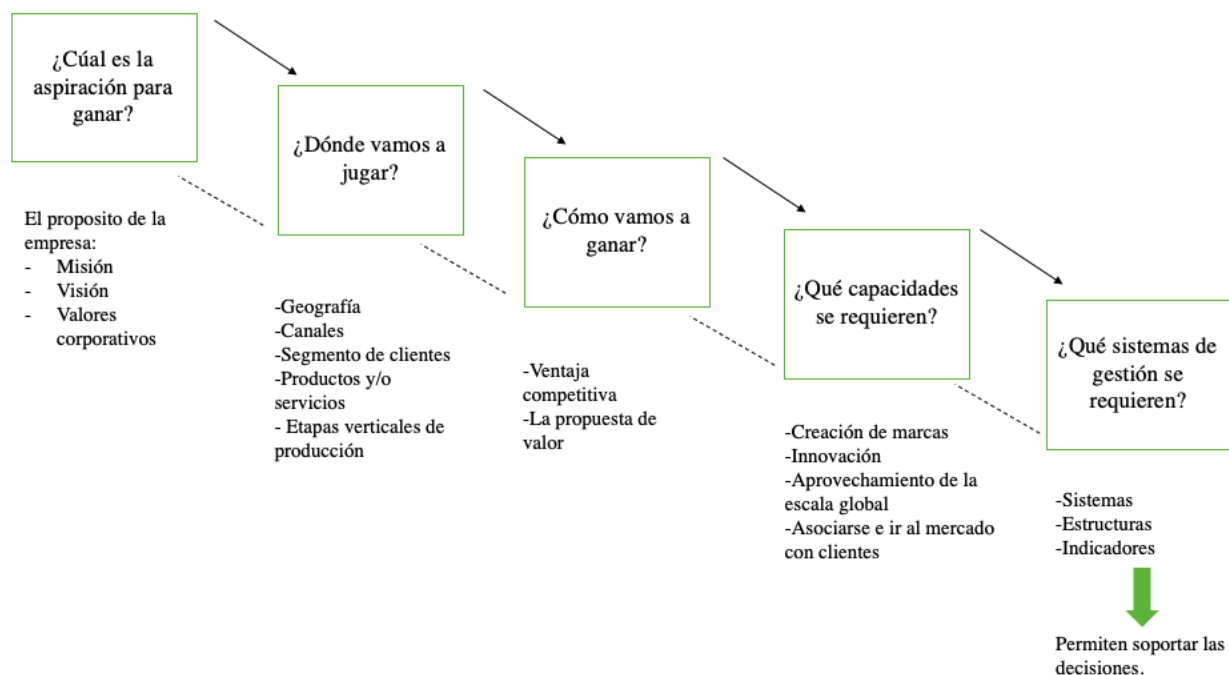
El proceso investigativo para el desarrollo del plan estratégico del hotel campestre sostenible en Villavicencio se llevo a cabo por medio de una metodología analítica y descriptiva.

El método analítico de investigación es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento creativo y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad. En cambio, la metodología descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Baptista, Fernández & Hernández, 2014, pp.124-125).

En este marco metodológico, se tendrá en cuenta los conceptos de desarrollo de estrategia de *Playing To Win* de Alan Lafley y Roger Martin; empresarios estadounidenses que trabajaron en la empresa P&G. Cabe resaltar que se desarrollarán los pasos de la cascada de decisiones de *Playing To Win*, pero no habrá rigidez en seguirlos todos, sino los que se consideren pertinentes para el desarrollo del plan estratégico del hotel.

Figura 1

Cascada estratégica de decisiones de la metodología.

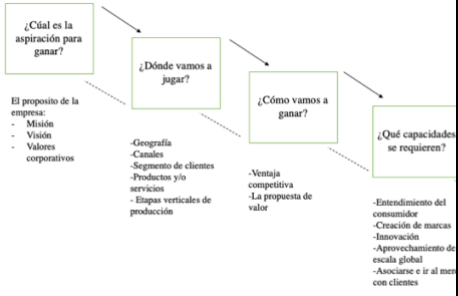
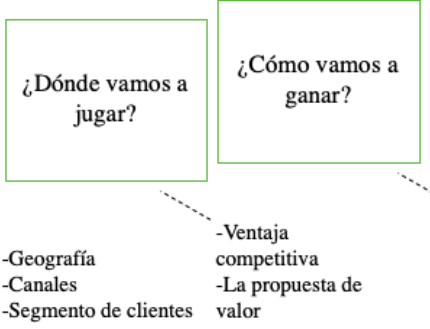
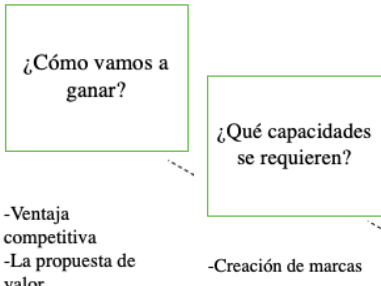


Fuente: Elaboración propia. Tomado del libro “Jugando para ganar” Lafley & Martin (2013).

Finalmente, en la tabla 1 se presenta la asociación de la cascada de decisiones con la metodología según cada objetivo del presente trabajo de grado, la fuente de recolección de información y técnica de recolección de datos.

Figura 2

Resumen de la forma de aplicación de la metodología para cada objetivo

Objetivo	Tipo de metodología	Fuente y técnica de recolección de información	Paso correspondiente para desarrollar respecto a la cascada de decisiones de <i>Playing to Win</i>
1. Definir las decisiones y acciones requeridas, según la metodología <i>Playing to win</i> , para el plan estratégico del hotel.	Analítica	Secundaria: Blogs, artículos y el libro <i>Playing to Win</i> de Lafley y Martin.	
2. Identificar las características que podrían diferenciar al hotel de la competencia, como parte del diseño de una propuesta de valor.	Descriptiva	Primaria, a través de métodos cuantitativos, ya que se aplicó una técnica de recolección de información por medio de encuestas, a través de un muestreo conociendo el tamaño de la población, el cual arrojó un total de 182 a aplicar.	
3. Identificar el componente de sostenibilidad que caracterizará al hotel campestre.	Analítica	Secundarias: Libros, artículos de tendencias, OMT.	

4. Realizar la proyección financiera y de rentabilidad para un periodo de cinco años.	Descriptiva	Secundaria: Fuentes de bancos, revisión literatura para proyecciones financieras.	¿Qué sistemas de gestión se requieren? -Sistemas -Estructuras -Indicadores  Permiten soportar las decisiones.
---	-------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

1. Capítulo: Marcos de referencia

1.1 Marco teórico

Para el presente desarrollo del plan estratégico del hotel, es importante orientar el desarrollo de este, por medio de algunas teorías o enfoques seleccionados que contribuirán la sustentación de las decisiones bajo el enfoque de algunos autores tales como Henry Fayol, Michael Porter, Roger Martin y Alan G. Lafley.

La teoría Clásica de la Administración, de la cual; su principal representante fue Henry Fayol quien expuso su teoría de la administración en su famoso libro “Administrattion Industrialle et Générale” (Administración Industrial y General). La teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia, la división del trabajo, centralización, autoridad y disciplina (Chiavenato, 2004, pp. 70-72).

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones las cuales son:

- Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

- Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Estas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa (Chiavenato, 2004, p. 72).

Esta última se considera la más importante, pues hace referencia a la integración de todas las funciones mencionadas con anterioridad a través de los elementos de la administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Para esto, Luther Gulick realizó aportes a esta teoría y agregó dos funciones más a la administrativa, las cuales son: asesoría (donde se entrena, capacita al personal para mantener las condiciones de trabajos favorables y adecuadas) y la otra que es presupuestación (contabilización y control del presupuesto de la empresa por medio de la elaboración, ejecución y fiscalización) (Parraga, 2011).

De igual forma, Fayol estableció catorce principios de la administración que las organizaciones deben seguir para el correcto funcionamiento y lograr la eficiencia en sus resultados, estos son:

1. División del trabajo: La organización debe estar dividida en departamentos especializados. Con ello se aumenta la productividad y se mejora la eficacia.
2. Autoridad y responsabilidad: Deben ir siempre en la misma sintonía. No se debe tener más autoridad que responsabilidad para evitar abusos.
3. Disciplina: Se refiere al respeto a una empresa cumpliendo con las normas y obligaciones. Si es autodisciplina del trabajador y no disciplina impuesta por el supervisor, el éxito será mayor.

4. Unidad de dirección: Actividades que tengan un mismo fin deben siempre dirigirse al mismo gerente, el cual es el que debe filtrar, planificar y tomar decisiones acerca de los proyectos.
5. Unidad de mando: Para evitar el desorden y la falta de eficacia, un trabajador solo deber rendir cuentas a un supervisor.
6. Subordinación del interés individual al interés general: Hace referencia al bien común por encima del particular.
7. Remuneración: Es el precio que debe pagar la organización por los servicios prestados. Esta cantidad debe ir acorde al cargo, experiencia y productividad.
8. Centralización: Es el poder de la organización en pocos cargos, los cuales deben ser los que tomen las decisiones.
9. Cadena escalar: Escala que representa las líneas de mando desde el director con el empleado más bajo.
10. Orden: Tiene como fin una gestión de tiempo y recursos. Establece la disposición de materiales, responsabilidades de cada empleado, etc.
11. Equidad: Hace referencia al trato justo que se le otorga a cada empleado. Con ello se busca la lealtad y afinidad del trabajador con la empresa.
12. Estabilidad del personal: Estabilidad laboral y seguridad que se le debe otorgar al empleado para que sea eficiente a la vez que feliz en su puesto.
13. Iniciativa: Forma de alentar a los empleados para que tengan la determinación de aportar sus propios planes y estrategias en los proyectos.

14. Espíritu de equipo: Búsqueda de la cooperación entre los distintos empleados y departamentos de una empresa. Busca evitar conflictos de intereses o divisiones que pasen factura a la empresa (Chiavenato, 2004, p. 72).

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar el papel de Fayol en su época, pues revolucionó la administración por medio de sus distintos aportes previamente mencionados. Sin embargo, en la actualidad, aunque aún se tienen en cuenta algunos de sus aportes, el auge de otras teorías para la administración ha hecho que de la teoría de Fayol algunos de sus planteamientos no se sigan llevando a cabo en las empresas, pues las industrias y sus necesidades han cambiado, al igual que la preocupación por el bienestar de los empleados sin dejar a un lado la importancia de la productividad y el rendimiento.

Es por eso, que son útiles para el desarrollo del presente plan estratégico el principio de división del trabajo, pues se puede lograr una especialización y diferenciación de las diferentes tareas que se lleven a cabo en el hotel, a través de dos direcciones: vertical o horizontal, que en este caso se tomará la horizontal que es donde entraría el concepto de departamentalización. Esto se refiere a la especialización horizontal de la organización respecto a cuatro factores: función, proceso, clientela y localización (Chiavenato, 2004).

La idea de aplicar este concepto es esencial para que el hotel sea más eficiente en cada uno de los departamentos que tengan un mismo nivel jerárquico y que se encarguen de una actividad específica.

De igual forma, el principio de estabilidad del personal será importante para tener en cuenta pues en día varios estudios indican que:

En los últimos años, el acceso a internet, las TICs y la comunicación transmedia han modificado el mercado y la forma en la que vemos el trabajo. En este escenario, la generación que mejor ha adoptado el entorno digital son los millennial, quienes muestran mayor predisposición al cambio, la adaptación y al trabajo en un entorno colaborativo. Para estos “nativos digitales”, es muy común cambiar de trabajo o jefe y buscar su felicidad antes que la estabilidad; por lo que son colaboradores menos fieles a la empresa (América Economía, 2018, párr.1).

Sin embargo, en el hotel el personal que se buscará contratar será aquel que le interese escalar dentro de la organización y esto se llevará a cabo por medio de capacitaciones, cursos intensivos y demás actividades que permitan que el personal crezca como persona y a su vez tenga un mejor desarrollo profesional asegurándole la estabilidad laboral dentro del hotel campestre.

A continuación, se hablará de *Playing To Win*, que es un esquema bajo el cual Roger Martin y Alan Lafley, empresarios estadounidenses, establecieron para la elaboración de estrategias empresariales.

Esta surgió por una situación de necesidad, pues Lafley, entonces presidente ejecutivo de la famosa multinacional Procter & Gamble, le desafiaron con salvar una empresa (en aquel tiempo era una lavandería) que por ese momento pasaba por serias dificultades económicas y organizativas. Para afrontarlo se reunió con su viejo amigo Roger Martin, consultor externo de una compañía conocida como Monitor Company y redefinieron la estrategia

que irían a adoptar con la ayuda de cinco pautas que con el tiempo se convertirían en su famoso libro *Playing To Win* (CEREM. International Business School, 2016, párr. 2-3).

En la primera pauta, el interrogante es: ¿cuál es la aspiración para ganar? Y es por eso que la respuesta a esta pregunta va a condicionar las siguientes:

Se pueden tener muchos recursos y predisposición para ganar, tener muy buenas intenciones y contar con la completa colaboración horizontal y vertical de la organización, pero si no se acota el terreno, si no se restringen las aspiraciones a unas pocas, es como intentar matar varios pájaros con un solo disparo. Los objetivos pueden ser varios: aumentar los índices del crecimiento o la rentabilidad, redefinir los valores o la identidad, reforzar la capacidad de resiliencia en tiempos de crisis, etc. Por supuesto que estas aspiraciones no son algo estático y se pueden redefinir (CEREM. International Business School, 2016, párr. 9-10).

Para la segunda elección, la respuesta a la pregunta: ¿Dónde se va a jugar? va a definir realmente el corazón de la estrategia de éxito. En esta pregunta hay que definir el terreno de juego. Reducir el campo de acción significa concentrar los esfuerzos y asegurar las posibilidades de éxito. En el ámbito empresarial, habrá que preguntarse cuál es la “población diana” o *target group*, y qué productos y/o servicios proponer a este segmento poblacional y por medio de qué canales (CEREM. International Business School, 2016). La concreción del campo de juego es un requisito fundamental para medir la concentración del esfuerzo, optimizar recursos y desechar escapes de energía. Esos escapes de energía se evitan decidiendo dónde no se va a competir, un aspecto quizás

tan importante como decidir dónde se va a competir (CEREM. International Business School, 2016).

Posteriormente, en el tercer interrogante de ¿Cómo se va a ganar?, se hace alusión a cómo combatir a la competencia, pues no se trata de intentar vender más que ella, doblar el equipo comercial por territorio, dotarle de más recursos y asaltar y apoderarse de los clientes, sino todo lo contrario: ofrecer un valor diferencial que la competencia no tenga y, contando con los mismos recursos, atraer a los clientes (CEREM. International Business School, 2016).

Como la idea de ganar dinero del punto anterior, los clientes vendrán solos, atraídos por unas prestaciones más atractivas o que colmarán mejor sus necesidades inherentes. Atraer al cliente es el recurso esencial del inbound mercadeo, el mercadeo del siglo XXI que, a través de redes sociales, unos contenidos de calidad que aconsejan y asesoran y una buena estrategia de CRM, capta y fideliza a los clientes, atraídos por ese valor diferencial (CEREM. International Business School, 2016, párr.17).

En cuanto a la cuarta y quinta elección sobre ¿qué capacidades tener? y ¿qué sistemas de gestión son necesarios? se debe tener en cuenta el conjunto y configuración de las capacidades requeridas para ganar de la forma elegida y también los sistemas, estructuras y medidas necesarias para activar las competencias y apoyar las elecciones. Para que sean realmente efectivos deben estar diseñados expresamente para apoyar a las elecciones y capacidades (CEREM. International Business School, 2016).

Playing To Win es el eje central para el desarrollo de la estrategia el hotel, por esto, es de gran importancia entender que cada una de las etapas deben ser desarrolladas de la mejor forma posible, pues solo así se podrá tener mayor seguridad de que la estrategia será efectiva y de óptimos resultados.

Por otro lado, las Fuerzas de Porter son esencialmente un concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa (Riquelme, 2015). Según Porter (2008), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Las fuerzas competitivas de Porter son las siguientes: amenaza ante nuevos competidores, poder de la negociación de los diferentes proveedores, tener la capacidad para negociar con los compradores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores permiten a la gerencia de las empresas enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores (Riquelme, 2015).

Estas cinco fuerzas que moldean la estrategia de las empresas han sido analizadas por varios autores. Koontz y Weihrich (2013) explican que Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. Sobre la base

del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Hill y Jones (2009) consideran que el modelo de Porter ayuda a los administradores a realizar este análisis para identificar las oportunidades y amenazas. Por otro lado, Daft (2011) señala que es un modelo eficaz para formular la estrategia y permite determinar la posición de una empresa frente a los competidores. Es por esto, que las cinco fuerzas de Porter son de gran ayuda para tener una amplia visión de lo que pasa en el entorno del mercado y que acciones se deben tomar en el momento adecuado.

Ahora bien, para el planteamiento de la estrategia del hotel los aportes de Michael Porter son de vital importancia para realizar un minucioso análisis competitivo que permita identificar la amenaza de los competidores, las posibles amenazas de sustitutos, evaluar las características del entorno, negociación con los compradores y proveedores y así tomar determinaciones que permitan identificar las mejores decisiones para llevar a cabo la estrategia del hotel. Es decir, que las cinco fuerzas de Porter se estarían desarrollando en el segundo paso de la cascada de decisiones *de Playing To Win* la cual es ¿dónde voy a jugar?, en donde se verá desarrollado esta herramienta en el análisis competitivo planteado en el segundo capítulo del presente documento.

1.2 Marco conceptual

Para el presente trabajo de grado hay ciertos conceptos clave que deben tenerse en cuenta, los cuales son: estrategia, competitividad y sostenibilidad.

En primer lugar, el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Mintzberg, profesor de economía de Canadá, acopia buena parte de la diversidad en el concepto y empieza por reconocer que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación (1987). Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (Mintzberg, 1987). Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un “nicho” que logra tomar parte del mercado o el segmento y logra evadir la competencia (Mintzberg, 1987). Este esfuerzo resulta normalmente de un ejercicio anticipatorio, pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico (Mintzberg, 1987).

Ahora bien, el último aspecto es considerar la estrategia como un patrón, o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo (Mintzberg, 1987). Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro (1987).

En cuanto a George Morrissey, autor de varios libros de estrategia, afirma que el término suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo, es decir el cómo llegar ahí a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica (1993).

Tomando en cuenta las diferentes definiciones anteriores de estrategia, es relevante hacer hincapié en el modelo de negocio Canvas planteado por Alexander Osterwalder, pues tiene una relación con el concepto de estrategia a pesar de tener diferencias al mismo tiempo. Esta diferencia entre los conceptos de estrategia y modelo de negocio radica que “(Hambrick y Fredrickson, 2001) (Magretta, 2002) (Tikkanen et al., 2005) (Morris et al., 2005), (George y Bock), 2011) (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011) y (Wikström et al., 2010) el modelo de negocio se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio” (Palacio & Duque, 2011. P.25).

Según Amit y Zott (2010) el modelo de negocio tiene como propósito detallar el contenido, estructura y gobierno de las transacciones designadas en una organización para crear valor. En

base de los conceptos expresados, el modelo de negocio tiene en común dos componentes que abarcan estrategia y valor.

Establecida la conceptualización del modelo de negocio, se puede definir el modelo Canvas como un sistema que determina la manera en la cual se debe establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito (Ferreira, 2015). El eje central en este modelo es la propuesta de valor, la cual se fundamenta en los socios (alianzas, accionistas, empleados, proveedores y/comunidad), actividades y recursos claves, para ser transmitidos a los segmentos de clientes a través de las relaciones y los canales.

De lo anterior, se puede concluir que el plan estratégico que se busca llevar a cabo en el presente proyecto de grado tiene una relación estrecha con el modelo Canvas en cuanto a que todo radica en la propuesta de valor, pues es el elemento esencial para poder definir y formular la estrategia.

Otro autor importante para comprender el concepto es Michael Porter, quien describió la estrategia competitiva, como:

Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Contreras, s.f., p.1).

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión está en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron (Contreras, s.f.).

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron

1. Liderazgo en costos: Tiene como finalidad, vender las mercancías a precios unitarios extremadamente bajos, a través de una reducción en los costes.
2. Diferenciación: Elaborar o vender productos que sean originales, que puedan lograr distinguirse de la competencia y que tengan la particularidad de no ser fácilmente imitables por la competencia.
3. Enfoque: Tiene como finalidad de orientar la atención en un segmento específico del mercado, en otro sentido, concentra los esfuerzos en producir o vender mercancías que puedan llenar las expectativas del cliente (Contreras, s.f., pp. 2-3).

En lo que respecta a los autores Roger Martin y Alan Lafley, creadores de la metodología Jugar para Ganar (*Playing To Win*), afirman que “la estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posiciona a la empresa para crear avances sostenibles que tenga valor superior en relación con la competencia” (2013, p. 3). Asimismo, implica decisiones clave que ayuden a la empresa a ganar y lograr un objetivo. Hay que saber qué acciones hacer y que no, siempre pensando en la consecuencia que provocará esa acción en el futuro. La estrategia hay que saberla desarrollar, pues es un proceso que requiere de creatividad y rigor para que sea exitosa. No hay una perfección en las estrategias porque nadie va a asegurar si va a resultar bien o no, y es por eso

que se recomienda hacer hipótesis y después probarlas; lo que permitirá decidir qué estrategia será la mejor para llevar a cabo. Todo lo anterior se desarrollará con la cascada integrada de decisiones que se explicará más adelante (Martin, 2014).

Adicionalmente, los autores comentan que los líderes en vez de trabajar en desarrollar estrategias ganadoras tienden a crear estrategias poco efectivas como las siguientes: “la definen como una visión, como un plan, niegan que esa estrategia a mediano y largo plazo no sirve, la definen como optimización del Statu-quo y la definen como el siguiendo de las mejores prácticas” (Lafley & Martin, 2013, p. 4).

Finalmente, para cerrar con una última definición del término, Jeremy Kourdi, autor del libro *Business Strategy*, la define como los planes, decisiones, y elecciones que se requieren para guiar una compañía a tener rentabilidad y éxito (Kourdi, 2015). De igual forma, la estrategia requiere de la toma de decisiones acerca del segmento de clientes, que productos o servicios ofrecer y cómo llevar a cabo actividades relacionadas de manera eficiente. Este proceso conlleva a los gerentes a indagar sobre lo que quieren sus clientes y de igual forma analizar la competencia (Kourdi, 2015). Kourdi recalca la importancia de que la estrategia sea lo más clara, simple y convincente en lo posible.

En segundo lugar, el término competitividad se asocia invariablemente a la estrategia, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de esta se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia (Monterroso, 2016). Es por eso que para autores como O'Donnell & Koontz (2013), definen la competitividad como la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de

la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. Por ejemplo, si la empresa, es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto (O'Donnell & Koontz 2013).

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Existen numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países. Una de las más importantes y complejas es la competitividad sistémica, la cual, analiza desde los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, desde el nivel empresa hasta escala industrial (Del Rosario, Ibarra & Gonzáles, 2017).

Actualmente el concepto de competitividad ha adquirido una gran presencia en la literatura tanto internacional como a escala local al momento de analizar el progreso económico tanto de países como de empresas. Comparativos internacionales permiten indagar que las naciones por medio de sus empresas han brindado mejoras a sus ciudadanos a través del incremento en el nivel de vida. Por tanto, se reconoce que el nivel de competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura (Del Rosario, et al. 2017, párr. 13).

Ahora bien, no existe una definición única para este concepto, por lo que se despliegan una serie de definiciones para ampliar el sentido y significado de la misma desde diversos enfoques. Para el World Economic Forum (2010), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. El incremento en dicha productividad permitirá que el nivel de ingresos de un país aumente, logrando a su vez, prosperidad para los ciudadanos mediante un incremento en los niveles de calidad de vida.

Finalmente, el último concepto que es la sostenibilidad tiene sus inicios en 1987 con el Informe de Brundtland que realizó la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. El cual establece las bases para actualmente definirla como el desarrollo que tiene como fin perseguir la satisfacción de las necesidades de las actuales generaciones, sin perjudicar o comprometer los recursos o posibilidades de las futuras para satisfacer sus propias necesidades (Bermejo, s.f.). En este sentido, la sostenibilidad está compuesta por tres pilares: económico, social y ambiental.

La sostenibilidad económica, se refiere a la capacidad de un sistema económico para generar un crecimiento sostenible de los indicadores económicos, en particular, la capacidad de generar ingresos y empleo para el sustento de las personas sin comprometer la capacidad de regeneración de los ecosistemas (Centro Europeo de Posgrados [CEUPE], s.f.)

Otro punto de vista de este pilar es que este debe generar riqueza económica en un marco local, regional y global que estimule el desarrollo financieramente posible y rentable, manteniendo la base de los recursos naturales y su conservación (CEUPE, s.f.).

La sostenibilidad social, la capacidad de garantizar las condiciones de bienestar humano (seguridad, salud, educación) y su distribución igualitaria en función del género. Es un tipo de sostenibilidad que mantiene la cohesión de una sociedad y su capacidad para apoyar a sus miembros en el trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes, de forma paralela a las necesidades individuales de salud y bienestar, la alimentación adecuada, la vivienda, la expresión y la identidad cultural y compromiso político (CEUPE, s.f.).

Este pilar se basa en el mantenimiento de la red social y cultural, de la capacidad para mantener intereses comunes por vías democráticas y no excluyentes. Esto a través del cambio de las actitudes y prácticas personales y colectivas donde la gente se preocupe por los demás y valore la justicia social, la educación, la salud, la paz y la tranquilidad, mejorando y manteniendo la calidad de vida humana planetaria a través de las generaciones (Portal académico, 2017, párr. 3).

La sostenibilidad ambiental, hace alusión a la capacidad de preservar en el tiempo las tres funciones principales de ecosistemas: la función de proveedores de recursos naturales, su capacidad para recibir y tratar residuos y contaminantes y como fuente de recursos para el mantenimiento de las condiciones necesarias para la vida, lo que implica preservar el capital natural (CEUPE, s.f.). Otros autores dicen que este pilar hace referencia a la compatibilidad entre las actividades humanas y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas. Se mantienen los niveles de explotación de los recursos naturales sin llegar a su límite y sin que haya una disminución del recurso en su esencia. Se busca evitar el agotamiento de los recursos

no renovables, difíciles o lentamente renovables; además de evitar la generación de residuos y emisiones contaminantes (Portal académico, 2017).

Un ejemplo de ello es la denominada economía verde, cuyo propósito es incidir en el desarrollo de proyectos verdes (derivados de inversiones estratégicas públicas como privadas), la cual considera a la tierra como la infraestructura para la vida que depende de su sistema bioproductivo, generando beneficios globales a partir de la preservación y conservación de los ecosistemas; por tanto, es posible tener sociedades sostenibles sin perjudicar el medio ambiente y vivir de la explotación que este proporcione (Zarta, 2018)

Por otra parte, la organización mundial de turismo [OMT] se refiere al turismo sostenible como “aquel que debe dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica” (OMT, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP], 2005, p.11-12).

De igual forma, se debe respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural. Finalmente, se debe asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza (OMT, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2005, p.11-12).

En cuanto al panorama nacional, se toma como referente a María Claudia Lacouture, exministra de Comercio Industria y Turismo y escritora del libro *Turismo Sostenible: diez consejos para lograrlo*, quien comparte 10 consejos y propuestas para potenciar lo que ya se está haciendo bien y aprovechar las oportunidades que tiene el sector si logra ser sostenible en el país (Lacouture, 2019). En su libro, la autora define turismo sostenible como “aquel que pondera la gestión integral de todos los recursos tanto económicos, sociales y ambientales para mantener la integridad cultural, diversidad biológica y sistema de soporte de vida” (2019, p. 55). María Claudia hace hincapié en su libro en los siguientes aspectos: sostenibilidad; como garantía de permanencia, instituciones mas vigorosas, formación profesional; la clave para cerrar brechas, tecnología e innovación, calidad y competitividad, productos diferenciados, infraestructura, seguridad, promoción y tendencias; y finalmente, responsabilidad y formalidad. En estos temas, la autora da las directrices a los diferentes actores de la cadena de valor turística con el fin de poner en marcha y aplicar acciones necesarias para alcanzar un turismo sostenible en el país tanto en los destinos como en cada uno de los prestadores de servicios turísticos, gobierno e instituciones educativas relacionadas con la industria turística.

Lo anterior fue de suma importancia para poder entender lo que significa sostenibilidad turística, pues esto no es simplemente la reunión de los pilares: económico, social, cultural y ambiental. Esto va más allá, es cuestión de interiorizar que todo funciona como un sistema que involucra como primer órgano rector las entidades en cabeza del sector turístico en el país que son responsables de dar las directrices para el turismo y que ellos son los que deben empezar a darse cuenta de que:

Hay que fijar un nuevo norte, donde se haga la búsqueda del mejoramiento y consolidación de la competitividad del turismo, el fortalecimiento de la promoción nacional e internacional, la generación de valor en los productos para elevarlos a experiencias únicas de acuerdo con las tendencias y preferencia de los viajeros, necesidad de crear incentivos y apoyar a los territorios y comunidad. En sí hay que revisar la gobernanza, institucionalidad y la normatividad actual para empezar a hacer cambios (Lacouture, 2019, p. 67).

Ahora bien, el turismo sostenible debe ser el punto de partida de cualquier emprendimiento que se vaya a realizar de ahora en adelante. Hay que conseguir un equilibrio con los diferentes pilares que lo componen, pues solo así se logrará un turismo responsable, de calidad y armonioso garantizando que los actores de la cadena de valor turística funcionen correctamente y aporten al desarrollo, cuidado y bienestar del medio ambiente, a la población, la economía y la cultura. Teniendo en cuenta los diferentes referentes analizados sobre el concepto de sostenibilidad, el hotel campestre llevará a cabo el pilar ambiental, social y cultural, siguiendo la línea de tendencias actuales para los establecimientos hoteleros. La aplicación de estrategias y acciones sostenibles en el hotel conlleva a que las empresas sean competitivas y puedan llegar a diferenciarse unas de otras en el mercado actual. Claro está, que tiene un trasfondo sociocultural, ambiental y económico la buena práctica de acciones sostenibles, pues se hace una contribución al mejoramiento de las condiciones del planeta por medio de acciones como el ahorro del agua, luz, plantación de árboles etc. Frente al aspecto social y cultural se apoya a las comunidades locales para que puedan progresar económicamente, a través de capacitaciones, oportunidades laborales, talleres sociales y demás. Es por eso que el hotel campestre sostenible que se busca crear tendrá actividades concretas que le ayudará a destacarse de otros no solo como un medio para llegar a la competitividad sino

también como un compromiso de aportar al ambiente, a la comunidad local y al departamento del Meta.

Gran parte de las decisiones y actividades que se desarrollaron en el tema sostenible fueron tomadas del libro de María Claudia Lacouture, donde se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: tecnología e innovación no pueden quedar al azar, productos diferenciados; fuente de valor agregado, responsabilidad y formalidad. Estos ítems sirvieron como apoyo para responder la pregunta de la cascada de decisiones de *Playing To Win* llamada: “¿cómo vamos a ganar?”

1.3 Marco contextual

La industria hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad. El desarrollo de los medios de transporte y las comunicaciones, a partir de la segunda mitad del siglo XX, provocó el incremento ininterrumpido de los flujos turísticos internacionales y un crecimiento de la demanda hotelera a nivel mundial, manifestado en la actualidad mediante una oferta saturada, diversa y compleja de la industria del hospedaje (Fernández, Mesa & Zaldívar, 2016, p. 2).

Lo anterior, da un panorama sobre cómo un sector pasó de ser una evolución social y cultural a ser uno de los sectores económicos más importantes en el mundo. Los altos flujos turísticos que se presentaron en el siglo XX llamó la atención de muchas personas en construir establecimientos hoteleros que hoy en día hace que se cuente con más de 50 cadenas hoteleras en el mundo y unos 184.299 hoteles en el mundo, sumando un total de 16.966.280 habitaciones, según

datos de Hosteltur (2018), que adicionalmente recalca un incremento del 17,7% de hoteles nuevos en los últimos diez años.

Los anteriores eventos, el fortalecimiento de la economía y la estabilidad del país ha permitido no solo impulsar el desarrollo de los negocios y de las actividades empresariales, sino también promover la llegada de turistas extranjeros en los últimos años a Colombia. Lo anterior se ve reflejado por el interés de empresas del sector hotelero como Marriot, Hilton, Ibis y Sonesta en invertir en Colombia y ampliar su oferta hotelera (Evolución de la hotelería en Colombia, 2012).

Un aspecto importante para que eso se diera, fue la iniciativa de renta exenta que se creó en el año 2002 y vigente hasta el año 2017, pues hizo posible la construcción de 45.000 nuevas habitaciones y se remodelaron otras 25.000, cifras que representan una inversión cercana a los \$6 billones (Revista Dinero, 2018). Además, se calcula que cada habitación de hotel genera un empleo directo, con lo cual la iniciativa habría permitido que se crearan 45.000 nuevas plazas, demostrando así la importancia del sector para la economía colombiana (Revista Dinero, 2018).

Para medir lo anterior, un indicador hotelero importante puede permitir comprender la importancia de este sector en el país el cual es la ocupación hotelera, pues está registró que el año 2004 fuera del 48,7% y con el transcurso de los años hasta el 2019 esta aumentó hasta llegar a 57,8 %, cuyo año ha sido el mejor hasta ahora en muchos años (Revista Dinero, 2020). En lo que concierne al departamento del meta, la ocupación del 2019 fue del 49,85% y se tiene registrados de acuerdo con las cifras del Centro de Información Turística de Colombia (CITUR) que hubo 822 establecimientos de hospedaje y alojamiento para el 2018 y 13.318 habitaciones de alojamientos turísticos para el mismo periodo (CITUR, 2018).

Ahora bien, es importante abarcar el impacto que generó el virus del COVID- 19 en el año 2020 en la industria hotelera y el turismo en general pues han sido de los sectores mas afectados por la pandemia; tanto así, que el presidente de COTELCO, Gustavo Toro, ratificó que en un escenario optimista la ocupación promedio en el país apenas podría alcanzar el 30,84% al finalizar el 2020 (Hosteltur, 2020). Además, detalló el impacto del coronavirus en la actividad, que tiene en riesgo más de 110.000 puestos de trabajo. De igual forma, Gustavo Toro ratificó ese pronóstico y analizó en profundidad el golpe que la emergencia sanitaria está propinando al sector, que es probablemente uno de los mayores damnificados, dado que fue uno de los primeros en cerrarse y tal vez sea uno de los último en volver a condiciones normales (Hosteltur, 2020).

Lo anterior, refleja el grave momento que la industria está viviendo en el momento y que su recuperación será lenta, pues en especial el turismo receptivo no será el mismo en el corto plazo, sin embargo, se ve una buena oportunidad para promover el turismo nacional en el país.

Con respecto a Villavicencio, esta está ubicada a 86 km de Bogotá. Al norte limita con los municipios de Restrepo y el Calvario; al oriente con Puerto López; al occidente con el departamento de Cundinamarca y Acacias y hacia el sur con San Carlos de Guaragao. Tiene 531.275 habitantes según censo del 2018. (DANE, 2019). Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C.

Gracias a su ubicación, Villavicencio reúne gran parte de la biodiversidad del país, por lo que existen distintas reservas biológicas en el territorio y una gran riqueza hidrográfica que desde el momento de su fundación han sido claves para el desarrollo de la región (Alcaldía de Villavicencio, 2020). Entre los principales afluentes que riegan la jurisdicción de Villavicencio

están los ríos: Guatiquía, Guayuriba, Negro y Ocoa, así mismo los caños Parrado, Gramalote, Maizaro, Quebrada La Unión, Grande, Quebrada Honda, Buque, Rosablanca y La cuerera, entre otros (Alcaldía de Villavicencio, 2020).

En cuanto al tema turístico, la ciudad ofrece posibilidades para el descanso, deporte, ferias y eventos, facilidades para la práctica de ecoturismo, turismo de aventura, gastronomía, folclor, parques temáticos, urbanos y monumentos. De igual forma, cuenta con gran diversidad de atractivos naturales, culturales, una buena infraestructura turística, variedad de restaurantes y lugares para el esparcimiento. Aprovechando las posibilidades naturales que el territorio ofrece para el descanso, se suman las obras de modernización de la carretera que acortaron en distancia y tiempo el trayecto con la capital del país. De esta manera Villavicencio y demás municipios adyacentes se ofrecen hoy como nuevos destinos turísticos (Turismo en Villavicencio, s.f.).

En lo que concierne a los establecimientos hoteleros en la ciudad, algunas cadenas hoteleras nacionales e internacionales hacen presencia tales como Estelar, GHL y Wynham. Los demás hoteles que están en la ciudad o a las afueras son hoteles tipo Boutique y campestres en su mayoría. Los más reconocidos de este último tipo son: El Campanario, Sunrise Centro Vacacional, Hotel Don Lolo, El Oasis, entre otros (Booking, 2019). Del total de establecimiento hoteleros que son 822 según cifras del 2018 de CITUR, solo 21 están afiliados a Cotelco (2020).

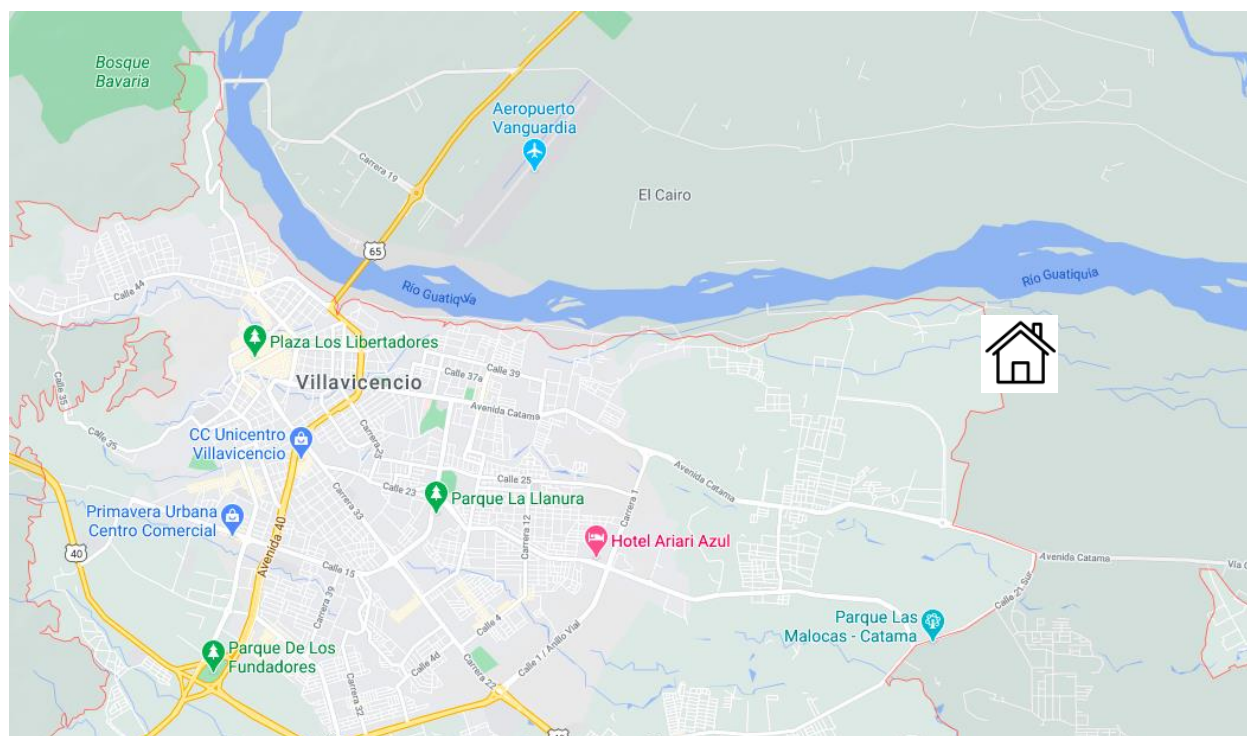
Por otro lado, durante el año 2019, tras más de 3 meses de afectaciones en la vía al Llano debido a la época de invierno, la Gobernación del Meta reportó pérdidas por más de 15 mil millones de pesos. Además, la rentabilidad del departamento y el sector turismo estaban en caída libre, lo que se ha reflejado en los habitantes del departamento (El Tiempo, 2019).

Desde el 15 de mayo, fecha cuando empezaron las afectaciones en la vía al Llano, hasta el 15 de julio, en comparación con los primeros 3 meses del año, 180 mil turistas menos visitaron el departamento. Esto, sin importar las temporadas altas, ni los eventos altamente turísticos que realizó el departamento como el Torneo Internacional del Joropo. El desplome en el turismo en el departamento reflejó una reducción del 55 por ciento en la generación de empleo de este sector y se registró el cierre de por lo menos 5 hoteles debido a la crisis, a lo que se suman recortes masivos de personal en los diferentes hoteles, restaurantes, parques y fincas de agroturismo (El Tiempo, 2019, párr.11-12).

Por otro lado, haciendo una contextualización del presente proyecto, este será desarrollado en la finca de mis abuelos localizada a 20 minutos en carro desde el centro de la ciudad vía Catama. El terreno cuenta actualmente con 100 hectáreas, de las cuales se dispondrán alrededor de 4 hectáreas para el proyecto. La ubicación de la finca se ve en el siguiente mapa (figura 3). La finca cuenta con todos los servicios públicos (agua, luz y gas) y como se ve reflejado en la imagen posterior, tiene proximidad a un importante río de la región (Río Guatiquía).

Figura 3

Ubicación de la finca



Fuente: Tomado de Google Maps.

2. Capítulo: ¿Jugar para jugar o jugar para ganar?

Para empezar con el desarrollo del plan estratégico del hotel campestre en Villavicencio, lo primero a tener en cuenta son las decisiones y acciones requeridas que se deben llevar a cabo según el libro *Playing To Win* elaborado por Roger Martin y Alan Lafley que se resumen en la cascada de decisiones mostrada inicialmente.

Es importante mencionar que la implementación de esta cascada será la equivalencia al desarrollo del plan estratégico del hotel, siendo así fundamental explicar cada una de las etapas que proponen Lafley y Martin que se verán desarrolladas a lo largo del trabajo de grado. Para ello se empezará por la primera decisión, la cual habla sobre la aspiración a ganar, donde se define si se juega por solo jugar o se juega para ganar.

Cabe resaltar, que el presente plan estratégico que se busca elaborar a lo largo del documento, con el desarrollo de los cinco pasos de la cascada de decisiones, surgió en primer lugar con la idea de proponer y tener un panorama más claro sobre un emprendimiento personal que se busca llevar a cabo a mediano o largo plazo en un terreno propio donde actualmente se considera que puede tener potencial de convertirse en un hotel campestre.

La idea que se tuvo sobre el proyecto a proponer previamente al desarrollo de los lineamientos dados por Lafley y Martin para la elaboración del plan estratégico se resume a través de los siguientes elementos:

- Ser un hotel sostenible con el ambiente, la cultura, la región y con los futuros huéspedes.
- Que cuente con una infraestructura amigable con el medio ambiente.
- Ofrecer servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y posiblemente servicios adicionales como: spa, cabalgatas, caminatas, entre otras cosas.

- Respecto a la demanda, se puede decir que se basará en el mercado bogotano y en las personas de las regiones aledañas a la ciudad de Villavicencio.

1. ¿Qué es la aspiración ganadora?

En el libro *Playing To Win*, los autores definen una aspiración ganadora como una declaración orientada al futuro sobre el propósito rector de la organización. Esta deberá responder a dos preguntas: ¿Qué existe en la organización para hacer? y ¿Qué significa ganar? es importante aspirar a ser el mejor. Jugar para ganar comienza con personas, en lugar de dinero, y tiene una dimensión competitiva (Lafley & Martin, 2013). Requiere que las organizaciones entiendan lo que significa ganar con sus clientes y contra quién están ganando. “Por el contrario, jugar para jugar no tiene un elemento ganador. Simplemente se centra en servir a un segmento de clientes y se centra en una métrica interna, como vender un 25% más que el año pasado” (Harvard Business Review, 2014, p. 2). La definición de que se quiere ganar permite poder avanzar en las demás decisiones estratégicas de la cascada de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores llegan a la conclusión que la aspiración a ganar es definir el propósito de la empresa, la motivación y lo que se busca con ella, para proceder a desarrollar la estrategia de acuerdo con una finalidad (Lafley y Martin, 2013).

Siendo así, es importante retomar las definiciones de estrategia antes mencionadas y adoptar una propia interpretación sobre el término, la cual será: el conjunto de decisiones clave que permitirá alcanzar unas metas propuestas. Para ello, la aspiración ganadora que se quiere lograr en el presente plan estratégico es:

⇒ Desarrollar y plantear el como sería aplicado a la realidad el sueño de construir a mediano plazo un hotel campestre sostenible en Villavicencio cuya opción de alojamiento sea distinta a las demás, donde el objetivo principal sea generar experiencias y promover el aprendizaje sobre una región de Colombia con bastante potencial turístico, que año a año ha venido siendo nacional e internacionalmente conocida por sus virtudes en los aspectos ambientales, culturales y sociales. Uno de los propósitos principales del hotel será que este permita sobresaltar, reflejar y enseñar la cultura llanera a todos los visitantes que estén en esta región del país; donde el elemento de sostenibilidad será aquella ventaja competitiva, en la cual se abarcará la estrategia y que al mismo modo permitirá demostrar gratitud al entorno que nos rodea, un exalto y aprecio a la cultura llanera típica de esta región del país.

Para esto, es fundamental que esa aspiración a ganar se traduzca en algunas herramientas como la misión, visión y valores corporativos que permitan identificar la forma de ganar en la organización.

Para ello, la misión empresarial:

Es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada organización que responda principalmente a las siguientes preguntas: ¿qué hacemos? ¿cuál es nuestro negocio? ¿a qué nos dedicamos? y ¿cuál es nuestra razón de ser? En cuanto a la visión, esta permite responder ¿quiénes queremos ser? (Espinosa, 2013).

En cuanto a la visión de una empresa, esta contempla las metas que se ha propuesto conseguir en el futuro, es la concepción de lo que se quiere llegar a ser. Y para formularla, es

necesario que entre en juego el entusiasmo, los sueños y la ilusión. La visión de una empresa es el futuro que se desea para ella, es el sueño a cumplir que se tiene sobre la compañía, y el cómo me gustaría que fuera en el futuro (Espinosa, 2013). Por último, los valores para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y que permite crear pautas de comportamiento. Los valores, son la personalidad de las empresas y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad (Espinosa, 2013).

Explicado lo anterior, se definió la visión, misión y valores corporativos que tendrá el hotel como una forma de definir la aspiración a ganar.

- *Misión:* Buscamos generar espacios de alojamiento en medio de la naturaleza donde los huéspedes puedan descansar, divertirse y aprender a través de experiencias culturales, naturales y locales típicas de la región llanera.
- *Visión:* En cinco años ser la primera opción de alojamiento sostenible en Villavicencio y a su vez, ser el hotel campestre preferido por los turistas; permitiendo experiencias ecoturísticas de la cultura llanera y reflejando el compromiso con la sostenibilidad ambiental y sociocultural con el entorno, la comunidad local, la región y los huéspedes que se alojarán allí.
- *Valores corporativos:* Responsabilidad, compromiso y armonía.

Recopilando lo anterior y teniendo en cuenta que Lafley y Martin consideran tener en cuenta otras decisiones fundamentales para la formulación de estrategias o bien en este caso para el plan estratégico, es necesario tener en cuenta las siguientes etapas de la cascada de decisiones que son: ¿dónde se va a jugar? ¿cómo se va a ganar? ¿qué capacidades y competencias se

requieren? y ¿qué sistemas de manejo se requieren? Para ello, a continuación, se van a explicar en qué consisten cada una de estas decisiones para posteriormente desarrollarlas en los próximos capítulos.

2. *¿Qué es el campo de juego?*

La decisión de donde jugar define el campo de juego de las empresas. Es una decisión sobre dónde competir y dónde no competir. Entendiendo que esta decisión es crucial para determinar la manera de cómo ganar, es importante mencionar una serie de elementos que plantean Lafley & Martin (2013) para tener en cuenta sobre esta segunda decisión:

- Geografía: Hace referencia a los lugares o regiones donde se competirá.
- Segmento: Grupo de consumidores que será el objetivo.
- Canales de distribución: Forma de llegar y venderle a los clientes.
- Producto: Tipos de servicios o productos a ofertar.
- Etapa de producción: Definición de qué parte de la cadena de valor se estará.

Del mismo modo, los autores mencionan que las empresas pueden escoger un campo de juego concurrido o dominante si y solo si la empresa puede aportar un valor diferencial y distintivo. En cuyo caso ganar puede apuntar al competidor principal o a ir tras los competidores más débiles del mercado (Lafley & Martin, 2013). Sumado a esto, los autores advierten sobre la importancia de evitar tres trampas sobre qué campo de juego escoger. La primera es negarse a elegir, la segunda es intentar comprar la salida de un juego poco atractivo y finalmente, aceptar una opción como inmutable (Lafley & Martin, 2013). El primer error consiste en la no definición de qué clientes enfocarse, o escoger todos los canales posibles de venta, o competir en toda la región, entre otras.

Esto significará claramente que no se tiene definido un mercado, cliente o región en específico, sino que se busca abarcar todo, lo que para los autores se traduce en error, pues esto significaría que se estaría jugando solo por jugar. El segundo error, hace referencia a aquellas empresas que actualmente están en un campo de juego desafiante y buscan contrarrestar la situación en la búsqueda de generar nuevas adquisiciones. La anterior acción no sería la mejor según los autores, pues en términos de precios, compradores y capacidades se estaría perdiendo. Finalmente, el tercer error consiste en hacer cambios del terreno de juego que probablemente no van a garantizar un éxito. Pero, al mismo tiempo puede ser lo mejor para las compañías, sin embargo, es una decisión que se debe pensar correctamente pues las consecuencias podrán ser buenas o malas (Lafley & Martin, 2013).

Sumado a lo anterior, Lafley y Martin comentan cinco recomendaciones esenciales sobre esta segunda elección de la cascada de decisiones que consisten en: priorizar las decisiones sobre la geografía a enfocarse, los clientes, productos y demás, pensar bien la industria antes de descartarla porque sea poco atractiva, buscar lugares para jugar que permitan atacar desde direcciones inesperadas, no empezar guerras en diferentes frentes a la vez. Es decir que hay que planificar las reacciones de los competidores y a su vez pensar múltiples pasos para ir a la delantera y tener precauciones sobre los espacios en blanco, pues puede haber una competencia que uno no vea y sea más fuerte que la compañía.

3. *¿Cómo ganar?*

La tercera decisión de la cascada de *Playing to Win* hace referencia a cómo la empresa va a ganar en el campo de juego elegido, pues la decisión de ganar debe proporcionar valor agregado al cliente mucho mejor que sus competidores y de manera sostenible (Lafley & Martin, 2013).

Para esto, Lafley y Martin afirman que hay tres formas de lograrlo que son las que propuso Michael Porter con el liderazgo en costos, diferenciación y mix de las dos.

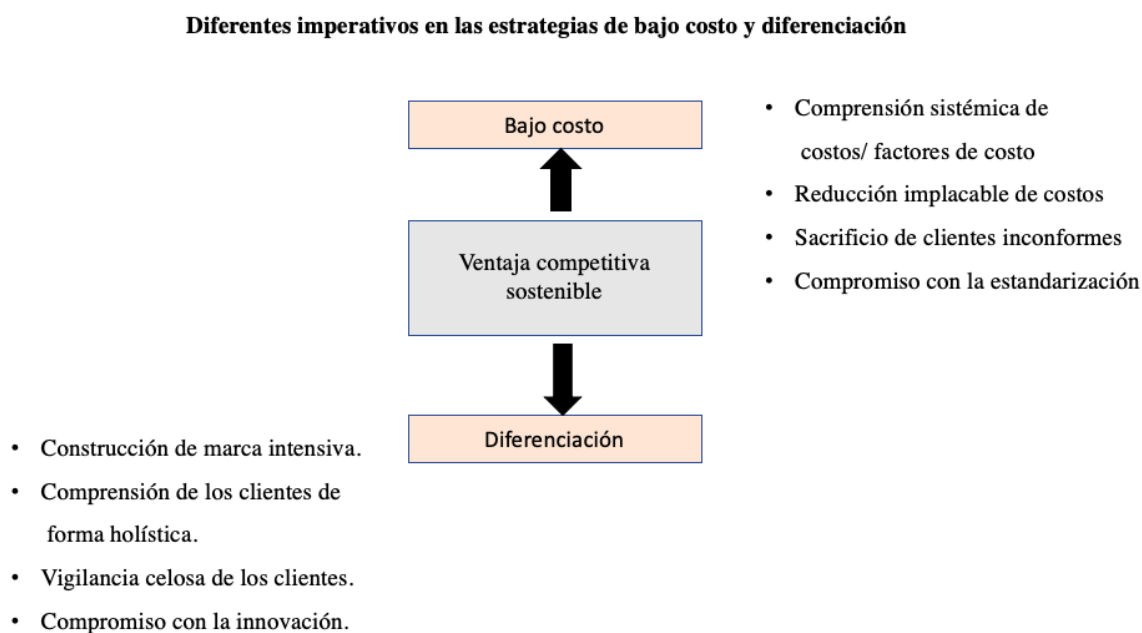
En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos se vea reflejada en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación del mercado (Porter, 1989). Lo normal es que al principio, las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategias necesiten realizar una inversión inicial muy alta lo que repercute en el nivel de precios de sus productos incrementándolos considerablemente. Sin embargo, una vez que se ha logrado el liderazgo, la empresa obtendrá altos márgenes de utilidad que le permitirán reinvertir en equipos e instalaciones más novedosos, provocando de esta manera el mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada (Porter, 1989).

En cuanto a la estrategia de diferenciación, esta se considera exitosa cuando las empresas ofrecen productos o servicios distintos o innovadores que hace que los clientes los perciban como únicos. Aunque también puede consistir en otorgar valor añadido a productos o servicios ya existentes siempre y cuando los clientes aprecien el cambio (Porter, 1989, p.189). “La diferenciación de productos puede darse por: diseño de productos, branding, publicidad, distribución y demás. Cuanto más sea el producto diferenciado de la competencia el precio podrá ser alto que la demanda lo adquirirá” (Lafley & Martin, 2013, p.84).

Finalmente, se puede dar una tercera estrategia que es un mix de las dos anteriores, “que es rara pero es posible si la compañía tiene una ventaja abrumadora y costos sustancialmente sensibles a la escala “(Lafley & Martin, 2013, p.84). Sin embargo, en este tipo de estrategias es común pasar que deje de funcionar en un punto y obligue a las empresas a decidir por una de las dos, pues como se puede ver en la figura posterior las características de cada una difieren entre sí.

Figura 4

Diferencias entre la estrategia de precios bajos y diferenciación



Fuente: Adaptado de *Playing To Win*, p. 86.

Adicionalmente, los autores mencionan que lo más importante de esta decisión es la ventaja competitiva, pues proporciona la única protección que las empresas pueden tener. Una empresa con una ventaja competitiva gana un mayor margen entre ingresos y costos que otras compañías que participen en la misma actividad (Lafley & Martin, 2013). Esta tercera decisión va entrelazada

con la de dónde jugar y deben ser consideradas juntas y no por separado para determinar que será lo mejor para cada empresa (Lafley & Martin, 2013).

4. ¿Qué capacidades se deben tener?

El objetivo de esta pregunta para los autores es identificar qué capacidades específicas respaldan la ventaja competitiva de la organización. Las capacidades le permiten a la compañía dar vida a sus opciones de dónde jugar y cómo ganar. Por eso Lafley y Martin establecieron cinco capacidades que se describen así:

1. Comprensión de los competidores: Conociendo a los consumidores, descubriendo sus necesidades no satisfechas y diseñando soluciones para ellos mejor que cualquier competidor.
2. Creación de marca: Lanzamiento y persuasión de marcas que llamen la atención de los clientes para lograr perdurabilidad en el mercado.
3. Innovación: Inventar productos nuevos, adoptar enfoques innovadores o modelos de negocios nuevos, entre otras.
4. Capacidad de ir al mercado con clientes y proveedores: Ser el socio elegido para trabajar al lado de alguien mas y compartir creación de valor.
5. Escalas globales: Operando como una sola compañía para maximizar el poder de compra, sinergias entre marcas y desarrollo de capacidades globales replicables (Lafley & Martin, 2013).

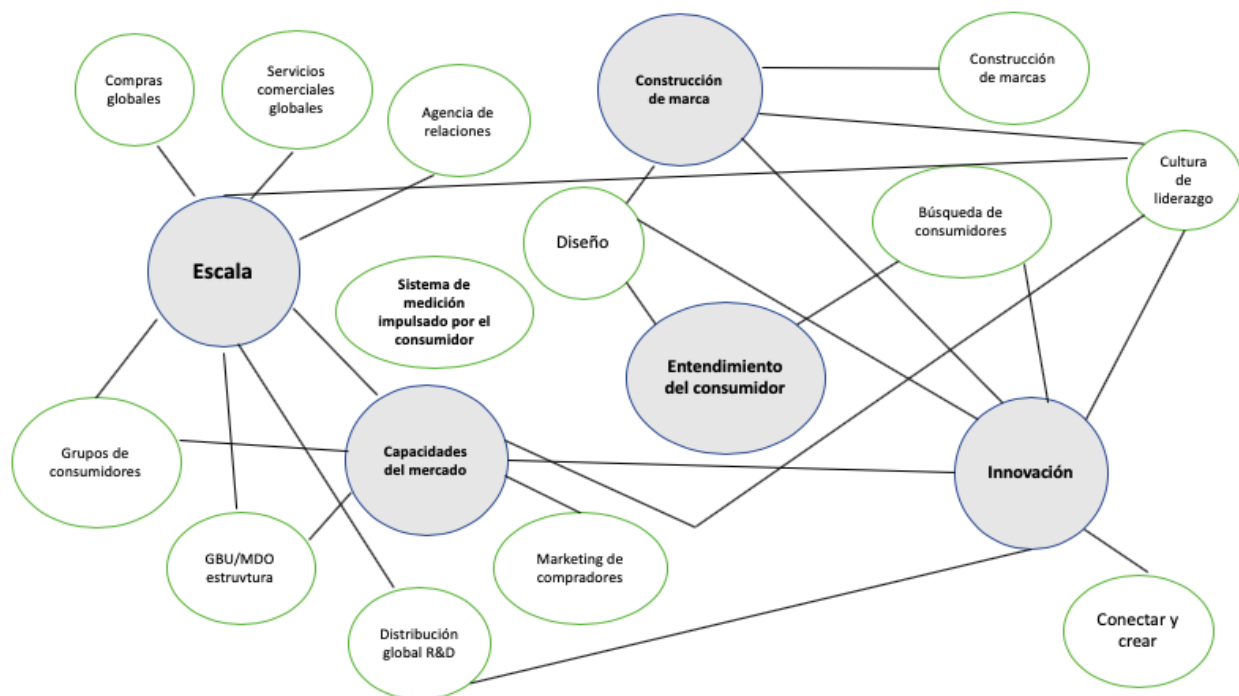
Sumado a lo anterior, los autores dicen que al articular las diferentes capacidades se debe distinguir entre las fortalezas genéricas y las actividades críticas que se refuerzan mutuamente. Una empresa necesita invertir en la producción de estas capacidades para que juntas produzcan una ventaja competitiva (Lafley & Martin, 2013, p.114). Es decir que cuando se piensa en

capacidades, la clave está en preguntarse en qué se es bueno y así empezar a diseñar la estrategia con base a eso (Lafley & Martin, 2013).

Para ello, los autores diseñaron un sistema de actividades que aplicaron para la empresa Procter and Gamble (P&G) con algunas adaptaciones del modelo original de Porter, donde la idea principal es mostrar las relaciones entre cada una de las capacidades y sus respectivas actividades que unidas hacen que el sistema sea más fuerte y se refuercen unas capacidades con otras. El sistema diseñado se aprecia en la figura 5, donde los círculos redondos grandes son las capacidades centrales y los enlaces entre ellos representan relaciones de refuerzo importantes.

Figura 5

Sistema activo de P&G.



Fuente: Adaptado de *Playing To Win*, p. 116.

Finalmente, los autores recomiendan que cada organización deberá escoger cuáles capacidades establecerá en la misma y qué actividades se llevarán a cabo para cumplirlas. Esto con la finalidad de fortalecer la ventaja competitiva, hacer el sistema más fuerte y vencer a la competencia (Lafley & Martin, 2013).

5. *¿Qué sistemas de gestión se requieren?*

En la última determinación de la cascada de decisiones los autores indican que es importante comunicar a todos los niveles de la organización los aspectos esenciales determinados de las decisiones anteriores de una forma sencilla, efectiva y clara que comunique el centro de la estrategia. Del mismo modo, es necesario crear sistemas que midan el logro de los objetivos propuestos para respaldar y fortalecer las capacidades adoptadas de la decisión anterior (Lafley & Martin, 2013).

La construcción de estos sistemas de gestión requiere de tiempo, dinero y concentración pues definir esas medidas requiere de una proyección a largo plazo para saber cómo se desempeñarán en relación con cada una de las decisiones de la estrategia a través del tiempo (Lafley & Martin, 2013). Asimismo, se deben construir sistemas y medidas que soporten las capacidades de la empresa planteadas de la decisión anterior y de igual forma preguntarse si esas capacidades adquiridas son suficientes o si toca implementar otras y, finalmente continuar planteando decisiones estratégicas a lo largo del año, construyendo un ritmo interno que mantenga como foco principal las estrategias que más importan (Lafley & Martin, 2013).

Para este último paso como bien lo resumen los autores, cada empresa puede ser autónoma en diseñar los sistemas de gestión y medición de acuerdo con lo que más le convenga. Es decir, se

pueden establecer mediciones como ingreso, rentabilidad, retorno total de los accionistas, crecimiento de las ventas, margen de beneficio, aumento del capital, entre otros.

En conclusión, se pudo apreciar que a lo largo del capítulo se describió en qué consistían cada una de las decisiones planteadas por *Playing To Win* que se verán desarrolladas en los siguientes capítulos para ir construyendo el paso a paso del plan estratégico del hotel.

3. Capítulo: Análisis del campo de juego

Teniendo en cuenta el capítulo anterior donde se explicaron las diferentes etapas de la cascada de decisiones de *Playing To Win*, a continuación, se abordará la segunda y tercera decisión que responden a la pregunta: dónde jugar para ganar y cómo ganar, las cuales darán las pautas para la elaboración de la propuesta de valor del hotel.

La pregunta de dónde jugar como bien se explicó anteriormente, conlleva a responder cinco elementos para poder determinar el campo de juego correcto; los cuales son: geografía, segmentación, canales de venta, productos o servicios y etapa de producción. En principio se abordarán los tres primeros elementos y posteriormente en el otro apartado que tiene relación a la elaboración de la propuesta de valor se complementará con lo que respecta a la definición del producto o servicio con el cuál se piensa jugar.

En primer lugar, en cuanto al elemento de geografía, se utilizaron diferentes herramientas planteadas por Michael Porter como el uso de la herramienta DOFA y las 5 Fuerzas de Porter. Luego, se desarrolló una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con el fin de conocer las características y atributos de la competencia de hoteles tipo campestres que se encuentren en Villavicencio. Adicionalmente, para definir el segmento objetivo se realizó la aplicación de una encuesta a personas de Bogotá que tengan interés de viajar a Villavicencio para así enfocar la propuesta de acuerdo con ese mercado objetivo que resulte al final teniendo en cuenta aspectos demográficos, pictográficos y geográficos. La finalidad de esto es hacer una aplicación de las sugerencias de los autores de *Playing To Win*, pues es importante centrarse en un mercado objetivo y no en todos para garantizar el éxito del plan estratégico. Finalmente, en cuanto a los canales de

distribución, se determinarán que canales serían relevantes para poder llevar a cabo la estrategia de forma acertada garantizando resultados.

En cuanto a la pregunta tres de la cascada de decisiones: ¿cómo ganar?, será fundamental; pues ahí se desarrollará la propuesta de valor con base a las recomendaciones de los autores de *Playing To Win*. Esa decisión irá de la mano con la pregunta anterior que se resolverá en primer lugar a continuación.

3.1. Análisis competitivo del destino

Para comenzar con el análisis competitivo del departamento del Meta en relación con otros departamentos del país, se revisó el documento elaborado por el Consejo Privado de Competitividad (2019) titulado *Indice Departamental de Colombia 2019*, el cual evalúa trece pilares donde se miden la competitividad de los diferentes departamentos de Colombia. En este caso, se hizo hincapié en el departamento del Meta para conocer su posición en los diferentes aspectos con relación a los demás competidores, haciendo énfasis en los pilares de: sostenibilidad ambiental, entorno para los negocios e innovación y dinámica empresarial; que son aquellos pilares que de cierta forma tiene una relación más directa con el objeto de estudio y desarrollo del presente proyecto que hace énfasis al sector turístico.

Como primer aspecto, se resalta que el departamento del Meta quedo en el puesto 15 del ranking general de competitividad en Colombia subiendo una casilla con respecto al año 2018. En cuanto al pilar de sostenibilidad ambiental, el departamento quedó ubicado en el puesto 19, lo cual en comparación con el 2018, significó un retroceso, eso da entender ,que se debe seguir trabajando para poder mejorar en este pilar y así poder destacarse de los demás destinos mediante

políticas gubernamentales y trabajos coordinados entre los diferentes actores de la cadena de valor del departamento.

En cuanto al pilar de entorno para los negocios, que indica en pocas palabras las facilidades de generar y crear empresas, el Meta se situó en el puesto 12, lo cual es una posición que indica que las cosas se están haciendo bien, pero se podría mejorar en este aspecto, aunque en mayor medida, este elemento dependerá de las decisiones y acciones que las entidades públicas puedan hacer para facilitar los procesos de creación de empresas evitando trabas, optimizando papeleos y estudios que posiblemente demoran los procesos.

Finalmente, respecto al pilar de innovación y dinámica empresarial, este hace énfasis sobre la participación de medianas y grandes empresas, materia de innovación y fortalecimiento empresarial de cada departamento. En el caso del Meta, este se localizó en el puesto 16 y en comparación al año 2018 aumentó una casilla. Este pilar permite identificar aquellas debilidades y oportunidades que se pueden generar al mismo tiempo con el fin de lograr que las pequeñas, medianas y grandes empresas puedan llevar a cabo procesos de innovación que las convierta cada más competitivas en el mercado y puedan prosperar con el tiempo.

3.1.1 Análisis DOFA

Para comprender la situación actual sobre los competidores directos e indirectos del hotel campestre en Villavicencio, es necesario realizar previamente un diagnóstico del destino frente a los diferentes elementos (políticos, económicos, ambientales y turísticos) para poder tomar decisiones a futuro con base a los resultados obtenidos.

Esto se hará mediante la herramienta DOFA que refleja las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del destino para poder obtener una visión global e integral de la situación actual.

Para ello se realizó una revisión de fuentes secundarias tales como: Plan Maestro de Turismo del Meta del año 2010 del Instituto de Turismo del Meta, Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032, documento elaborado por la Gobernación del Meta y la Cámara de Comercio de Villavicencio (2009), Plan de Desarrollo Turístico de Villavicencio 2011-2021, realizado por el Instituto de Turismo del Meta (2011), el Documento visión Meta 2032 formulado por del Departamento Nacional de Planeación (2011), Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Granada y Acacias 2017, elaborado por la Cámara de Comercio de Villavicencio e investigaciones de mercado por parte de la Universidad Unillanos.

Se puede resaltar que lo que respecta a los factores internos; el departamento del Meta tiene bastantes debilidades en comparación con las fortalezas, lo cual no significa que sea algo negativo, pues algunas de esas debilidades son el resultado de una serie de hechos que acontecieron en el departamento hace unos años y dejaron secuelas como: presencia de grupos armados, desplazamientos y actividades ilícitas de tráfico de fauna y flora (que aún se presenta). Adicionalmente, se cuenta con pocas inversiones en infraestructura, presupuestos insuficientes para las entidades territoriales, documentación turística desactualizada (pues lo más reciente que pudo consultar es del año 2014), entre otros. Sin embargo, el panorama también tiene un lado positivo que se refleja en las fortalezas como: una dinámica productiva en el campo petrolero y agroindustrial, cercanía con la capital de Colombia que permite un aumento del flujo de visitantes a la región y diversidad de atractivos naturales y culturales.

En cuanto a los factores externos, las oportunidades que se ven para el departamento son: construcción de la calzada doble que conecta al departamento con la capital de Colombia, posible posicionamiento con el producto cultural, teniendo en cuenta las talabarterías, el folclor llanero y la gastronomía y el apoyo de la comunidad internacional con la presencia de entidades de cooperación internacional e instituciones internacionales favorece la aparición de nuevas organizaciones que buscan canalizar los recursos mediante proyectos.

Lo que respecta a las amenazas que se encontraron estas fueron: persistencia del conflicto armado en algunas zonas del departamento que provocan una afectación ambiental, fenómenos naturales que impidan el acceso al departamento, destinos turísticos cercanos a la capital con características similares y productos turísticos más desarrollados.

Para mayor detalle el DOFA del destino ver figura 6.

Figura 6

DOFA del departamento del Meta.

Fortalezas	Debilidades
- Cercanía con la ciudad de Bogotá, pues el trayecto terrestre es de 86 kms, saliendo del túnel de Buenavista localizado a las afueras de Bogotá. - Las estadísticas indican que cada fin de semana entran a Villavicencio 18.000 vehículos (Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Granada y Acacias, 2017).	- Deficiente desarrollo urbano (Plan Maestro de Turismo del Meta del año 2010 del Instituto de Turismo del Meta). - Eventos de ingobernabilidad y corrupción (Plan de Desarrollo Turístico de Villavicencio 2011-2021, realizado por el Instituto de Turismo del Meta (2011).

- Recurso hídrico abundante (Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Granada y Acacias, 2017, - Situación fiscal favorable (Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032). - Dinámica productiva en el campo petrolero y agroindustrial (Documento visión Meta 2032 formulado por el Departamento Nacional de Planeación , 2011)	- Las empresas poco evolucionan hacia procesos industriales, dada la carencia de mano de obra calificada, la insuficiencia de transporte multimodal, la baja inversión en C&T+I, el bajo nivel de tecnificación y un equipamiento deficiente (Plan de Desarrollo Turístico de Villavicencio 2011-2021, realizado por el Instituto de Turismo del Meta (2011). - No se cuenta con una promoción nacional e internacional constante que permitan dejar recordación de los atractivos turísticos del Meta. - Explotación indiscriminada de la flora y la fauna (Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032, 2009).
Oportunidades	Amenazas
- Construcción de la calzada doble que conecta al departamento con la capital de Colombia. - Villavicencio como principal centro urbano, centro de distribución y gobierno regional y zona importante para el comercio de toda la región de la Orinoquia. - El desarrollo tecnológico, especialmente en tecnologías de informática y comunicaciones se	- El conflicto armado que persiste en el departamento es un factor de afectación ambiental, dado que su financiación proviene de la producción y comercialización de la coca, la cual amenaza la sostenibilidad del territorio y contamina la tierra. - Fenómenos naturales que impidan el acceso al destino.

identifica como una oportunidad para mejorar la capacidad de respuesta de lo público y mejorar su interacción con la sociedad. - Apoyo de la comunidad internacional con la presencia de entidades de cooperación internacional e instituciones internacionales favorece la aparición de nuevas organizaciones que buscan canalizar los recursos mediante proyectos (Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Granada y Acacias, 2017).	- Destinos cercanos con características similares y productos turísticos más desarrollados. - Peajes costosos entre la vía que conecta el Meta con la capital del país. Los 3 peajes tienen un costos total de \$42.900 pesos (11,32 USD) para vehículos, camionetas y camperos (Concesionaria Vial Andina, 2020).
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Lo que respecta al sector turístico (ver figura 7) , se concluye que el departamento del Meta en materia de turismo ha visto una gran oportunidad al aprovechar sus paisajes naturales en sus distintos ecosistemas ricos en flora, fauna y recursos como el agua, proyectándose como uno de los sectores de gran importancia para el afianzamiento económico regional, teniendo en cuenta la iniciativa y la experiencia de los empresarios y las oportunidades de inversión que se pueden presentar en estos momentos. Adicional a esto, según el Plan Maestro de la Orinoquía (Departamento Nacional de Planeación, 2016) se afirma que el departamento tiene potencial para suplir la demanda por turismo de naturaleza y se plantea que a largo plazo el turismo este entre los 2 primeros renglones del PIB en la región, se posicione como un destino turístico de aventura e ícono de agua y biodiversidad y también como un destino de turismo cultural como puesta de valor de la cultura por los cantos del Llano: Joropo, festivales tradicionales y la presencia de comunidades indígenas líderes en etnoturismo y ecoturismo (Departamento Nacional de

Planeación, 2016). Los elementos mencionados anteriormente junto con el mejoramiento de la vía al Llano y los demás corredores viales que se proyectan para mejorar la comunicación dentro del departamento y con Villavicencio, las posibilidades de crecimiento y desarrollo del turismo son cada día más viables y tienden, en el corto plazo, a convertirse en generador de grandes ingresos, teniendo en cuenta que el departamento está siendo catalogado como un excelente destino turístico en el ámbito nacional que compite con regiones como la Costa Caribe y el Eje Cafetero (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2017). Un aspecto importante y que se busca reiterar es la falta de información, documentos y estudios actuales, que puede dificultar las investigaciones y estudios en el sector turístico en este departamento, pues según los documentos revisados anteriormente, datan del 2012, 2014 o 2016 y eso dificulta entender la realidad actual del sector turístico en el Meta.

Figura 7

DOFA ámbito turístico del Meta

Fortalezas	Debilidades
- Flujo importante de visitantes hacia la región llanera. - Cuenta con aeropuerto (Vanguardia) para vuelos comerciales y 11 aeródromos de influencia regional. 3 aerolíneas operan vuelos nacionales. - Diversidad de atractivos naturales, culturales. - Porcentaje de ocupación hotelera en aumento cada año. (año 2017: 48,03%)	- Poco inversión de los productos turísticos actuales. - La competencia desleal afecta los ingresos de los prestadores legalmente constituidos, pues en fin de semana se arriendan casas y fincas sin que cumplan con el Registro Nacional de Turismo (RNT).

2018: 45,61% 2019: 49,9% (Citur, 2020). - Existencia de Macroclúster Turístico de Oriente.	- No se cuenta con personal con manejo de idiomas, de forma que se haga sentir al turista extranjero como en casa. - Documentación turística desactualizada, por parte de las entidades de turismo y Cámara de Comercio del departamento pues los datos más recientes son del año 2012 a 2014. - La promoción turística se realiza a través de algunos medios, que pueden ser limitados en impacto y recordación, tales como guías turísticos de bajo impacto, emisoras locales, o por la página web de los establecimientos turísticos (- Los responsables de la administración turística del municipio de Villavicencio y de los otros municipios del Meta tienen claridad acerca de la procedencia de los principales visitantes, es decir la ciudad de Bogotá; no obstante, ha sido poco el desarrollo publicitario que se ha generado en esta ciudad para fomentar la llegada de más turistas.
Oportunidades	Amenazas
- Villavicencio podría posicionarse como un producto turístico cultural, teniendo en cuenta las talabarterías, el	- Factores externos que puedan perjudicar el flujo de turistas hacia el departamento, tal como está pasando

folclor llanero, la gastronomía y las actividades de la Casa de la Cultura.	en la actualidad con la pandemia del Covid-19. - Malas condiciones climáticas que se pueden presentar en los meses de lluvia que puedan perjudicar el trayecto de Bogotá-Villavicencio impidiendo el desplazamiento de turistas hacia la región Llanera.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

El trabajo principal de cualquier estrategia es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos de las empresas suelen definir la competencia de una forma demasiado limitada, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Harvard Business Review, 2008).

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa.

Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz (Harvard Business Review, 2008, p. 2).

Ahora bien, se realizó la Matriz de las cinco Fuerzas de Porter para analizar la competitividad del sector turístico hotelero de Villavicencio. Cada una de las 5 fuerzas cuentan con diferentes factores, a los cuales se les asigna un peso entre 0.1 y 0.4, y una calificación entre 1 y 4. Lo que tiene como objetivo, determinar una calificación específica para cada uno de los 5 aspectos y a partir de esto, analizar la situación de hotel campestre frente al sector en el que se encuentra.

Los factores tenidos en cuenta para el análisis son los que están en la figura 8. Cabe resaltar que hubo algunos factores donde no se pudo encontrar información y por ende se tuvo que realizar interpretaciones de la documentación encontrada.

Figura 8

Cinco Fuerzas de Porter con sus respectivos elementos analizado.

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES
FACTORES	FACTORES
CONCENTRACIÓN CLIENTES	CONCENTRACIÓN PROVEEDORES
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	VOLÚMEN DE COMPRA
VOLÚMEN DE COMPRAS	MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS
COSTE DE CAMBIO	COSTE DE CAMBIO
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS
PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIVALIDAD DE COMPETIDORES
FACTORES	FACTORES
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	PODER COMPETIDORES
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	PODER PROVEEDORES
FACILIDAD DE CAMBIO	CRECIMIENTO INDUSTRIAL
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	USO DE CAPACIDAD INSTALADA
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	DIVERSIDAD COMPETIDORES
	COMPETIDORES ENTRANTES
	FACTORES
	ECONOMIAS DE ESCALAS
	COSTOS DE PATENTES Y MODELOS
	PODER/VALOR DE MARCA
	REQUERIMIENTOS DE CAPITAL
	ACCESO A DISTRIBUCIÓN

Fuente: Elaboración propia.

La primera fuerza analizada, que corresponde al poder de negociación de los clientes se puede resaltar que la concentración de clientes que visita el destino no es muy alto en comparación con otros destinos del país, pues según datos obtenidos del 2019 a través de Destination Insight, herramienta de BIG DATA de Amadeus, las reservas de los colombianos aumentaron un 2% siendo San Andrés, Cartagena, Bogotá, Santa Marta y Medellín los destinos preferidos. Bogotá mostró el mayor crecimiento del volumen de reservas con un 52% y San Andrés se convirtió en el destino con más reservas para ese entonces, desbancando del primer lugar a Cartagena (Muñoz, 2019). La anterior información, permite establecer que el destino de Villavicencio y su demanda de turistas puede verse perjudicada por las diferentes opciones y preferencias actuales de los colombianos, por ende, para atraer a los clientes al destino es importante fomentar la inversión en marketing y publicidad, mejorar los canales de venta, incrementar la calidad del producto y/o servicio y lo más importante será proporcionar un nuevo valor añadido a los productos ofrecidos para que los clientes que visiten el destino de Villavicencio tengan una preferencia por el destino y pueda convertirse en un futuro en uno de los destinos más visitados por los colombianos.

En segundo lugar, se analizó la segunda fuerza que corresponde al poder de negociación con los proveedores, y para esto, se realizó una búsqueda a través de internet con el fin de hallar aquellos proveedores de suministros para el sector turístico y hotelero en el Meta, y se concluyó que no hay suficientes proveedores de suministros, utensilios e implementos de la operación hotelera necesarios para el funcionamiento de los hoteles en el departamento; lo que dificulta obtener una buena oferta para escoger productos, provocando que la mayoría de empresas recurran a comprar sus dotaciones y suministros en otros lugares, tal como comentó Vladimir Rincón,

extrabajador de hotel El Campanario de Villavicencio (V. Rincón, comunicación personal, 15 de septiembre de 2020). Adicionalmente, como segunda fuente de información para verificar la insuficiencia de proveedores en el Meta, se consultó la revista La Barra, que muestra la guía de proveedores para el sector turístico por departamentos en Colombia, y en esta, solo apareció registrada una empresa como proveedor de insumos de hotelería en todo el departamento. De lo anterior, se puede afirmar que la mayoría de los proveedores se deben contactar de otras ciudades como Bogotá para suplir los suministros de habitaciones y amenities. En conclusión, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo en este momento teniendo en cuenta la escases y la poca oferta de productos que tienen ellos para suplir a las empresas de turismo y hospitalidad del departamento del Meta, lo cual los hace poco competitivos, dejando que los inversionistas y dueños de empresas turísticas tengan que acudir a comprar sus artículos de operación en ciudades como Bogotá, donde la oferta de empresas y productos que suplen los insumos de la actividad hotelera son mayores que en el Meta.

Sin embargo, en estos casos, lo que más recomiendan diferentes autores incluyendo a Michael Porter, es que las empresas aumenten la opción de manejar diferentes proveedores y en lo posible que las empresas a largo plazo logren fabricar aquellos elementos que se necesiten en la operación de las diferentes empresas y así se evitará acudir a la búsqueda de proveedores que puede ser agotadora si estos no ofrecen lo que las empresas buscan.

En cuanto a la tercera fuerza analizada que es la de nuevos productos sustitutos hay que tener cuidado con estos productos y/o servicios pues suponen una amenaza y se debe estar siempre atentos a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la empresa. Esta amenaza se puede ver plasmada con el tema de productos innovadores como los

glampings, los hoteles operados con robots, entre otros, que pueden hacer que la demanda se desplace y escoja aquellos otros servicios que sean más atractivos.

Por ende, hoy en día hay que prestar atención a esta fuerza, pues el sector turístico y hotelero se está innovando rápidamente debido a las necesidades y nuevos gustos de los clientes; lo que implica que se debe fortalecer o actualizar la ventaja competitiva de las empresas turísticas para que sus productos y servicios que se ofrecen tengan la menor cantidad de sustitutos y sean casi irremplazables.

Ahora bien, la cuarta fuerza a analizar, que es la de rivalidad de competidores, en Villavicencio, se realizó una búsqueda de los diferentes establecimientos hoteleros que hay en el destino y se pudo establecer que para el año 2020 se encontraban registrados 926 establecimientos hoteleros según cifras de CITUR (2020), de los cuales la mayoría de estos son hoteles o fincas que prestan servicio de alojamiento, alimentación, alquiler de salones para eventos, y según lo revisado en las páginas web de la mayoría de aquellos hoteles ubicados en Villavicencio, se concluyó que la propuesta de valor de la mayoría de estos establecimientos no es clara y que tan solo cuatro de ellos, que posteriormente se mencionarán, se consideran competidores directos. Por ende, se puede afirmar que, en esta fuerza, los competidores actuales no constituyen una amenaza eminente por el momento.

Por último, respecto la quinta fuerza que es la de competidores entrantes, se puede decir que no se ve una amenaza fuerte a corto o mediano plazo pues según cifras del presidente de Cotelco, Gustavo Toro, se refirió a que entre los años 2018 y 2020 en Colombia se construirán 58 proyectos hoteleros principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Antioquía, Bolívar, Santander, Caldas, Boyacá, Valle del Cauca, Magdalena y Casanare (Gallo, 2018). Lo anterior

junto con una búsqueda de información de posibles proyectos hoteleros en la región indica que la amenaza no está latente en el momento, pero es importante para esto tener una diferenciación del producto clara y contundente para lograr un posicionamiento de marca.

Finalmente, la aplicación de las cinco fuerzas competitivas revela si un sector es verdaderamente atractivo, y de igual forma ayuda a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes. Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles. Este análisis más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un mayor éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la deducción de tendencias que dominan los análisis de inversiones en la actualidad (Harvard Business Review, 2008).

En cuanto a los resultados que arrojo el desarrollo de este instrumento, se puede apreciar que la mayoría de las fuerzas representan una amenaza baja a excepción de competidores entrantes y el poder de negociación de los compradores. Para ello, es importante tener en cuenta las situaciones actuales y del futuro que se puedan presentar, pensar en la innovación y en las necesidades y cambios del mercado para adaptar los productos y ser cada vez más competitivos. Para mayor detalle de la puntuación de cada una de las Fuerzas de Porter ver Anexo A.

3.2 Oferta del sector hotelero en el Meta y en Villavicencio

El Meta cuenta con un significativo número de empresas dedicadas a actividades relacionadas con el turismo, la mayoría clasificadas como microempresas por el número de personal con el que cuentan. Un significativo número se concentra en Villavicencio (área urbana)

y en las vías que de allí conducen a los demás municipios. En cuanto a la oferta de alojamiento y hospedaje en el año 2001 los operadores que prestaban el servicio de alojamiento en el área urbana eran 69 en total, y de ellos según el registro nacional de turismo 21 establecimientos operaban legalmente, y según los datos de la Asociación de Fincas Agroturísticas del Meta (AFAM) en el perímetro urbano de Villavicencio existían 23 de las 28 registradas como fincas para el alojamiento.

En el año 2004 se publicó por parte del Centro Regional de Estudios Económicos del Banco de la República el documento “El Turismo como Alternativa de Desarrollo para Villavicencio y el Departamento del Meta”, en él los operadores que prestaban el servicio de alojamiento eran 76, significando un aumento de 7 establecimientos que representaban un incremento porcentual del 10,2%. Relativo a las fincas el crecimiento fue mayor pasando a 39 las dedicadas al servicio de alojamiento con un aumento de 11 establecimientos que representaban un 39,3%, siendo mucho mayor el crecimiento de la oferta en fincas que en hoteles, llegando a 913 camas en las primeras y a 1967 camas en los segundos, para un gran total de oferta disponible de 2880 camas en Villavicencio. La década finaliza según datos de la “Cámara de Comercio de Villavicencio (2009) con una oferta de 4158 camas, 1278 más que en el 2004. Adicionalmente, se indica que el 95% de los establecimientos cumple con todos los requisitos de Cámara de Comercio, Industria y Turismo, uso de suelos, Sayco y Acinpro, certificado de bomberos y certificado de sanidad, el mismo porcentaje tiene algún tipo de certificado de calidad expedido por instituciones nacionales o internacionales y el 73% pertenece a alguna agremiación” (Otero & Giraldo, 2012, p.44)

Adicionalmente, en el documento titulado “Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Acacias y granada” elaborado por la Cámara de Comercio de Villavicencio en el 2017, se conoció información de la oferta de alojamiento de la ciudad del año 2016, donde se afirma que de las

instalaciones de alojamiento registradas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) que son 328, el 63% son hoteles, seguido por fincas agroturísticas (alojamiento rural) con el 28% y centros vacacionales, hostales y viviendas turísticas que representan el 8,8%. Así mismo, en un estudio que se realizó a 130 hoteles, el 86% tiene habitaciones de tipo doble y es la de mayor oferta. A su vez, el 54% de ellos ofrece habitaciones sencillas. Las habitaciones para acomodación entre 3 y 4 personas lo ofrecen el 66% de los hoteles, y entre 4 y 6 personas por habitación el 23%. Por último, el 4% de los hoteles manejan el tipo de acomodación para 6 o más personas. De igual forma, en las encuestas que se realizaron en el estudio se les preguntó a los hoteles si manejaban algún tipo de actividad turística como cabalgatas, caminatas, ecoturismo, ciclo paseos, etc. Se logró determinar que el 84% de los hoteles de la muestra tomada no cuentan con ninguna actividad turística, lo cual indica que hace falta un tipo de asociatividad, convenios o la creación de un portafolio de servicios diferentes, que les permita ofrecer otros servicios aparte del alojamiento, para así incentivar al turista (Cámara de comercio, 2017).

Por otra parte, el 8% de los hoteles ofrecen actividades como caminatas, o alternas a través de alianzas estratégicas o comerciales con los diferentes parques, especialmente los hoteles del municipio de Villavicencio, como con parque temático Tiumapark, con ciclo-tour, parque gramalote, actividades de parapente, trabajo de llano, o las actividades que programan las agencias con la que tienen los servicios turísticos. El 6% manejan zona de camping y el 5% realiza actividades de cabalgatas (Cámara de comercio, 2017). Finalmente, en el 2018 se registraron 822 establecimientos y 13.918 habitaciones en todo el departamento mientras que en el 2019 la cifra aumentó a 926 establecimientos de alojamiento y hospedaje y un total de 16.575 (Citur, 2020).

3.3 Perfil competitivo

Una de las primeras tareas a la hora de emprender un nuevo negocio es el análisis de los competidores, también es una de las tareas más importantes en toda la estrategia empresarial que permite conocer el entorno en el que va a competir la empresa. Conocer las necesidades de los clientes es el objetivo de cualquier estrategia de marketing, pero no es suficiente para garantizar el éxito. El verdadero reto a la hora de entender la importancia de analizar a la competencia para crear una empresa está en satisfacer las necesidades de los clientes mejor que como lo hacen los competidores (Balaguer, 2017).

Para definir la competencia, se definirán los competidores directos que se consideren a nivel local o regional. El análisis se llevará a cabo mediante una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Para realizar esta matriz fue necesario hacer una investigación por diferentes canales virtuales como Booking, Expedia, Trivago y Tripadvisor con el fin de identificar hoteles campestres que pueden considerarse competidores directos. De igual forma, se consultó la página web de Cotelco y la Cámara de Comercio de Villavicencio para seleccionar aquellos hoteles que cumplieran con los siguientes parámetros fijados que cumplen con características similares a las del hotel campestre La Puerta al Llano, tales como: oferta de actividades, prácticas de sostenibilidad aplicadas en el hotel, diseño e infraestructura física, ubicación, promoción digital y propuesta de valor. De ese modo, se seleccionaron cuatro hoteles para poder hacer el ejercicio de MPC que se refleja en la figura 9 a continuación.

Figura 9*Matriz de Perfil Competitivo*

Matriz de Perfil Competitivo									
Hotel		Navar City Hotel campestre		Hotel Cinaruco Caney		Hotel Campestre Villa Paraíso		Hotel Campestre El Campanario	
Factores clave de éxito	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Diseño e infraestructura física	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Prácticas sostenibles	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Oferta de actividades	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Ubicación	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Propuesta de valor	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Promoción digital	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Total	1		2,7		3,2		2,7		3,4

Fuente: Elaboración propia.

Los hoteles con los que se realizó el ejercicio fueron: Hotel Navar City, Hotel Cinaruco Caney, Hotel Campestre Villa Paraíso y Hotel Campestre El Campanario. Se tuvieron en cuenta seis criterios con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de esos hoteles para hallar el jugador más fuerte que puede significar un riesgo directo.

En general los resultados encontrados al hacer el ejercicio de la Matriz de Perfil Competitivo indican que El Hotel Campestre El campanario es el competidor más fuerte. Esto debido a algunos factores en concreto como: diseño e infraestructura del hotel, propuesta de valor definida, promoción digital fuerte y en segundo lugar, la oferta de actividades que presenta, la ubicación y las prácticas sostenibles que se llevan a cabo. Hay que tener en cuenta que pese a que este hotel está enfocado a un segmento de turista de lujo su propuesta de valor y la variedad de actividades que se encuentran ahí puede acaparar otro tipo de mercado que sería el familiar, lo cual lo hace un rival directo frente al hotel que se busca llevar a cabo. En segundo lugar, está el hotel Cinaruco Caney que no está ubicado en Villavicencio sino a las afueras del municipio vía Restrepo. Este

hotel tiene bastantes elementos que son importantes y que tuvieron una puntuación destacada en comparación con los otros hoteles. Cabe resaltar, que la idea de negocio de ese hotel tiene mucha relación con la que se busca llevar a cabo para el presente hotel campestre. Por ende, se considera un competidor bastante fuerte así no este en la ciudad de Villavicencio.

De los demás competidores analizados, el hotel campestre Villa Paraíso que tuvo una puntuación de 2,7 en la MPC se puede recalcar que los aspectos analizados tienen dos grandes debilidades: débil promoción digital y poca o nula aplicación de prácticas sostenibles. Esto en sí hace que el hotel sea un competidor indirecto a pesar de que este en tercer lugar junto con el Hotel Navar City Hotel campestre. Este último hotel se considera un competidor directo en el sentido en que su ubicación es muy cercana con el hotel campestre que se plantea construir y tiene variedad de actividades para hacer, sin embargo, en los otros aspectos evaluados es un competidor débil.

3.4 Análisis del mercado

Teniendo en cuenta los lineamientos dados por Lafley y Martin para determinar el campo de juego es indispensable definir la segmentación de mercado para el plan estratégico del hotel campestre sostenible en Villavicencio. Lo anterior considerando que el mercado es demasiado amplio y está formado por clientes diferentes con diversas necesidades de compra. La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing (Espinosa, 2013).

De acuerdo con lo anterior la segmentación se realizó en dos fases. La primera consistió en la búsqueda de información a través de diferentes estudios de mercado realizados al destino del

Meta y de Villavicencio que dieran un primer panorama sobre la segmentación que hay para este destino. Siendo así se recopiló la información del Plan de Desarrollo Turístico Villavicencio 2011-2021 y un estudio titulado “Villavicencio (Colombia) como destino turístico: Análisis de las dinámicas de consumo” (Otero & Giraldo, 2012), donde se destaca lo siguiente:

- ⇒ El destino de Villavicencio es ideal para empleados o independientes que encuentran en la ciudad un destino ideal para descansar por un periodo menor a una semana. En la mente de los viajeros, Villavicencio es un destino ideal para visitar en familia o pareja que está a no más de tres horas de Bogotá.
- ⇒ En cuanto al rango en edad la mayor concentración se encuentra en edades que oscilan entre los 18 y los 35 años ocupando el 67,4%, seguido en menor proporción con el 6,5% están las personas entre 46 y 60 años, lo que significa que el destino es visitado principalmente por jóvenes.
- ⇒ Los motivos de viaje se distribuyeron de la siguiente forma: visita a familiares y amigos 30,6%; vacaciones, recreo y ocio 27.8%; trabajo por periodo inferior a un año 15.3%; turismo cultural 13,9%; educación 6,9%; salud, compras y negocios 5,6%.
- ⇒ Los productos que más se demandan en el destino son: actividades naturales y de aventura con identidad cultural, gastronomía, vida nocturna, spas y terapias con frutas, aroma y similares.
- ⇒ Según el estudio que fue realizado en 2010, Villavicencio tiene gran potencial turístico en actividades como: ecoturismo, turismo de naturaleza, de aventura, agroturismo y turismo rural.

⇒ Respecto al lugar de hospedaje, se pudo identificar que el 54.3% llegan a la casa de un familiar o de un amigo; el 19,6% se alojan en hoteles campestres; el 8.7% en hotel 4 estrellas y el 10% lo hacen en camping.

Ahora bien, con base en la información anterior y para poder precisar aún más el mercado específico al cual se dirigirá el hotel campestre, se diseñó un formato de encuesta (ver anexo B) para establecer información esencial de los encuestados con el fin de identificar la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. Para ello fue necesario la aplicación de 182 encuestas virtuales. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas a aplicar

N = tamaño de la población: 7.743.955 población de Bogotá año 2020.

Z = nivel de confianza: 1,35

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada: 0,50

q = probabilidad de fracaso: (1-P)= 0,50

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción): 0,05

Los resultados principales de las encuestas mostraron que el 62% eran mujeres y el 39% hombres. En cuanto a la edad, el 49,5% tiene entre 18 y 25 años, el 13,7% entre 26 y 36 años, el 13,2% tiene entre 46 y 55 años. Adicional a esto, más del 62% de la población encuestada es soltera y el nivel de educación general de la población es pregrado (53,3%) y posgrado (26,9%).

La condición actual de la mayoría de las personas refleja que la mayoría son estudiantes de universidad o empleados. En cuanto al sitio donde viven, el 86% de los encuestados vive en Bogotá y el 14% restante vive principalmente en ciudades como Bucaramanga, Medellín o en municipios de Cundinamarca. Respecto al estrato económico de las personas encuestadas, el 47,3% de ellas vive en estrato 4, seguido de la población estrato que 3 que corresponde al 25,3% y finalmente el 14,8% son estrato 5.

Posteriormente, en la sección de preguntas del perfil viajero, la mayoría de los encuestados se consideran un turista de Descanso, Aventura y Natural. Mientras que hay pocos de ellos que se consideran un turista de Lujo y Foodie o 2,0 (aquellos que les interesa subir contenido a las redes sociales todo el tiempo sobre el viaje que realizan). De acuerdo con la pregunta de los meses del año que prefieren viajar, la mayoría lo hace en el mes de diciembre, seguido por enero y junio. Asimismo, la mayoría de ellos viaja semestral o anualmente (39% - 28% correspondientemente). Otra pregunta importante fue conocer las personas con la que viajan los encuestados, siendo así que el 47,3 % lo hace con su familia (con niños) y en segundo lugar viaja con su pareja (28,6%). El tiempo de estadía de los viajeros es de 1 semana en la mayoría de ellos (57,1%), seguido por 3 días (30,8%). Respecto a los canales que usan ellos para hacer una reserva de alojamiento el principal es Booking, seguido de la página web del alojamiento y otros diferentes a los señalados en las opciones. Esta pregunta es bastante importante pues muestra los canales por los cuales se debe optar para vender o reservar las habitaciones en el hotel campestre.

Por otro lado, la última parte de la encuesta estuvo enfocada a preguntas sobre el destino de Villavicencio y de igual forma se tuvo información de los elementos que las personas encuestadas les gustaría encontrar en la oferta del hotel campestre.

Los resultados muestran que el 20% de las personas encuestadas no han ido al destino. En cuanto a las motivaciones para ir allá, las principales son: agrado por la región llanera, visita a atractivos culturales y naturales y finalmente, por tranquilidad y/o ocio.

En la pregunta del alojamiento, la mayoría lo haría en un hotel campestre (75,3%) seguido de la opción de un hotel Boutique. En cuanto a la importancia que le dan las personas a los siguientes elementos (oferta gastronómica, actividades de entretenimiento, diseño e infraestructura, atención del personal, seguridad, ubicación y aplicación de prácticas sostenibles) a la hora de escoger un alojamiento, se concluye que los elementos de mayor importancia y prioridad a: la atención por parte del personal, seguridad y diseño e instalaciones del hotel. Posteriormente, en la pregunta de las actividades que les gustaría encontrar en el hotel, la mayoría prefiere encontrar: actividades nocturnas, zonas húmedas, cabalgatas y actividades de agroturismo en el hotel campestre.

Con relación a la penúltima pregunta que fue: ¿Le gustaría hospedarse en un hotel campestre en Villavicencio donde se resalte la cultura llanera y el respeto por el medio ambiente a través de diferentes actividades?, la respuesta fue que el 86,8% de los encuestados sí iría a este hotel con dichas características y un 11,5% tal vez. Lo anterior demuestra que la mayor parte de las personas tiene una buena aceptación de un hotel con estas características y la idea del negocio puede funcionar. Para terminar, en la última pregunta que tenía relación con el precio que las personas estarían dispuesta a pagar por noche/ persona que incluya alojamiento, desayuno y actividades de agroturismo el 41,8% de los encuestados pagaría entre \$120.000 y \$150.000 y el 36,8% entre \$150.000 y \$200.000 pesos. Este dato es importante tenerlo en cuenta al momento de elaborar las tarifas respectivas del hotel campestre. Para mayor detalle de los resultados de la encuesta ver anexo C.

Como resultado, del resumen anterior, se van a especificar las características geográficas, demográficas y psicográficas del perfil del cliente al cual se dirigirá el hotel campestre en Villavicencio teniendo en cuenta los elementos encontrados en las 182 encuestas realizadas.

Segmentación geográfica:

- ⇒ Segmento nacional
- ⇒ Personas que vivan en: Bogotá o municipios de Cundinamarca. Sin embargo, no se descarta otras zonas potenciales como Medellín y Bucaramanga.

Segmentación demográfica:

- ⇒ Hombres y mujeres entre 18 y 45 años.
- ⇒ Capacidad económica media- alta (4-5-6).
- ⇒ Nivel de educación: pregrado y posgrado
- ⇒ Personas solteras o casadas.
- ⇒ Aquellos que viajen en compañía de: familia (con niños) o pareja.

Segmentación psicográfica:

- ⇒ En cuanto a los rasgos de personalidad, el hotel se va dirigir a individuos con personalidad creativa, alternativa, exploradora e innovadora.
- ⇒ Estilo de vida enfocado al ocio, al descanso, a la tranquilidad, aventura y a la reconexión con el ambiente.
- ⇒ Personas que tengan preocupaciones por el ambiente y quieran aportar a su cuidado.
- ⇒ Personas con agrado de la región llanera del país.

3.4.1 Mapa de empatía

Conseguir que el producto que vendemos sea un éxito, consta de varios factores, pero sin duda los más importantes son; conocer quién es tu cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor le vas a ofrecer. La empresa Xplane (adquirida en 2010 por Dachis Group) desarrolló el mapa de empatía, una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer al segmento de clientes. El mapa de empatía es una herramienta que llevan tiempo empleándose, es clave en el Design Thinking, y además, parece que últimamente ha tomado un nuevo impulso (Prim, 2016, párr.1).

Ahora bien, conociendo la importancia de esta herramienta para el estudio de mercado se optó por buscar información secundaria sobre tendencias actuales de viajes, preocupaciones de las personas, entre otros temas para poder elaborar de forma real el mapa de empatía. De igual forma, con base a la información recopilada en las encuestas se pudo deducir sobre los pensamientos, preocupaciones, expectativas, necesidades y demás de los viajeros. El Mapa de Empatía diligenciado se encuentra en el anexo D.

Los aspectos más relevantes en cada uno de los elementos analizados se destaca lo siguiente:

¿Qué piensa y siente?

- Preocupaciones por situaciones externas: crisis económicas, pandemias, calentamiento global, guerras, entre otros.
- Interés en conocer sitios nuevos, culturas, países.
- Busca aportar su grano de arena con el mundo.
- Incertidumbre por el futuro, por eso quiere disfrutar del presente.

¿Qué ve?

- Muchos factores estresantes
- Bastante contaminación
- Monotonía
- Poco tiempo para hacer pausas y descansar
- Tendencias actuales de ecoturismo, senderismo, actividades locales, etc

¿Qué habla y hace?

- Suele hablar de las experiencias pasadas.
- Practica actividades nuevas y diferentes.
- Busca experiencias diferentes que le ofrezcan los prestadores de servicios turísticos.
- Quiere vivir actividades o visitar lugares que otras personas le han recomendado.

¿Qué escucha?

- Se entera de las novedades actuales o tendencias a través de las redes sociales.
- Amigos que se escapan un fin de semana a un sitio diferente.

¿Cuáles son sus dolores?

- Rutina ajetreada, ocupada y monótona.
- Gusto por arquitecturas y diseños respetuosos con el entorno, que no alteren el paisaje.
- Inclinação por actividades que aprovechen las características del lugar.
- Es importante tener una experiencia gastronómica durante su estadía.

¿Cuáles son sus necesidades?

- Encontrar espacios donde pueda conectarse con la naturaleza.
- Tener tiempo para poder estar en familia, trabajar y viajar.
- Encontrar tranquilidad, lugares donde no haya turismo masivo para poder descansar.
- Descubrir espacios novedosos, auténticos y diferentes para sus vacaciones.

3.5 Canales de distribución o venta

Para De Oliveira da Silva & Gadotti dos Anjos (2015), “de manera general los canales de distribución en turismo no han sido mayor objeto de estudio en décadas pasadas, es más, la información que tenemos de esta rama del marketing comienza a aparecer desde principios del siglo XXI, la finalidad de los canales de distribución en si es trazar rutas o puentes entre las empresas que ofertan un producto y los posibles consumidores de los mismos, poner el producto a disposición con la finalidad de que se lleve a cabo su consumo o uso” (Pereira, 2016, p.10).

Para Parra y Calero (2019) “los canales de distribución cooperan con la actividad del marketing permitiendo generar en los clientes la necesidad de compra de un producto, y teniendo en cuenta que el ámbito turístico la característica de la inseparabilidad (Pereira, 2016, p.10), De Oliveira da Silva & Gadotti dos Anjos, (2015) citado por (Pereira, 2016, p.10) induce a que el cliente busque el consumo del servicio en el lugar mismo que fue producido. Pereira (2016) “Los hoteleros que administran eficientemente los canales de distribución y los precios, posicionan mejor su marca, fidelizan más a sus huéspedes y disminuyen el riesgo de perder clientes potenciales entre los intermediarios” (p.10).

Para el caso del Hotel Campestre en Villavicencio y de acuerdo con el segmento de mercado al cual se va a dirigir el hotel que es para personas entre los 18 a los 45 años se seleccionaron los canales de distribución que se consideraron pertinentes de acuerdo con las características mencionadas. En primer lugar, se propone utilizar como canal directo la página web y como canales indirectos, se plantean el uso de algunas Online Travel Agencies (OTAS) y agencias de viaje, las cuales serán útiles para dar a conocer el hotel durante los primeros cinco años de operación, que es el tiempo en el cual se busca darse a conocer el hotel y de igual forma lograr acaparar una buena porción del mercado objetivo.

Figura 10

Canales de venta que se utilizarán para el hotel campestre.

Tipo de canal de distribución	Canal	Características
Directo	Página web	Es un canal libre de intermediarios, comisiones y condiciones impuestas por terceros, por esta razón, es importante asegurar que por este canal se pueda vender una parte de la oferta. La idea es que el contenido de la página web sea muy útil y de información clara y precisa sobre tarifas, oferta de actividades, noticias y demás para que el cliente se sienta cómodo navegando en la página y realice la compra directa a través de este canal. Se buscará potencializar este canal como el más importante a mediano plazo para poder eliminar poco a poco el uso de las OTAS, pues las comisiones que se manejan con ellos son bastantes altas.

Indirecto	OTAS (Booking, Despegar)	Las OTAS tienen un efecto publicitario y es mayor la probabilidad de dar a conocer el hotel por medio de una OTA que por el propio canal, de hecho estar presente en este tipo de canales ayuda a aumentar las visitas a la página web; además, al contar con un buscador personalizado, permite atraer el mercado ideal para el tipo de hotel que se está vendiendo (Hotelogix, 2015). -Booking: Una de las mayores compañías digitales de viajes en todo el mundo. está disponible en 43 idiomas y ofrece más de 28 millones de opciones de alojamiento, incluidas más de 6,2 millones de opciones en casas, apartamentos y otros alojamientos únicos. La comisión que cobra Booking está alrededor del 15% (Booking, s.f.). -Despegar: Despegar es la empresa de viajes online líder en Latinoamérica. Con 20 años en el mercado, opera en 20 países de la región acompañando a los latinoamericanos desde el momento en que sueñan con viajar hasta cuando están compartiendo recuerdos. Gracias a la fuerte apuesta por desarrollo tecnológico Despegar ofrece una experiencia personalizada para más de 18 millones de clientes. En este caso cobra aproximadamente una comisión de 14% (Despegar, s.f.).
Indirecto	Agencias de viaje	Después de la pandemia del COVID 19 en el año 2020, el mercado global cambiará en todos los aspectos y en especial en el sector turístico. Como ejemplo de ello, varias fuentes internacionales como

		CITUR y la OMT aseguran que por lo menos el 54% de las personas volverán a hacer sus reservaciones de hotel a través de agencias de viaje físicas, por ende es importante considerar este canal de venta durante los primeros años de operación.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1 Medio y canales de comunicación

Los profesionales de la gestión en hotelería, tienen que asumir que la comunicación con los clientes es vital para mantener su fidelidad. Incentivarles con acciones comerciales y de comunicación puede ser la mejor manera de provocar el regreso de nuestros clientes. Es por ello que es importante crear un canal de comunicación con los clientes para informar con comunicaciones periódicas o eventuales de ofertas, condiciones especiales, eventos programados, confirmación de reservas, mensajes de agradecimiento, notificación de extravíos, felicitaciones en fechas concretas y demás (Hosteltur, 2010). De igual forma, por medio de los canales de comunicación, se puede promover consultas o encuestas de satisfacción, y de igual forma, se pueden ofrecer ofertas y promociones que ayuden a salvar los momentos de baja ocupación en temporadas bajas en los diferentes hoteles (Hosteltur, 2010). Ahora bien, se van a mencionar aquellos canales de comunicación que se llevarán a cabo en el hotel campestre.

Instagram:

Expertos que participaron en el foro de marketing turístico Overbooking Gran Canaria Summit 2018 afirmaron que las empresas deben manejar esta herramienta profesional para las ventas y deben apostarle a 4 pilares clave para utilizar con éxito la red social basada en la imagen. Los 4 pilares son: transparencia, generar conversación, diversión (crear acciones que entretengan

y hagan que los usuarios se sientan bien con la marca), y promoción. De igual forma, para Oltra (2018) citado por (Lacouture, 2019. P. 139), se buscaría tener contacto con influencers de esta red social, pues ellos pueden triplicar y cuadruplicar el alcance de una empresa o producto.

Facebook y Twitter:

En el caso de las redes sociales, estas deben ser el canal de comunicación que más debe ser utilizado y cuyo contenido debe ser publicado frecuentemente, e innovador ante los usuarios. Por lo que mínimo cada dos días habrá contenido publicado y se mantendrá informado al cliente todo el tiempo.

Todos esos canales de comunicación mencionados deben contar con un seguimiento o periodicidad en términos del contenido. Es decir, el contenido expuesto en estos canales de comunicación, deben ser actualizado y utilizado constantemente para no perder clientes potenciales y mantener a los clientes actuales. Así como también, para mantener informados a los clientes o usuarios, sobre lo que el hotel ofrece.

Para Chun Rosa, (2005) citado por Majó, Moya & Llosera (2018, p.153) el Global Review Index (GRI) es la medida de la Reputación online para los hoteles. Todos los comentarios recibidos en las redes sociales, sitios de opinión y OTAs son evaluados con un software que estandariza las calificaciones, convirtiendo estrellas, círculos, caras felices, calificaciones de 1 a 5 o de 1 a 10; en calificaciones del 1 a 5 tanto para evaluar los departamentos y servicios del hotel, como para evaluar la competencia. Es importante tener un registro del nivel de satisfacción de los clientes, en función de controlar la reputación online Actualmente existen varias empresas que ofrecen software especializado en medir la reputación online para el sector hotelero,

De igual forma, varios estudios indican que el RevPAR está afectado por la Reputación online, es por ello que se deben tomar medidas para mejorar los comentarios que aparecen en las redes sociales, en las OTAs y en los sitios de opinión. En primer lugar, se recomienda implementar tácticas online y offline para incrementar las opiniones ya sea invitando a realizar comentarios en el momento del Check out o con acciones de estímulo con regalos promocionales. También es recomendable motivar a los huéspedes que han tenido experiencias agradables dentro del hotel a escribir su comentario en los sitios de opinión y las OTAs (Majó et al. 2018).

Para ello, es recomendable que los hoteles utilicen un software que existe en el mercado para encontrar las áreas en las que se tiene la oportunidad de mejorar y tomar las decisiones de presupuestos basados en los comentarios en los que se manifiestan las necesidades de los huéspedes (Majó et al. 2018). A continuación, se muestran los diferentes softwares que están en el mercado con las características que ofrece cada uno

Figura 11

Empresas que comercializan software para medir la reputación online de los hoteles. Tomado de: Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú

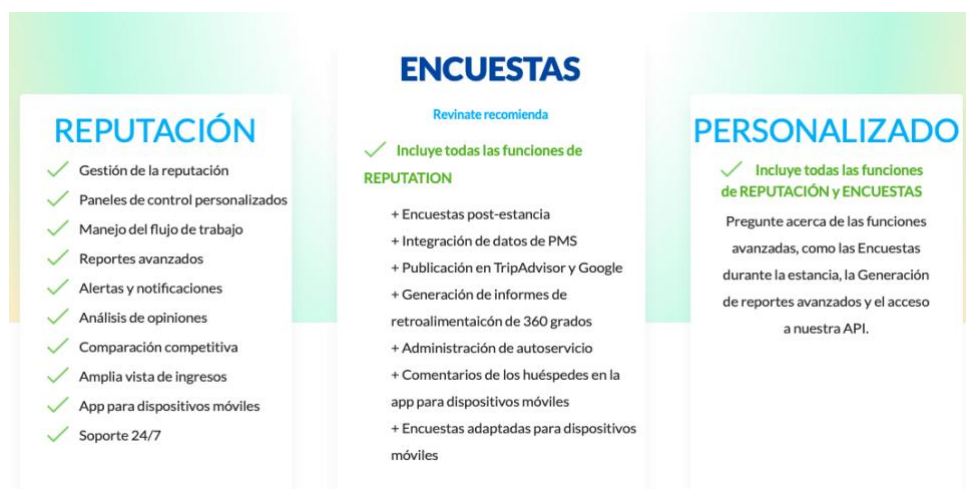
EMPRESA/CARACTERÍSTICAS	REVINATE	REVIEWPRO	MYHOTEL	TRUSTYOU	OLERY
Sede	Estados Unidos	España	Chile	Reino Unido	Holanda
Calificaciones por OTA	X	X	X	X	X
Número de opiniones por OTA	X	X	X	X	X
Calificaciones por departamento	X	X	X	X	X
Calificaciones de la competencia	X	X	X	X	X
Análisis semántico	X	X	X	X	X
Análisis de sentimientos	X	X	X	X	X
Análisis de precios de la competencia			X		

Fuente: Majó, Moya & Llosera. (2018), p.153.

Teniendo en cuenta lo anterior, se va a tener en cuenta el uso de un software para medir la reputación online del hotel con el fin de identificar y mejorar aquellos aspectos que no funcionan bien en la operación del hotel para poder aplicar correctivos. Cabe resaltar que esta herramienta se tratará de adquirir durante los primeros años de operación. Del mismo modo, analizando las diferentes opciones que hay de software se optará por REVINATE que cuenta con clientes de cadenas hoteleras conocidas en el mercado como Estelar, GHL y Wyndham. Los planes que ofrece la empresa para medir la reputación son estos tres (ver figura 12).

Figura 12

Planes de comentarios de los huéspedes ofertados por REVINATE.



Fuente: Tomado de Revinate (2019).

Finalmente, para cerrar con la segunda decisión de *Playing To Win* “¿dónde jugar?”, cabe resaltar que el corazón de la estrategia está en responder dos preguntas: ¿dónde jugar? y ¿cómo ganar?, por ende, al haber respondido y desarrollado la pregunta de dónde jugar se puede decir

que la estrategia ya va cogiendo fuerza y que será determinante este paso para pasar a la siguiente decisión.

En cuanto a lo desarrollado anteriormente, se concluye que se cumplió con los consejos dados por los autores al haber definido el segmento atractivo para poder competir y ganar; el cual será el segmento bogotano de familias (con niños) y parejas en segunda instancia. Adicionalmente, se puede decir que frente a los competidores estudiados se sabe que estos no son rivales fuertes y que se puede ganar en el terreno de juego definiendo de manera diferenciada el cómo hacerlo. A su vez, hay un elemento a favor del campo de juego y es el agrado por la región llanera que tiene las personas, lo cual hace que sea un aspecto positivo el poder llevar a cabo el desarrollo del hotel campestre sostenible.

Finalmente, cabe resaltar que la forma en la que se desarrolló la segunda etapa de la cascada de decisiones de *Playing To Win*, no se hizo al pie de la letra, pues de los cinco elementos propuestos por los autores (geografía, segmento, tipo de producto/ servicio, canales de distribución y etapa vertical de producción se desarrollaron tres, pues tipo de producto o servicio se hablará en el siguiente apartado y respecto a etapa vertical de producción, esta hace referencia a aquellas empresas que producen bienes y no servicios y pues en este caso se habla de un servicio por ende no se llevó a cabo.

4.Capítulo ¿Qué me hará único?

En el presente capítulo, se abordará la tercera y cuarta decisión de la cascada de decisiones propuesta por *Playing To Win*, las cuales definirán el elemento ganador que estará presente en la propuesta de valor y de igual forma, definirá aquellas capacidades que se requerirán para poder articular el proceso de estrategia que se ha venido elaborando a lo largo del plan estratégico.

Ahora bien, teniendo en cuenta los diferentes enfoques de estrategias dados por los autores Lafley y Martin, se va adoptar una estrategia de diferenciación.

Este enfoque implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones (Hax & Majluf, 2004, p.163).

De igual forma, tal como dice María Claudia Lacouture, se debe pensar que la propuesta de valor debe dar un valor agregado al producto o servicio, lo que se puede dar a través de experiencias que despierten los sentidos, produzcan recuerdos, sentimientos, sensaciones, placer y satisfacción en concordancia con tendencias actuales y preferencias de los viajeros. Esa propuesta de valor debe tener un enfoque territorial que promuevan el turismo responsable y sostenible (2018). Para ello se realizaron unos pasos para poder determinar la propuesta de valor del hotel, teniendo en cuenta la vocación del destino de Villavicencio, aplicación de la herramienta del lienzo de la propuesta de valor donde está el mapa de valor y el perfil del cliente propuesto por

Osterwalder, Bernarda, Pigneur y Smith (2015) y finalmente se realizará la pirámide del diseño del producto.

4.1 Vocación turística de Villavicencio

Después de haber consultado fuentes secundarias sobre la vocación turística del destino se tuvo en cuenta el documento *Plan de Desarrollo Turístico Villavicencio 2011-2021*, realizado por la consultora Napoleón Franco y el Instituto de Turismo de Villavicencio (2011), donde después de haber realizado estudios de mercado en el año 2011 se infiere que Villavicencio cuenta con potencial para estar en la mente y en la lista de los destinos turísticos más opcionados por los colombianos y extranjeros. Se resalta que el diseño de productos, capacitaciones y campañas de promoción son necesarias para poder fortalecer el desarrollo del turismo en la zona. De igual forma, el estudio menciona que las propuestas deben estar enfocadas con las tradiciones del vaquero llanero y la belleza de la llanura como eje de descanso, contemplación e interacción con la naturaleza y las tradiciones (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2011).

El estudio hace énfasis al agroturismo, ecoturismo y turismo cultural, pues de acuerdo con las características del territorio son los enfoques más apropiados para el departamento del Meta. De igual forma, es importante resaltar que el destino debe ofrecer una amplia variedad de actividades para los diferentes miembros de la familia pues como se mencionó previamente en el estudio de mercado el segmento de familias son el más importante y por ende es crucial ofrecer actividades apropiadas y llamativas para sus integrantes que oscilan en diferentes edades (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2011).

Finalmente, el estudio concluye que no hay otro sitio en Colombia donde las personas pueden interactuar con la tradición llanera que no sea el Meta, por ende, lo recomendable es resaltar

los atributos y cualidades de esta región en una propuesta de valor integral y diferencial (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2011).

4.2 Diseño de la propuesta de valor

Para Osterwalder et al (2015), el lienzo de la propuesta de valor (ver anexo E) es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el modelo de la propuesta de valor cuando las dos partes coinciden.

Por un lado, el perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes donde las tareas representan aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral. Las frustraciones son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas. Y las alegrías son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan (Osterwalder et al, 2015).

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente (Osterwalder et al, 2015).

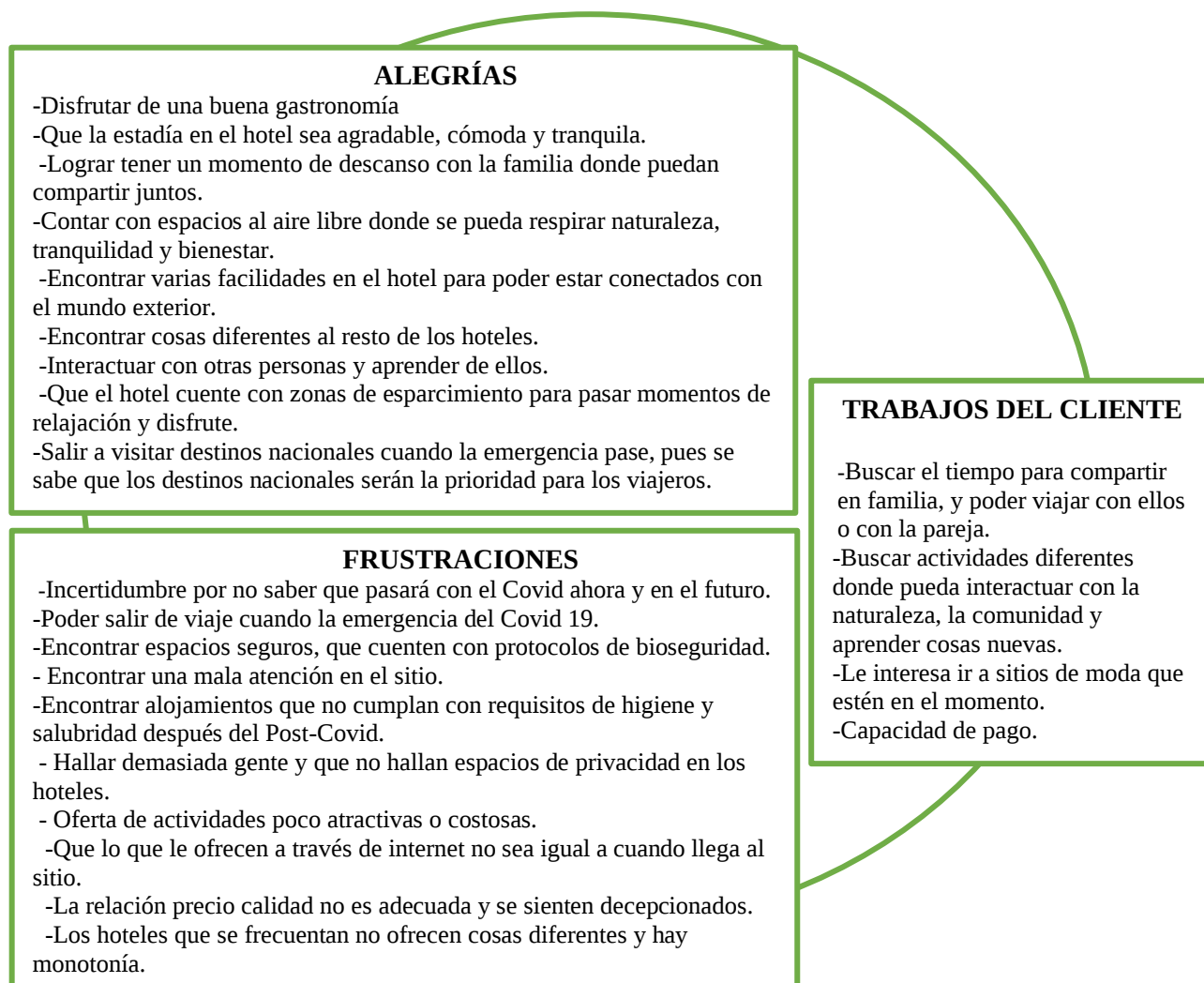
El encaje del modelo, para conseguir la propuesta de valor, se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, es decir que los productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas , frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Ahora bien, teniendo en cuenta la explicación anterior se construyó el modelo de Osterwalder, Pigneur, Smith y Bernarda para poder desarrollar la propuesta de valor del hotel campestre en Villavicencio.

Para ello como primer paso se elaboró el perfil del cliente (ver figura 13) donde se indicaron la tareas, frustraciones y alegrías del segmento de cliente al cual se va a dirigir la propuesta de valor. Esta información tuvo dos componentes para su diligenciamiento. Para el primero, se tuvo en cuenta la encuesta realizada anteriormente dónde se pudo identificar elementos para completar el perfil del cliente. Posteriormente, se revisó información secundaria de páginas de viajeros, comentarios en Booking y TripAdvisor para poder completar el perfil.

Figura 13

Perfil del segmento.



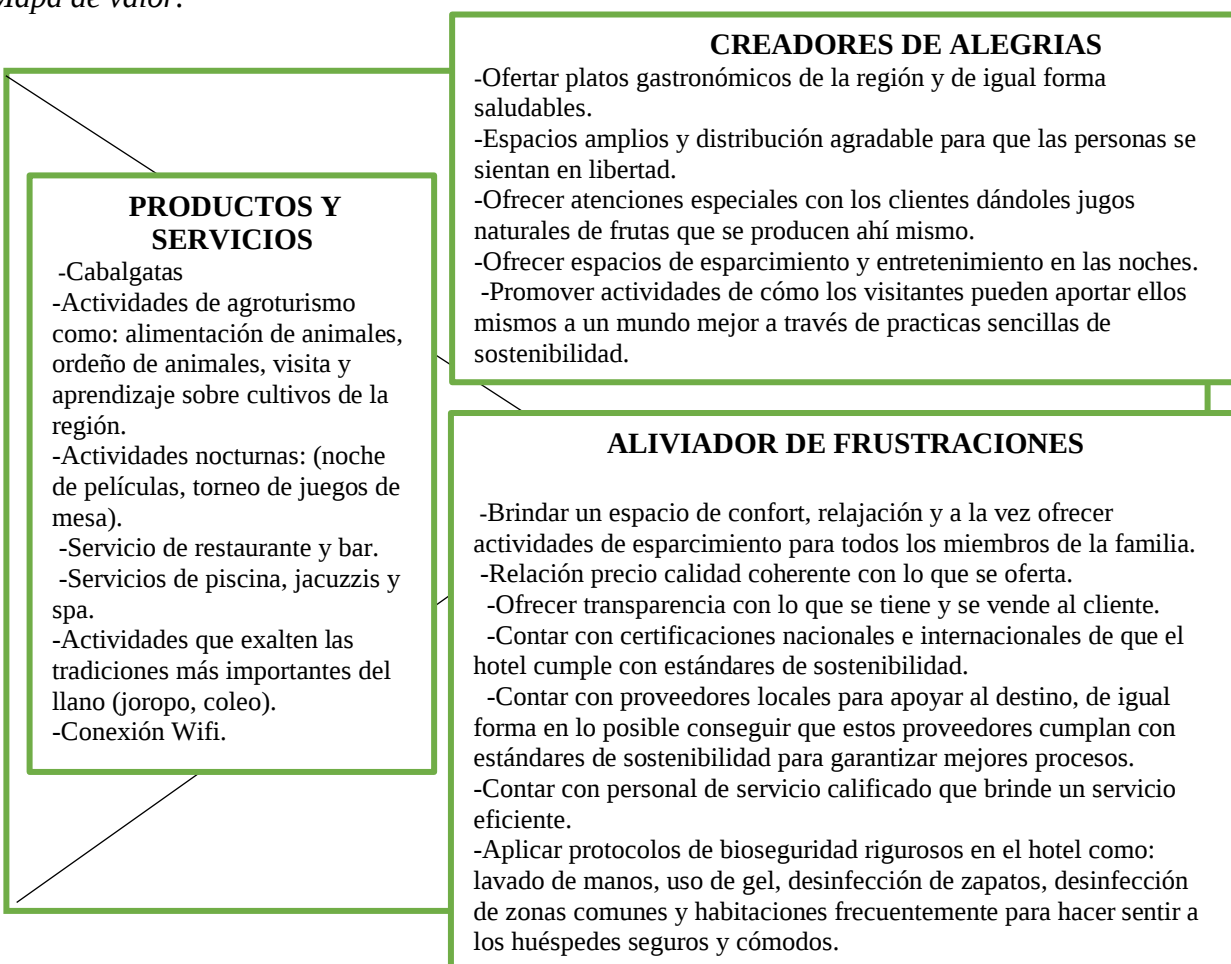
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó el mapa de valor (ver figura 14) que indica los aliviadores de las frustraciones encontradas anteriormente, los productos o servicios y los creadores de alegrías. Para ello se investigó sobre la oferta actual de hoteles con enfoque sostenible en el aspecto ambiental y social principalmente en Colombia y en el mundo. Y también, se investigó sobre las tendencias que van a estar presentes en los próximos años para poder apoyar la toma de decisiones para la construcción de la propuesta de valor. Finalmente, con base en lo anterior, se formularon los aspectos que podían ayudar a mejorar los “dolores” de las personas, las diferentes formas de

generarles alegrías y los productos o servicios que se ofertarán en el hotel campestre sostenible en Villavicencio.

Figura 14

Mapa de valor.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Encaje del modelo (propuesta de valor)

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, algo que ocurre cuando se abordan las tareas importantes, se alivian las frustraciones y se crean alegrías esenciales

para ellos. Es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015).

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Centrarse en las alegrías que les importan más, marcará la diferencia. Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Para ello es ideal enfocarse en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado lo suficiente (Osterwalder et al, 2015).

Ahora bien, retomando las dos herramientas mencionadas anteriormente se propone como propuesta de valor que el hotel campestre sostenible sea un espacio que brinde tranquilidad, paz y sencillez y que a su vez que rescate los elementos de la región llanera de Colombia, donde el pie de monte llanero, las llanuras, las cuencas y los atardeceres son los elementos más tradicionales de esta región del país. La idea es que el hotel represente y exalte el folclor, la naturaleza y las costumbres llaneras. Adicionalmente, se busca que tenga elementos tangibles e intangibles que resalten la cultura del lugar y a su vez fomente el respeto por la naturaleza. De igual forma, pensando en el enfoque al cual se va a dirigir la propuesta que será para familias y parejas, el hotel campestre va a contar con actividades de esparcimiento para estos segmentos donde la idea principal es que vivan experiencias distintas, autóctonas y divertidas en el establecimiento.

Recordando el enfoque sostenible del hotel, se llevarán a cabo actividades de agroturismo como alimentación de animales de granja, ordeño, actividades de aprendizaje sobre cultivos de la región, prácticas ambientales en el hotel y se contará con personal de la región que prestará el servicio de alojamiento en las instalaciones. Lo anterior irá alineado de acuerdo con la misión

elaborada inicialmente donde se busca: “generar espacios de alojamiento en medio de la naturaleza donde los huéspedes puedan descansar, divertirse y aprender a través de experiencias culturales, naturales y locales típicas de la región llanera”. Para ello es importante tener en cuenta que se quiere marcar la diferencia de este hotel con los otros competidores mediante tres elementos:

⇒ Aspecto social: Contratar personal local de Villavicencio o en su defecto del Meta para que trabaje en el hotel. Lo anterior, con el fin de brindar oportunidades de trabajo formal, legal y bien remunerado donde las personas de la organización puedan tener posibilidades de desarrollo personal y profesional trabajando en el hotel campestre. Se hará hincapié en esta parte, pues teniendo en cuenta la información analizada anteriormente, las estadísticas muestran que en la región y en el sector turístico en general, la mayor parte de los empleos son informales y no son bien remunerados, la idea es contrarrestar esto y poder fomentar el empleo decente que es uno de los 16 pilares de los objetivos sostenibles propuestos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Ligado a esto, es importante entrenar al personal del hotel para que preste un buen servicio con estándares de calidad internacional, esto según comentarios de los huéspedes en Booking, Expedia e incluso en la misma encuesta realizada, el servicio al cliente si no es el elemento principal es uno de los que mayor importancia tiene en cuenta los huéspedes a la hora de escoger un hotel. Finalmente se buscará contar con el apoyo de artesanos de la región para que estos ofrezcan sus productos en el hotel y puedan recibir una ayuda económica y crezcan con sus emprendimientos.

⇒ Aspecto ambiental: Se busca llevar a cabo acciones sostenibles con el medio ambiente donde se refleje que la actividad turística puede fomentar el respeto por la naturaleza y no dañarla, de modo que se empezará por la parte de la construcción del hotel. Es decir que el

diseño y elementos materiales para la construcción en lo posible serán elementos amigables con el medio ambiente que no perjudiquen o provoquen un mínimo impacto ambiental. Para esto se contactará un arquitecto y se realizará una búsqueda sobre aquellas tendencias que se usan en las construcciones sostenibles en hoteles en Colombia y en el mundo.

Adicionalmente, se llevarán a cabo actividades de: reciclaje y manejo de residuos, uso de suministros de aseo amigables con el medio ambiente, gestión sostenible de agua con un programa de recolección de aguas lluvias, eficiencia energética en las instalaciones del hotel que permitan un ahorro económico y al mismo tiempo ambiental y tener una huerta. Estas actividades se tuvieron en cuenta según las tendencias actuales de Negocios Verdes a nivel Mundial presentadas en el documento “Plan Nacional de negocios Verdes” (Ministerio de Ambiente, 2014).

⇒ Aspecto cultural: Se busca generar una experiencia autóctona llanera donde puedan los huéspedes aprender sobre la misma a través de actividades interactivas. Para ello se proponen actividades de agroturismo, degustación de la gastronomía típica llanera, Coleo, Joropo y Cantos calleneros. Las anteriores actividades, se llevarán a cabo con el fin de generar un impacto positivo y un aprendizaje sobre la cultura típica de esta región única en Colombia tan especial que empieza a potencializarse como destino nacional. Finalmente, al interior del hotel se buscará promover actividades de ecoturismo en Mesetas y en La Uribe, pues ahí se encuentran senderos naturales y cascadas naturales que los viajeros pueden realizar pues son paseos de 1 día que perfectamente podrían realizar.

Finalmente, se representa de manera visual las actividades o elementos que harán de este hotel campestre uno de los más destacados de la región y en Colombia (ver figura 15).

Figura 15

Explicación de la propuesta de valor del hotel campestre sostenible en Villavicencio.

Propuesta de valor del Hotel Campestre sostenible en Villavicencio

Un lugar que le permitirá conocer sobre esta región del país que cuenta con llanuras interminables, atardeceres maravillosos, fauna y flora única y un ambiente cálido e inigualable.

los elementos diferenciadores del hotel son:



Promover contrataciones locales y establecer alianzas estratégicas con personas de la región.

Se contratará personas locales para que trabajen en el hotel y puedan tener oportunidades de empleo y crecimiento profesional. De igual forma, se buscará establecer alianzas con artesanos de la región para que estos puedan vender sus productos en el hotel y así promover el empleo local.



Instalaciones y prácticas amigables con el ambiente

El diseño del hotel y la infraestructura contará con materiales que respeten el ambiente y generen un mínimo impacto negativo ambiental. Se hará la aplicación de prácticas sostenibles como recolección de aguas lluvias, centro de reciclaje y manejo de residuos, aprovechamiento al máximo de la luz natural y en su defecto instalaciones y equipos de bajo consumo energético.



Resaltar el patrimonio cultural material e inmaterial de la región llanera.

Se realizarán las siguientes actividades que resalten el patrimonio inmaterial de la región:

- Agroturismo
- Degustación de platos típicos
- Demostraciones folclóricas y tradicionales del Meta (Joropo y Coleo).

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Diseño de Producto

La pirámide de diseño de producto (ver figura 16) busca identificar las necesidades y los deseos (problemáticas) del cliente potencial, es decir, todo aquello que al cliente le hace falta y que puede solucionarse con la propuesta que tendrá el hotel campestre en Villavicencio. Para esto, el modelo propone definir unas características técnicas, las cuales funcionan como instrumento para dar respuesta a cada problemática; y luego plantea la identificación de los atributos, que hacen

referencia a la solución, es decir, qué ofrezco como hotel que responda a las necesidades del huésped. Posteriormente, con los insumos de la información recopilada durante las fases anteriores, se hace la oferta de valor, la cual es un resumen sobre cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente; y luego, se construye la ventaja competitiva, donde se indica lo que el hotel hace mejor que la competencia. De esta manera, se llega a la etapa final, donde se precisa lo que el cliente interioriza con la ventaja competitiva, es decir, el factor diferenciador (A. Ortega, 15 de marzo 2020, comunicación personal).

Figura 16

Pirámide diseño de producto.



Fuente: Tomado de: Andrés Felipe Ortega.

Necesidades y deseos (Problemas)

Se lograron definir las problemáticas que presenta el segmento de mercado objetivo. A continuación, se presentan con su respectiva explicación.

- Contaminación: Una de las principales preocupaciones que se encontró en el mapa de empatía fue la contaminación, pues la mayoría de las personas encuestadas viven en ciudades y les inquieta los altos niveles de polución. Además, algunos medios de

comunicación indican que es un problema que pone en riesgo la salud de todos, tanto así, que un informe realizado por el Observatorio Nacional del Instituto Nacional de Salud revela que en 2016 murieron 17.549 personas a causa de los factores de riesgo ambiental; por esta razón, ciudades como Bogotá se han declarado en emergencia a causa de una alta concentración de contaminantes atmosféricos (Semana, 2020).

- Agotamiento por hiperconectividad: Según algunos artículos, la fatiga tecnológica afecta actualmente a un gran porcentaje de personas, debido a que las empresas están implementando cambios tecnológicos que obligan a todos sus miembros a conectarse y a estar en constante contacto con implementos tecnológicos.
- Personas rodeadas de lugares urbanizados: Después de aplicar la encuesta, la mayoría de las personas expresaron que viven en la ciudad y manifestaron su interés por alejarse de la metrópoli y encontrar lugares rurales para poder descansar.
- Personas que cuentan con poco tiempo para actividades de ocio: El grupo de interés tiene horarios extenuantes que los limita a escoger lugares que queden cerca de la ciudad; y que demanden de poco tiempo, como un fin de semana, para visitarlos.
- Personas con estrés por su agitado estilo de vida: Son personas que necesitan un tiempo para relajarse y alejarse de su vida cotidiana. Asimismo, buscan espacios tranquilos, diferentes a los que ven en su día a día, y que preferiblemente tengan un enfoque ecoturístico.
- La pandemia generada por el Covid 19 causó preocupaciones, angustias, incertidumbre e hizo que las personas reconsideraran su forma de vivir, hábitos y costumbres.
- Las personas desean encontrar espacios naturales, tranquilos fuera de la ciudad donde puedan desconectarse del mundo y vivir experiencias autóctonas.

Características técnicas

Con el fin de dar respuesta a los problemas nombrados anteriormente, se propone que el hotel tenga las siguientes características técnicas:

- Diseño y construcción del hotel a base de materiales amigables con el medio ambiente y reciclables. La idea es contar con una gran cantidad de áreas verdes y que la infraestructura del hotel no deteriore el paisaje llanero. La construcción del hotel se busca hacer mediante materiales orgánicos en la medida de lo posible y aprovechar elementos como: Bambú, pasto Guayacona y piedras. Se harán 10 cabañas amobladas con los accesorios y elementos básicos pues la idea es brindar un ambiente de desconexión y relajación
- Espacios amplios: Se propone el diseño de habitaciones amplias donde cada huésped se regocije en el silencio y no sea interrumpido por el ruido que puedan generar las otras personas, por ende la distribución de cada una de las cabañas otorgará ese silencio y privacidad deseada. De igual forma la amplitud del terreno hace que las áreas del hotel tengan espacio suficientes unas con otras y las personas no se sientan encerradas.
- Hotel ubicado en un sitio cercano a la capital: El hotel estará a las afueras de la ciudad de Villavicencio a 20 km. El desplazamiento desde Bogotá hasta el hotel dura aproximadamente 3 horas y 15 minutos. También la ubicación del hotel permite desplazarse al centro de Villavicencio en un corto tiempo en caso de ser necesario.

Atributos

Los atributos hacen referencia a la solución que el hotel ofrece para satisfacer las necesidades de los clientes.

- Ofrecer al cliente un lugar tranquilo rodeado de naturaleza: Al estar ubicado en el sector rural a las afueras de Villavicencio, se permite que la experiencia que vivan los clientes sea tranquila, relajada y a su vez pueda compartir con la naturaleza. Será un espacio ideal para que cada familia o pareja sienta una conexión en el sitio y se sienta confortado.
- Se ofrecen actividades de esparcimiento para cada uno de los miembros de la familia tales como: agroturismo, zonas húmedas, sala de juegos, actividades nocturnas (espectáculos), sala de películas, venta de tours para conocer atractivos naturales de la región.
- Mediante elementos tangibles e intangibles el hotel mostrará los atributos de la región llanera donde el cliente podrá aprender de ella aspectos gastronómicos y culturales que la hacen una zona única en el país.

Oferta de valor

Ofrecer el servicio de alojamiento en un lugar rodeado de naturaleza, brindando todas las comodidades necesarias para que el huésped tenga una estadía acogedora. Se busca tener espacios tranquilos, llenos de paz y armonía que den respuesta a las problemáticas del cliente (contaminación, estrés, hiperconectividad, demasiados espacios urbanizados). Cada espacio debe caracterizarse por ser armónico y amplio, con el fin de crear una experiencia tranquila, única y de relajación.

Ventaja competitiva y factor diferenciador

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. La ubicación de la empresa, la calidad, innovaciones en los productos que se fabrican o el servicio que se ofrece a menores costes de producción entre otros elementos hacen que las empresas logren tener una ventaja competitiva (Espinosa, 2019).

Siendo así, el hotel campestre tendrá como ventaja competitiva los elementos de sostenibilidad que resaltarán sobre los demás hoteles que son competencia, el diseño del hotel; ya que contará con grandes espacios al aire libre, diseño armónico con la temática del hotel y el uso de elementos biodegradables con el ambiente. De igual forma cabe mencionar, que para ser más competitivos se buscará certificar el hotel con empresas internacionales que corroboren la efectividad de los procesos sostenibles ambientales y culturales que se llevarán a cabo.

Para lo anterior, cabe resaltar que pocos hoteles del departamento del Meta promueven actividades sostenibles de manera clara y tan solo seis hoteles en Villavicencio (Hotel La Finca Turística Villa Marta, Hotel Villa Rosalinda, Hotel Vajej, Hotel Campestre Acuarela, Hotel María José y Hotel Finca La Carolina) están certificados con la norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible de Alojamientos Sostenibles (NTS-TS 002) según datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT] del 2020. Con las actividades y procesos que se pretenden realizar en el presente hotel campestre se destacará por su compromiso con la sostenibilidad de hacer de este mundo un sitio mejor, demostrando que las actividades turísticas son holísticamente compatibles con el ambiente, el respeto de la cultura, la comunidad local y el turista. Y en su

defecto, pueden enseñar a las personas a valorar lo que se tiene, y aprender como se debe cuidar para preservarlo en el futuro.

4.4 Componente de sostenibilidad del hotel campestre

Conociendo la importancia y el querer aplicar acciones contundentes a favor de la sostenibilidad en las nuevas y futuras empresas no solo en Colombia sino en el mundo entero, se va a explicar detalladamente los aspectos en los cuales el hotel campestre se va a diferenciar en la propuesta de valor de acuerdo con el elemento de sostenibilidad; reconociendo los beneficios financieros, ambientales, sociales y culturales que deja la aplicación de estas prácticas hoy en día. Para ello es importante recordar los 17 objetivos de desarrollo sostenible que propuso la UNESCO en el 2015, los cuales están en el anexo F.

De los 17 objetivos de desarrollo sostenible con la propuesta de valor del hotel, se busca promover el objetivo 8 de “Trabajo decente y crecimiento económico”, el 13 que es “Acción por el clima” y el 15 de “Vida de ecosistemas terrestres”. Esto se logrará a través de diferentes actividades y procesos en el hotel campestre, pues el compromiso por aportar un grano de arena en el destino y en Colombia es claro y se tiene como prioridad número uno en el presente plan estratégico.

Para ello es importante recordar que la propuesta de valor radica en 3 puntos que son: 1. Brindar trabajo al personal local de la región garantizando un trabajo legal, formal, bien remunerado y que a su vez tenga oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esto irá de la mano con el objetivo de lograr un servicio al cliente de calidad. Este punto cumple con el objetivo 8 de trabajo decente y crecimiento económico. 2. Fomentar el respeto por el medio ambiente que se verá reflejado en la infraestructura del hotel y con las actividades que se realizarán en el mismo con el

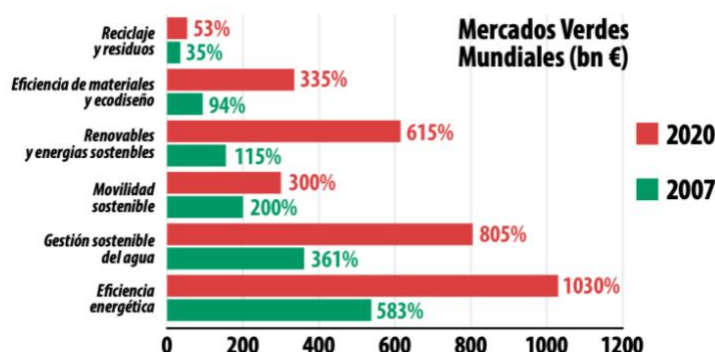
fin de reducir el impacto ambiental y causar un menor impacto al ecosistema. Este punto hace referencia al pilar 13 de acción por el clima. 3. Resaltar y promover la cultura típica de la región llanera de Colombia a través de actividades donde los huéspedes pueden disfrutar al mismo tiempo que aprenden sobre la misma. Este punto no enfatiza en algún objetivo en específico de los 17, pero hace parte del pilar cultural de sostenibilidad.

De igual forma, fue importante el reconocimiento de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible para establecimientos de alojamiento y hospedaje (NTS-TS 002) que ahora se deben cumplir a cabalidad, para poder renovar el Registro Nacional de Turismo (RNT). Esta norma sirvió a la hora de enfocar aquellos aspectos sostenibles en los cuales se iba a ser énfasis en el hotel campestre junto con el documento titulado “Plan Nacional de negocios Verdes” 2014 para poder desarrollar la propuesta de valor diferenciadora del hotel campestre.

A continuación, se puede ver en la figura 17, aquellas tendencias proyectadas para los negocios verdes mundiales en aspectos sostenibles de mayor prioridad. Se puede resaltar que para el 2020, la eficiencia energética y la gestión sostenible del agua son aquellos elementos de mayor importancia para los nuevos negocios verdes, por ende, aplicarlo en el hotel campestre sería muy bueno para dar ejemplo a otros negocios de que se puede cuidar, y preservar los recursos naturales de una manera sencilla, no costosa en algunos casos y sobretodo beneficiosa.

Figura 17

Tendencias en Negocios Verdes a nivel mundial. Tomado de: Ministerio de Ambiente. 2014.



Fuente: Plan Nacional de Negocios Verdes. (p.32).

A continuación, se explicará los próximos pasos o actividades que se llevarán a cabo para llevar a cabo cada uno de los tres puntos que hacen parte de la propuesta de valor sostenible.

4.4.1 Pilar social: Promover las contrataciones para la población local de la región dando la oportunidad de ayudar, educar y capacitar

Se busca que el hotel campestre sea un proyecto justo con la comunidad local, y que aporte al desarrollo de la región que lo acoge. Las personas que trabajen en el hotel en su mayoría tendrán contrato a término indefinido y afiliación a todas las prestaciones sociales, además de acceso total a las actividades de capacitación y bonificaciones. De igual forma, se buscarán alianzas estratégicas con emprendedores locales para la venta de artesanías dentro del hotel, pues la idea es contactar a aquellos interesados en vender sus productos y trabajos manuales a los huéspedes del hotel.

Por consiguiente, y teniendo en cuenta el aspecto social que se quiere llevar a cabo en el hotel campestre, se puede afirmar que se busca llevar a cabo políticas de responsabilidad social al interior de la empresa, pues esto se logra cuando las empresas que para la producción y prestación de sus bienes o servicios, consideran un trato ético y unas condiciones de trabajo justas para sus

empleados directos y accionistas, promoviendo diferentes aspectos (Ministerio de Ambiente, 2014). Los aspectos que se busca llevar a cabo en el hotel campestre para poder cumplir con la responsabilidad social a interior de la empresa son:

- ⇒ Calidad en el empleo formal (mejores condiciones en las prestaciones sociales y el pago de salarios, a las exigidas por ley). Esto se explicará con mayor detalle en el tema de costos fijos (nómina) en el capítulo de proyección financiera.
- ⇒ Contratación de personal en estado de vulnerabilidad (discapacitados, minorías étnicas, desplazados por la violencia, desmovilizados de grupos armados, madres cabeza de familia). Para ello se buscaría hacer convocatorias con un tiempo mínimo de 6-8 meses antes de comenzar con el desarrollo del proyecto del hotel para poder hacer el reclutamiento de las personas a través de canales como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Villavicencio y Meta, adicionalmente se harían anuncios a través de periódicos locales de la región como Llano Siete Días y Llano al Mundo.
- ⇒ Igualdad de oportunidades (entre diversos niveles jerárquicos, género, raza o religión).
- ⇒ Apoyo a programas especiales para mejorar la calidad de vida de sus empleados y de sus familias (vivienda, educación formal y no formal, cultura, recreación y deportes, preparación para el retiro y jubilación de sus empleados).
- ⇒ Promover el crecimiento profesional dentro de la organización, apoyando a los trabajadores a que hagan cursos técnicos, diplomados, o demás actividades que les permitan poder tener mejores oportunidades laborales.

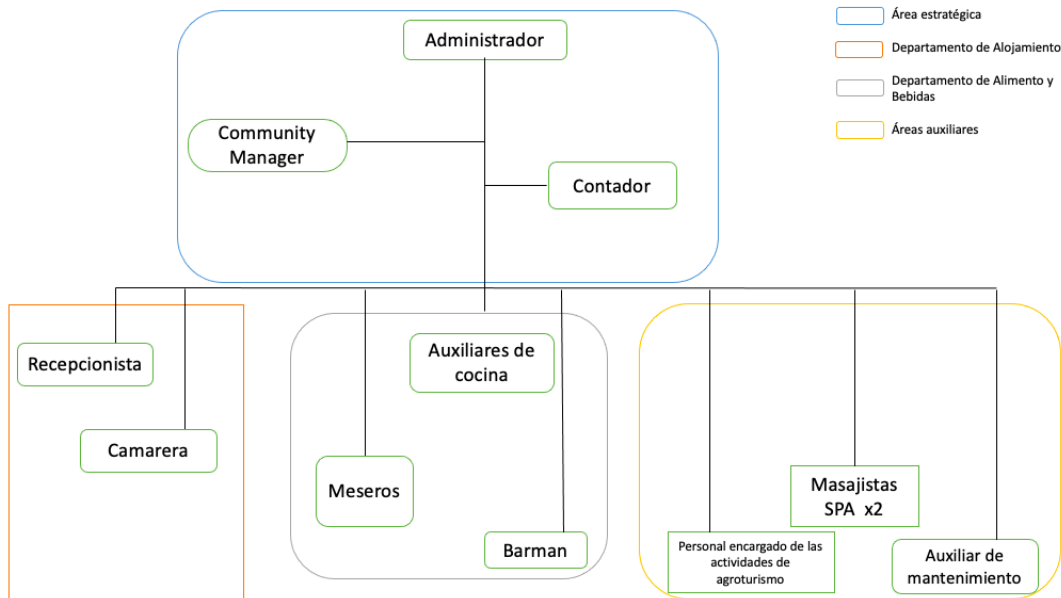
Por otro lado, se realizó el organigrama del hotel (ver figura 17), donde se establecieron once cargos en cuatro áreas diferentes las cuales son: Administrativa, Alojamiento, Alimentos y

Bebidas (A & B) y Áreas Auxiliares. La idea es que los trabajadores cuenten con un contrato a termino indefinido, pero este tendría una condición en la mayoría de los casos, ya que el propósito es que los trabajadores laboren entre tres o cuatro veces a la semana, esto debido a que el hotel estará con baja ocupación entre semana a excepción de los viernes, sábados, domingos o festivos que es cuando se espera tener una alta ocupación. Es importante aclarar que esta modalidad de contrato sigue obligando a los empleadores a pagar todas las prestaciones sociales y demás cargos asociados con la nómina, lo cual va acorde con lo planteado en el pilar social que tendrá el hotel campestre en su propuesta de valor. De igual forma, esta modalidad permitirá reducir costos, pues se sabe que el gasto de nómina es de los más altos que puede tener una empresa (P. Ballén, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

La idea de aplicar y tener claro un organigrama para el hotel campestre va acorde con el principio de división del trabajo propuesto por Fayol, donde la idea es lograr una especialización y diferenciación de las diferentes tareas que se llevarán a cabo en el hotel, a través de dos direcciones: vertical o horizontal, que en este caso se tomará la horizontal que es donde entraría el concepto de departamentalización. Tal como se aprecia en la figura 18, el hotel contará con cuatro departamentos, de las cuales se hablará posteriormente. Cada uno de ellos permitirá lograr una división del trabajo y una optimización de las actividades y procesos del hotel campestre.

Figura 18

Organigrama del hotel campestre La Puerta al Llano.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, el área Administrativa contará con el Community Manager encargado de la gestión y desarrollo de la comunidad online de la empresa en el mundo digital, un contador que llevara el control de la parte contable y financiera de la empresa y finalmente, un gerente que supervisará que los procesos del hotel se estén haciendo de la mejor manera. En cuanto al área de alojamiento, las recepcionistas que serían dos y la camarera, trabajarán 48 horas durante cada semana del mes, con sus respectivos descansos. La camarera no solo tendrá la función de hacer el aseo a las habitaciones, sino que estará pendiente de la limpieza e higiene de las áreas públicas y verdes del hotel. En cuanto al departamento de A & B, los auxiliares de cocina y los meseros estarán todo el tiempo y el barman trabajará solo los viernes, sábados, domingos y festivos que es cuando se espera recibir un mayor número de huéspedes en el hotel. Finalmente, en el departamento de áreas auxiliares, las masajistas y el personal de agroturismo trabajarán los viernes, sábados, domingos y festivos y cuando sea temporada alta se requerirá que trabajen más días de la

semana. Finalmente, el auxiliar de mantenimiento trabajará el mes completo pues este estará pendiente de varias labores del hotel y se requerirá de su presencia todos los días.

Para mayor detalle de los salarios y cálculos contables respectivos ver anexo G.

En segundo lugar, respecto al tema de buscar alianzas estratégicas locales, la idea es hacer esto con la ayuda del Instituto de Turismo del Meta y Artesanías de Colombia, pues ellos han venido realizando proyectos en el departamento del Meta y con ellos se puede contactar aquellos emprendedores interesados en vender sus productos en el hotel campestre.

Se rescata el labor de Artesanías de Colombia pues es una entidad vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que cuenta con aliados y patrocinadores, nacionales e internacionales, públicos y privados, con el objetivo de impulsar el desarrollo productivo, innovador, incluyente y sostenible del sector artesanal a nivel local, regional y nacional, así como la preservación, rescate y apropiación del patrimonio cultural representado en los oficios y en la tradición artesanal (Agenda Hoy, 2019). Se sabe que a través de los diferentes proyectos que han realizado el Instituto de Turismo del Meta, se ha logrado la certificación a más 105 artesanos capacitados y asesorados en los municipios de Villavicencio, Cabuyaro, Lejanías y Puerto Gaitán (Agenda Hoy, 2019). Por ende lo ideal sería contactar aquellos interesados en participar en la alianza estratégica. La idea es que se pueda tener un estante en el hotel donde los huéspedes pueden encontrar trabajos manuales típicos de la región llanera como: trabajos en cuero, madera, instrumentos musicales hamacas, cotizas (zapatillas de la región), cestería y tejidos.

En otra instancia, es importante hacer referencia al tema de capacitaciones y entrenamiento del personal en cuanto al servicio que prestarán ellos en el hotel; como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente es uno de los aspectos más importantes que tienen en cuenta las personas

cuando buscan alojamiento por medio de los canales de distribución como Booking o Expedia, por ende, es evidente la importancia de capacitar frecuentemente al personal del hotel para que ellos puedan fortalecer esos elementos o actitudes clave que faciliten brindar un buen servicio al cliente. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las capacitaciones son una inversión y no un gasto. Al invertir en el personal, se está asegurando el regreso de los huéspedes y de los comensales al establecimiento. Además, el nivel de satisfacción de los clientes impacta directamente en la reputación en línea. Varios estudios demuestran que en promedio al menos 1 de cada 8 clientes comparte un comentario en redes sociales y que el nivel de satisfacción tiene un impacto directo y inmediato en los ingresos del hotel y/o restaurante (Martínez, 2019).

Ahora bien, se propone un esquema piloto (ver anexo H) que reflejaría aquellos elementos a tener en cuenta al momento en que se quiera realizar capacitaciones a los trabajadores del hotel campestre.

4.4.2 Pilar ambiental: Infraestructura y prácticas amigables con el ambiente del hotel campestre

4.4.2.1 Infraestructura del hotel.

Dada la importancia de mantener un cuidado con el medio ambiente, es esencial lograr un equilibrio entre hombre y naturaleza pues solo así se puede garantizar la supervivencia de los recursos para las generaciones futuras y de igual forma se empieza a cambiar la mente de los consumidores y productores hacia un consumo responsable. Lo anterior da paso a reiterar el compromiso de sostenibilidad que busca tener el hotel “La Puerta al Llano” con el fin de aportar un grano de arena para la construcción de un destino, país y un mundo mejor, donde se pueda dar ejemplo de que las actividades económicas pueden compartir y tener una relación positiva con los recursos naturales y con los espacios que los rodean. Es por eso que se van a mencionar a

continuación esas características y aquellos elementos y actividades que apoyarán y promoverán el pilar 13 y 15 de los Objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la UNESCO.

En primer lugar, se va a hablar de la infraestructura del hotel específicamente el diseño que sería apropiado para cumplir a cabalidad con el aspecto sostenible. Para ello, se busca que el hotel campestre tenga la menor cantidad de construcción posible es decir solamente construir lo necesario: las 12 cabañas, el restaurante/bar, el lobby, sala de juegos, piscinas, establo y cuarto de lavandería.

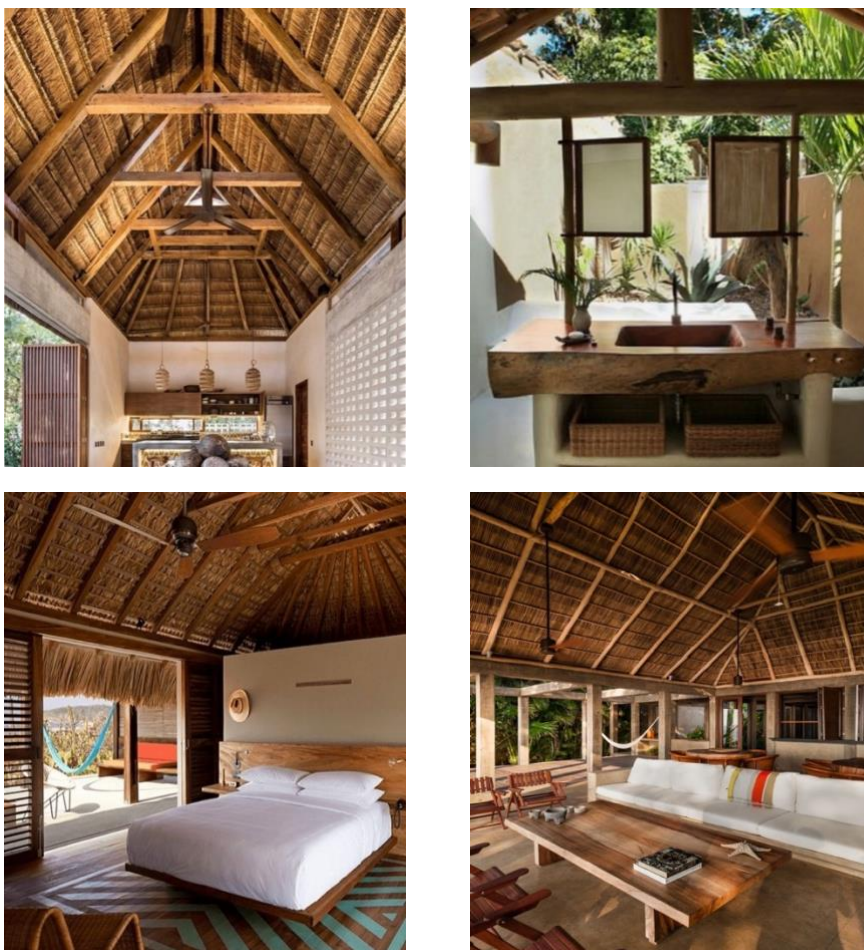
Para ello, se contactó a un familiar que es arquitecto de profesión (Fernando Hidalgo) para consultarle sobre aquellos materiales que podrían usarse para el diseño del hotel y el recalcó los siguientes: Bambú, que es un material liviano, resistente a la tracción y un recurso de rápido crecimiento. Este se encuentra en la finca y por ende su extracción y uso sería fácil de llevar a cabo (F. Hidalgo, comunicación personal, 1 de agosto de 2020). También resaltó el uso de la madera que es de fácil manejo, tiene buena calidad, resistencia y puede ser utilizada en los techos y revestimientos. Esta, se puede obtener de la finca, pero si hace falta se puede traer de otro sitio. Otro material para usar será la piedra, ya que es un elemento fácil de encontrar y de igual forma permite lograr espacios visualmente agradables. Con este material generalmente se hacen muros que generalmente son usados en espacios campestres (F. Hidalgo, comunicación personal, 1 de agosto de 2020). Finalmente, hay otro material que es el pasto Guayacana que se es aquel que nace después de tumbar las matas de plátano y de maíz, con el se pretenderá usarlo como techo pues este es un elemento importante en aquellas construcciones típicas llanera llamados Atos o Caneyas que eran aquellas casas en madera y paja donde vivía el cacique de una tribu indígena (N. Espinel, comunicación personal, 2015).

Adicionalmente, se va a equipar las habitaciones y los espacios comunes con elementos artesanales de la región y en lo posible que sean hechos a mano para que todo sea homogéneo logrando un diseño autóctono de la región, representativo de la cultura llanera, amigable con el ambiente, que transmita confort, relajación y paz.

El diseño que se ha pensado de acuerdo con las características dadas anteriormente se puede reflejar en las siguientes imágenes de construcciones similares:

Figura 19

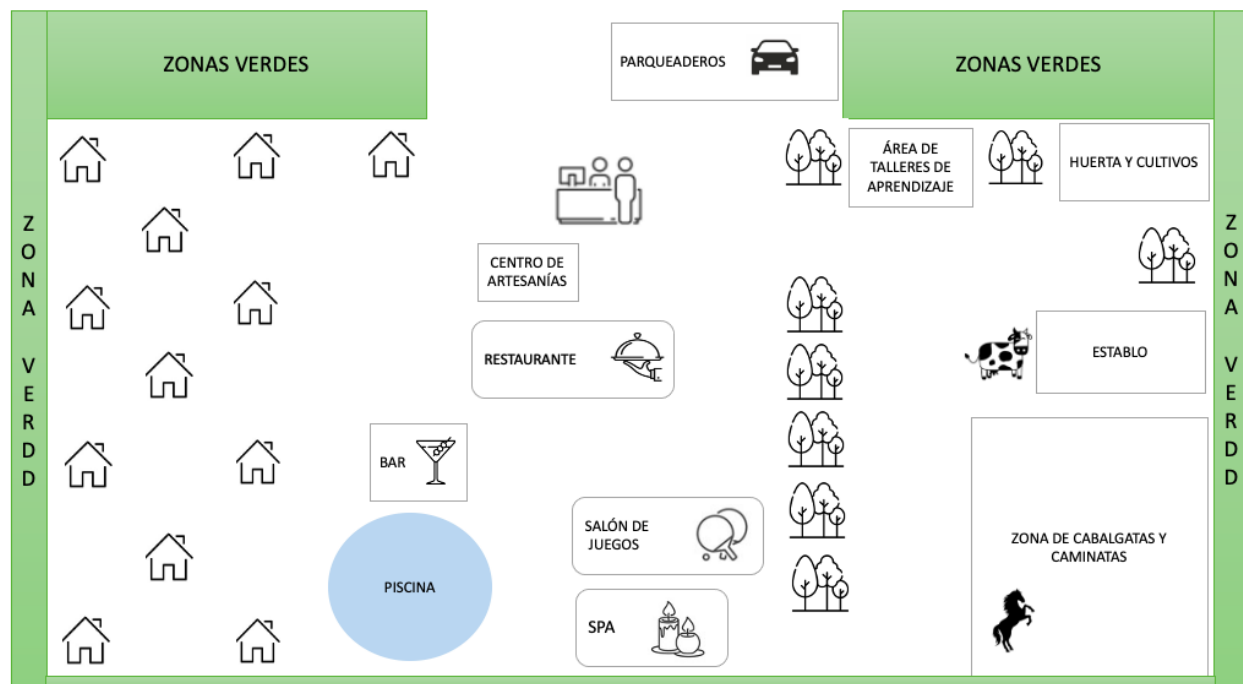
Ejemplos de las instalaciones que se busca tener en el hotel campestre.



Fuente: Pinterest 2020 <https://co.pinterest.com/pin/414753446931679615/>

Figura 20

Plano de las instalaciones del hotel campestre La Puerta al Llano.



Nota: Elaboración propia. El área estimada para el hotel, las zonas compartidas, áreas verdes y los espacios de agroturismo será de 4 hectáreas aproximadamente según cálculos del arquitecto Fernando Hidalgo.

4.4.2.2 Manejo de prácticas ambientales.

Por otra parte, se propone llevar a cabo prácticas ambientales dentro del hotel que permitan conservar, preservar y reutilizar algunos recursos naturales con el fin de cuidar del medio ambiente. Estas actividades permitirán enseñarle a los empleados y a los huéspedes que si es posible cuidar del ambiente de una forma sencilla y efectiva. Lo idea será que al momento de llevar el proyecto a cabo se cuente con la asesoría de un ingeniero ambiental para que pueda guiar y supervisar las diferentes actividades que se quieren llevar a cabo en el hotel, las cuales son:

⇒ Actividades de reciclaje y manejo de residuos: La mayoría de las ciudades y municipios de nuestro país, han enfrentado por muchos años complejos problemas relacionados con el tratamiento de los desechos, la recolección de basura y la contaminación del medio (Arias, Rivas & Vega, s.f.), por ende, se dispondrá de contenedores especiales donde se puedan clasificar los diferentes residuos que se generen. Estos estarán distribuidos en diferentes zonas del hotel y adicionalmente, se tendrá un pequeño centro de acopio donde se espera contratar el servicio de reciclaje por parte de alguna empresa local en Villavicencio. De la búsqueda de empresas se podría contar con: Mundo Reciclaje 3r SAS, Industrias de Reciclaje Tres Rrrr o la Asociación de Reciclaje de Personas con Discapacidad. Compra de suministros de aseo amigables con el medio ambiente: Se contactó a una empresa llamada Biogar, localizada en Bogotá que distribuye productos biodegradables de aseo y que cuenta con certificaciones tales como Empresa B (Empresas Tipo B o con certificación B, conocidas en Estados Unidos como Benefit Corporations (B Corps), las cuales utilizan el poder del mercado para dar soluciones a problemas ambientales y sociales. En Colombia, por su parte, sólo 53 empresas hacen parte de este grupo (Portafolio, 2019, párr 3-5), Cruelty Free (Es un sello que usan aquellas empresas que deciden no utilizar animales en ninguna fase de la elaboración de sus productos) & Vegan y el sello de Colombia CO (Sello de Denominación de Origen Protegido,, un distintivo que garantiza la calidad y originalidad de los productos colombianos y que hace de cada uno de ellos un producto único). De igual forma, la empresa además de cumplir con el parámetro de vender productos biodegradables apoya causas sociales como “La asociación sueños del mañana” (Biogar, s.f.) Se buscó empresas locales en Villavicencio, pero ninguna cumplía con los requisitos de productos biodegradables, por ende el proveedor será de Bogotá.

⇒ Gestión sostenible de agua y programa de recolección de aguas lluvias: La recolección de agua lluvia es un recurso de bajo riesgo biológico y químico y puede ser usada directamente en actividades que no requieren agua potable, por ejemplo, en el riego de plantas (Homecenter, s.f.).

El principal beneficio ecológico que ofrece el uso de sistemas de recolección de agua de lluvia es la reducción en este uso del agua de red, lo que significa que será necesario extraer menos agua del ambiente, un suministro que se utiliza mejor para beber, bañarse y cocinar (Avatar Energía, s.f, párr.23).

Por esto, se buscaría instalar el sistema en el hotel, pues su uso serviría para el riego de las plantas, descarga de inodoros, en lavadoras. De igual forma, para tener una idea real sobre aquellos elementos necesarios y que realmente permiten un ahorro del recurso hídrico, se buscará la asesoría de alguna empresa consultora en gestión ambiental para que asesore y haga un plan de gestión integral del recurso hídrico.

⇒ Eficiencia energética en las instalaciones del hotel que permitan un ahorro económico y al mismo tiempo ambiental:

La eficiencia energética es una condición necesaria para mejorar la productividad y competitividad del país; el uso racional de la energía disminuye la vulnerabilidad de la economía frente al desabastecimiento del recurso energético y mitiga el impacto ambiental por la disminución de gases efecto invernadero (Bancoldex, 2018, párr 1.). Es por esto que se buscará disminuir la mayor cantidad de energía posible mediante el aprovechamiento de los entornos naturales y toda la luz natural posible, la instalación de sensores de control de luz en áreas como pasillos y cuartos de control, implementación de sistemas de control

de aires acondicionados (teniendo en cuenta que estos generan un consumo alto de energía), instalaciones de sistema LED inteligente (estos sistemas permiten también establecer los tiempos preferidos de iluminación y rastrear la actividad para mejorar el flujo de trabajo en toda la instalación) (Tecnohotel, 2019).

⇒ Huerta: Teniendo en cuenta las condiciones del terreno donde se localizará el hotel campestre se buscará adecuar un espacio para tener una huerta donde se produzcan alimentos además de la naranja, mandarina, guayaba, mango, limón y plátano, estos ya se producen en la finca y de ahí se puede abastecer el hotel campestre. Por ende, en la huerta la idea es manejar productos como zanahoria, tomate y pimentón que son productos necesarios para la mayoría de recetas y que pueden germinar fácilmente, claro está con semillas y cuidados especiales. Esto garantizará tener alimentos frescos y 100% orgánicos y naturales.

4.4.3 Pilar cultural: Resaltar la cultura típica de la región llanera

Con la ley 1907 del 28 de junio de 2018 el Ministerio del Interior hizo un reconocimiento a la cultura, tradición e identidad llanera. El coleo, los cantos de vaquería, la música, el paisaje, la fauna y flora serán reconocidos como patrimonio cultural de la Nación (Violeta Stereo Casanare, 2018). El hecho de que se haga un reconocimiento del patrimonio cultural material e inmaterial de la región, resalta la importancia de que el hotel campestre protega el paisaje cultural llanero; conservando y realzando sus valores naturales, sin desconocer el uso tradicional de la tierra, manteniendo su diversidad biológica (Violeta Sterero Casanare, 2018). Es por ello que al interior del hotel se realizarán actividades que promuevan y resalten la cultura llanera tales como:

- ⇒ Agroturismo: Se piensa ambientar un espacio del terreno de aproximadamente 1 hectárea (ver figura 20 del plano del hotel) donde las personas puedan realizar actividades como: ordeño de vacas, interacción y alimentación con animales de granja, talleres de aprendizaje sobre como se producen algunos lácteos, degustación de estos y visita a los cultivos de la granja donde se instruirá a las personas sobre el proceso de germinación y cuidado de las plantas.
- ⇒ Cabalgatas: Teniendo en cuenta que montar a caballo es uno de los oficios esenciales de las personas que habitan en la región y de igual forma es de gran agrado para las personas se quiere ofrecer el servicio donde la gente pueda tomar clases en caso de no saber, o pueda dar un paseo a caballo por toda la finca donde pasará por afluentes de agua, pequeños pantanos y de igual forma apreciar la flora nativa de la región.
- ⇒ Joropo, coleo y cantos llaneros: Se propone realizar estas actividades por medio de espectáculos en la tarde o en la noche donde se contrate personas locales que hagan representaciones culturales y tradicionales de la cultura llanera. Estas actividades serán gratuitas al público, pues la idea es darles a conocer aquellos elementos típicos de la región llanera que son orgullo del país. Estas actividades buscan integrar a las personas con sus familias, sus parejas y permitan tener espacios diferentes que brinden la oportunidad de aprender y de valorar una de las culturas más representativas de Colombia.
- ⇒ Gastronomía típica: La idea es ofrecer un menú balanceado con productos locales y representativos de la región. Claro está que los paladares son diferentes, y por eso se ofrecerán un menú casero y de igual forma, se pensará en platos para personas veganas o vegetarianas, sin embargo, la idea es resaltar platos como: la mamona, el sancocho, la gallina criolla, hayacas y pan de arroz que son tradicionales del Meta.

Finalmente, cabe resaltar que el elemento de sostenibilidad cultural es el más importante y es aquel en el que se busca encontrar esa ventaja competitiva, pues la idea es que el hotel campestre sea un espacio donde la cultura llanera se resalte y se transmita a los huéspedes desde el momento en el que estos lleguen. Se sabe que las personas buscan en sus viajes vivir experiencias que aporten valor y rescaten elementos de cada destino, siendo así importante resaltar la cultura llanera de esta región y aprovechar esto como un elemento diferenciador de frente a otros hoteles.

4.4.3.1 Certificaciones para el hotel campestre.

Con el fin de cumplir y garantizar los procesos de desarrollo sostenible que caracterizarán al hotel campestre y lo harán un hotel icónico en la región, se buscará certificar al hotel con los siguientes sellos o certificaciones además de la NTS TS 002:

- ⇒ Sello ambiental colombiano (NTC 5133, para establecimientos de alojamiento y hospedaje). Con este instrumento se busca brindar a los consumidores información verificable, precisa y no engañosa sobre los aspectos ambientales de los productos, estimular el mejoramiento ambiental de los procesos productivos y alentar la demanda y el suministro de productos que afecten en menor medida el medio ambiente.
- ⇒ Sello de bioseguridad “Juntos contra el Covid”: Este es el sello que Cotelco presentó en mayo del 2020 para respaldar la incorporación de protocolos de bioseguridad que permitan a los establecimientos de alojamiento prepararse para prestar a los huéspedes un servicio más exigente en los temas de aseo, limpieza y desinfección, con el fin de enviar un mensaje de confianza y tranquilidad a los visitantes (Cotelco, 2020, párr. 1).

- ⇒ Rainforest Alliance Verified: La idea es solicitar una auditoría de conformidad con la norma de turismo sostenible en un procedimiento separado y, si se cumplen con todos los requisitos, el hotel puede ser elegible para recibir beneficios promocionales, incluyendo el uso de la marca Rainforest Alliance Certified™. Los principios que ellos evalúan son los siguientes: cambios climáticos, uso racional del agua, uso racional de la energía, protección de la biodiversidad, protección de áreas naturales, contaminación y gestión integral de los desechos sólidos (Rainforest Alliance Verifies, 2015).
- ⇒ Certificación “Liderazgo en Energía y Diseño” o en inglés LEED. Se trata de un programa que evalúa edificios verdes para reconocer las mejores prácticas y estrategias para el cuidado del medio ambiente. Su aplicación es voluntaria y consensuado que mide el uso eficiente de la energía, el agua, los materiales y el manejo de los desechos, a lo largo del ciclo de vida de un edificio (Hildebrandt Gruppe, 2015). La idea es hacer el estudio de las instalaciones del hotel para poder determinar la categoría apta para lograr la certificación que puede ser: Certified, Silver, Gold y Platinum. Poder acceder a esta certificación permitirá poder comprobar una vez más el compromiso de sostenibilidad que tiene el hotel campestre frente al destino, los huéspedes y la comunidad local.

4.5 Logo y marca del hotel campestre

Se seleccionó El nombre “La Puerta al Llano” teniendo en cuenta que la ciudad de Villavicencio se le denomina “La Puerta al Llano” porque es la primera ciudad del departamento del Meta que le da la bienvenida a los turistas a esta región única del país, por consiguiente, se determinó que este nombre podría otorgársele al hotel campestre ya que está ubicado en la ciudad y da un abrebocas a la extensa llanura que empieza en Villavicencio.

Se verificó en el Registro Único Empresarial (RUES) que no existiera ninguna empresa con este nombre y efectivamente no hay ninguna empresa con esta marca, entonces eso indica que se puede usar el nombre para el hotel campestre.

Los colores corporativos que se asocian a la marca del hotel será principalmente el amarillo y el café. El amarillo hace alusión a los atardeceres llaneros que son únicos en esta región de Colombia y el café es en representación y culto a la tierra. Al mezclar estos dos tonos se saca un color café quemado el cual se distingue posteriormente en el logo (figura 21).

En cuanto a los valores de la marca se resalta:

1. La tranquilidad: Brindarle al cliente un espacio de confort, diferente fuera de su rutina diaria, espacios tranquilos donde el silencio sea lo primordial, pero que con el sonido de la naturaleza se logre armonizar su experiencia en el hotel campestre.
2. Humanidad: Buscando siempre trabajar con lo doméstico, todo lo que el huésped encuentre en su estadía será hecho por manos artesanas y locales. Se busca ofrecer a los clientes la experiencia de alojarse en un hotel donde uno de los factores más importantes es el capital humano, que brinda un servicio impecable, gentil y respetuoso.
3. El respeto: Se busca ofrecer un espacio donde las personas puedan comprender y entender la importancia de cuidar, respetar y preservar todos esos elementos que hacen parte de la experiencia llanera en el alojamiento.

En cuando a los principales atributos de la marca estos serán:

1. Comodidad (espacios amplios): Se busca que las instalaciones físicas cumplan con todas las expectativas que los clientes buscan con respecto a la arquitectura y la adecuación de los espacios físicos, como: área suficiente, ventilación, privacidad, limpieza y evasión de ruidos fuertes; en general un ambiente agradable y amplio.
2. Consumo de productos naturales y locales: Promover y resaltar el consumo de algunos productos distintivos de la región con los elementos de: gastronomía y artesanías.
3. Resaltar el patrimonio cultural material e inmaterial de la cultura llanera: Dar a conocer esta cultura típica de la región del Orinoco de Colombia que tiene elementos diferenciadores de las demás regiones y que tiene potencial para ser una de las regiones más prosperas en el sector turístico en el país.
4. Sostenibilidad: Fomentar la sostenibilidad a través del pilar social, ambiental y cultural. Ese será el elemento diferenciador del hotel frente a los demás.

Figura 21

Logo del Hotel Campestre La Puerta al Llano.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que crear y construir una marca que genere valor a los consumidores permitirá a las empresas obtener longevidad en el mercado en el que se compete, es importante mencionar que esta es una de las capacidades según Lafley y Martin (2013), que debe fortalecerse siempre para mantener esa ventaja competitiva en el mercado para que le permita en este caso al hotel campestre destacarse de los demás y ser recordada por los huéspedes siempre y que pueda llegar a estar en el *Top of Mind* (posición privilegiada que ocupa una marca en la mente de los consumidores) y *Top of Heart* (preferencia que tienen los consumidores por una marca, empresa o persona por el grado de cariño) (A. Ortega, comunicación personal, 6 de mayo 2020).

Finalmente, para cerrar con la tercera y cuarta decisión de *Playing To Win*: ¿Cómo ganar? Y ¿Qué capacidades se requieren? se concluye que se optó por llevar a cabo un enfoque de diferenciación, en el cual la ventaja competitiva es la clave y la única protección que una compañía puede tener (Lafley & Martin, 2013). Por medio de esta, se busca rescatar esos elementos de la cultura llanera y reunirlos en un hotel campestre donde la idea es generar experiencias diferentes y únicas que no se encontrarán en otro hotel en la región. Adicionalmente, está el aspecto de sostenibilidad que se materializará en los pilares social-cultural y ambiental que, según el análisis realizado en la Matriz de Perfil Competitivo, demuestra que los demás hoteles que son competencia no tienen este elemento diferenciador, lo cual lo hace una ventaja a la hora de haber forjado la propuesta de valor en ese elemento. La decisión de “¿cómo ganar?” marcó las pautas para poder forjar la estrategia del hotel campestre, reconociendo este elemento es donde se puede decir que se conseguirá el éxito en el mismo, solo identificando la ventaja competitiva, el factor diferenciador y el valor al cliente se hallará la prosperidad del negocio. En cuanto a la decisión de las capacidades que se

requieren, se abordaron dos de las cinco propuestas por los autores (innovación y creación de marca), donde se destaca como innovación todo el aspecto de la sostenibilidad del hotel, las actividades que se realizarán y la misma infraestructura del mismo y creación de marca como el proceso de creación de logo, valores y descripción de los atributos de la marca del hotel La Puerta al Llano donde la finalidad siempre será potencializarla y hacerla reconocida en el mercado turístico de la región del Meta y después en todo el país como un referente y ejemplo de un hotel sostenible.

5.Capítulo: Proyección financiera y de rentabilidad para un periodo de cinco años

El presente capítulo busca reflejar un escenario de operaciones a través de una proyección financiera para un periodo de 10 años, donde se indican diferentes elementos contables y financieros que reflejarán la rentabilidad del hotel campestre, teniendo en cuenta las diferentes decisiones de los capítulos anteriores. Cabe decir que es este capítulo se abordará la última decisión de *Playing To Win* llamada “qué sistemas de manejo se requieren”, donde se aplicaron algunos indicadores para determinar el funcionamiento y aplicación del plan estratégico.

Por otro lado, para poder determinar la rentabilidad del proyecto y su proyección financiera, se realizaron las siguientes actividades: determinación de los elementos que hacen parte de la inversión inicial, proyección de clientes que tendrá el hotel campestre desde el año 2022 que será el primer año de operación hasta el 2031, determinación de la ocupación del hotel, proyección de ingresos de alojamiento, alimentos y bebidas y de otros departamentos no operacionales como (spa, agroturismo y cabalgatas), costos y gastos asociados a cada departamento, impuestos, y otros elementos necesarios para la construcción de la proyección de rentabilidad del hotel La Puerta al Llano.

Finalmente, teniendo en cuentas los elementos anteriores, se elaboró un Estado de Resultados, Flujo de Caja y Estado de la Situación financiera para un periodo de 10 años. Posteriormente se aplicaron indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento que sirvieron de apoyo para llegar a la conclusión de la rentabilidad del proyecto al final de haber elaborado la estrategia del negocio.

Para ello, a continuación, se detalla brevemente la forma en la que se fue haciendo el paso a paso de la proyección financiera del hotel y el desglose de las actividades con su correspondiente análisis.

5.1 Inversión inicial

Para poner en marcha el hotel, se necesita una inversión inicial de \$1.092.956.269 (ver figura 22) de los cuales el mayor porcentaje pertenece a la construcción y equipamiento de las instalaciones del hotel (58%). El dinero restante se divide en los activos de operación necesarios para el hotel, permisos de construcción, documentos legales, certificaciones y una base de liquidez para los primeros años de operación que corresponde a \$400.000.000.

Para determinar los valores iniciales del proyecto, se recurrió a un familiar arquitecto Fernando Hidalgo, dedicado a la construcción de edificios e infraestructuras para negocio o vivienda familiar. El realizó los cálculos estimados de la infraestructura del proyecto y calculó que el monto de la construcción podría ser de \$375.000.000 más \$262.077.790 que corresponde al equipamiento (equipos, máquinas, muebles y enseres) cotizados en sitios como Homecenter, Industrias Taylor, Eassy, entre otros.

Para la página web se consultó con la agencia digital Símbolo y se cotizó el valor estimado para la página web que se desearía montar y ellos dijeron que el valor aproximado estaba entre los ocho a 10 millones de pesos. De igual forma, se consultó en la página web de Zeus Tecnología y se determinó que el valor del software hotelero tiene un precio aproximado de 350 dólares es decir \$1.300.0000 pesos y su renovación debe hacerse anual.

En cuanto a la documentación legal y permisos de construcción se aproximó un valor de \$22.000.000, pues tan solo el permiso de construcción cotizado por parte de la Curaduría Urbana Segunda de Villavicencio valdría \$14.118.579 y documentos como el Registro Único Tributario, el registro ante la DIAN, el registro ante a Cámara de Comercio, la cuenta bancaria empresarial, la solicitud de facturación a la Dian, el registro ante el sistema de seguridad social, la inscripción de libros de comercio en la Cámara de Comercio, la inscripción de la compañía ante la Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF, obtener el certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud, obtener el certificado de Bomberos, notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital, entre otros documentos, tienen un monto aproximado de \$10.000.000 de pesos.

De igual forma, también se consideró un monto de 400.000.000 para tener liquidez para los 3 primeros años, debido a que en la mayoría de negocios el flujo de caja libre es negativo durante los primeros años de operación de un negocio y para evitar ese flujo negativo se tiene un presupuesto que permitirá que las operaciones del hotel esten en equilibrio hasta el punto de operar con el mismo dinero que el hotel campestre facture con el tiempo.

Figura 22

Costos iniciales del hotel campestre.

Costos iniciales del proyecto hotelero	
Item	Valor \$
Documentos legales	\$ 8.000.000
Permisos de construcción	\$ 14.118.579
Construcción del hotel	\$ 375.000.000
Equipamiento	\$ 262.077.790
Página web y software	\$ 13.759.900
Liquidez para el 1 año de operaciones	\$ 400.000.000
Terreno	\$ -
Certificaciones	\$ 20.000.000
Total	\$ 1.092.956.269

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Financiación inversión inicial

Para la financiación del proyecto, se dividió el monto de la inversión en dos partes. El 73% corresponderá a capital propio que se tiene por la venta de un terreno y el 27% restante se financiará por medio del banco Bancoldex, el cual es una entidad que ofrece diferentes alternativas de financiación y líneas de crédito para empresas de todos los tamaños sin importar el sector al que pertenezcan. La tasa de este crédito es del 17% efectivo anual (E.A) y se estableció el préstamo para un periodo de 15 años. Para ver la tabla de amortización del préstamo ver anexo I.

5.2 Proyección de huéspedes en el hotel

5.2.1 Proyección huéspedes nacionales

Para poder determinar la proyección de huéspedes nacionales en el hotel campestre en Villavicencio (figura 23) se tuvo en cuenta varios factores, el primero de ellos fue determinar la población de Bogotá para los próximos años, ya que el público objetivo del hotel son los bogotanos. Posteriormente, se hizo un filtro para conocer aquellas personas que pertenecen a los estratos 4 5 y 6 y así mismo se filtró aquellas personas que tienen entre 18 y los 45 años. Se tomó

como fuente un documento titulado “Proyecciones Bogotá y Municipios”, elaborado por la Secretaría de Planeación de Bogotá (s.f.) para conocer sobre esas proyecciones poblacionales de la ciudad de Bogotá, y de igual forma, se tomo en cuenta un artículo del periódico *La República* titulado “Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia” (2019), el cual expone las cifras de las diferentes personas que viven en los estratos 4, 5 y 6.

Posteriormente, en los siguientes tres filtros que se realizaron, se obtuvo el anuncio de un informe del Observatorio Turístico de Villavicencio realizado el 2018 donde el porcentaje de personas que viajan en familia o pareja, y se encontró que aproximadamente el 49% lo hace bajo esa modalidad (2018). Después se aplicó otro filtro para determinar cuantas personas viajan a Villavicencio por motivo de turismo o vacaciones y se determinó que maso menos un 47% lo hace así. El siguiente filtro realizado fue determinar el porcentaje de personas que se quedan 2 o 3 noches en el destino y se determinó que un 35% lo hace.

Adicionalmente, se establecieron los siguientes dos filtros de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas del presente documento, donde se determinó la preferencia de las personas por alojamiento campestre a la hora de hospedarse, el interés en hospedarse en un hotel que respete el ambiente, la cultura y que permita una interacción con los elementos locales de la región. Finalmente, el penúltimo filtro fue el porcentaje de personas dispuestas a pagar entre \$100.000 y \$300.000 por persona en alojamiento y se determinó que aproximadamente el 19% de las personas están dispuestas a pagar entre ese intervalo. Esta información se obtuvo en el mismo informe realizado por el Observatorio Turístico de Villavicencio en el 2018. Finalmente, se estableció un porcentaje de probabilidad final entre el 30% al 40% sobre aquellas personas que se hospedarían en el Hotel La Puerta al Llano. Para mayor detalle, ver anexo J.

Figura 23

Proyección de huéspedes que se alojaran durante los primeros 10 años de operación del hotel campestre La Puerta al Llano

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Huéspedes	1545	1815	1938	2023	2178	2441	2676	2926	3274	3569

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Proyección huéspedes extranjeros

A pesar de que el mercado objetivo es el segmento nacional, se realizó un procedimiento similar para establecer la proyección de huéspedes extranjeros (figura 24), abriendo la posibilidad de que lleguen personas de diferentes nacionalidades al hotel campestre, por ende se realizó una proyección donde se tuvo en cuenta información de CITUR (2019) para establecer el número de extranjeros que arriban al departamento del Meta en los años anteriores y se estimó un porcentaje de variación para los próximos años, y de ahí se formularon diferentes filtros para establecer el número de llegadas de huéspedes durante los primeros 5 años de operación del hotel campestre en Villavicencio. Cabe aclarar que no fue posible encontrar información para cada uno de los filtros en la categoría de segmentación extranjera, sin embargo, se revisó un informe realizado en el 2018 por el Observatorio Turístico de Villavicencio, donde realiza un informe titulado “Informe Semana Santa” que resumen la aplicación de unas encuestas a turistas en Villavicencio. De ahí, el informe resalta que los extranjeros que visitaron la ciudad en gran parte eran de Venezuela, Canadá, Austria, Perú y España. Posteriormente, teniendo en cuenta los nuevos deseos de los turistas internacionales se sabe que estos están dispuestos en la sostenibilidad ambiental, social y cultural por lo cual, se asignó un porcentaje del 60% como una de las razones del por qué irían al Meta.

Después, en el filtro de alojamiento de un hotel campestre se asignó un 5% debido a que los extranjeros usan mayormente hostales, o campings para hospedarse y se consideró que un porcentaje apropiado sería ese para el hotel campestre. Finalmente, en el filtro de personal dispuestas a pagar entre \$120.000 y \$300.000 la noche por persona se asignó un 50% y en el filtro del número de personas que probablemente se alojen en el hotel La Puerta al Llano en los diferentes años se asignó un 30% ya que, elementos como la publicidad y el marketing se trabajarán fuertemente para poder atraer la mayor cantidad de clientes al hotel. Para mayor detalle de la proyección de turistas extranjeros ver anexo K.

Figura 24

Proyección de huéspedes extranjeros al hotel campestre desde el año 2022 hasta el año 2031.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Huéspedes	13	20	23	26	30	35	40	46	53	61

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se determinó el número de habitaciones vendidas en el hotel campestre de la siguiente forma: número de personas alojadas en el hotel mes a mes dividido el índice de alojamiento del destino que se aproximó a 2,7, (no se encontró información suficiente), multiplicado por el índice de estadía que refleja la cantidad aproximada de noches que pasan los turistas en el destino, la cual se determinó que era 3. El detalle de la proyección de habitaciones vendidas se puede apreciar a continuación.

Figura 25

Habitaciones vendidas en el hotel La Puerta al Llano.

Habitaciones vendidas en total										
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Enero	88	104	110	116	125	140	153	168	186	205
Febrero	88	104	110	116	125	139	152	168	186	205
Marzo	176	207	219	228	247	275	303	332	372	406
Abril	106	125	134	137	150	166	182	201	223	245
Mayo	88	104	110	116	125	139	152	168	186	205
Junio	140	164	177	183	198	221	242	265	299	324
Julio	227	267	286	298	320	356	390	429	482	525
Agosto	209	246	265	274	296	329	360	399	446	486
Septiembre	158	186	198	207	223	248	273	299	336	364
Octubre	191	225	240	253	271	302	333	365	409	446
Noviembre	176	207	219	228	247	275	303	332	372	406
Diciembre	106	125	134	137	150	166	182	201	223	245
Total	1753	2064	2202	2293	2477	2756	3025	3327	3720	4062

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se determinó el porcentaje de ocupación mes a mes y anual del hotel (ver figura 26). Este dato se obtuvo dividiendo el número de habitaciones vendidas en el mes (dato que se mencionó previamente) sobre la disponibilidad de habitaciones al mes que son 360 (esto porque se tienen 12 habitaciones y multiplicado por 30 que son los días del mes da 360). Como se puede apreciar en la figura 26 desde el primer año la ocupación del hotel es buena, pues es del 41%. Sin embargo, se puede apreciar que durante los años la ocupación anual va aumentando hasta llegar al 94% en el 2031, lo que abriría la posibilidad de hacer una ampliación al hotel para disponer de más cabañas de acuerdo con el buen funcionamiento y operación de la empresa. Cabe resaltar que la ocupación hotelera anual que tiene Villavicencio está entre el 44% y el 47,16% que fue la ocupación presentada en el 2019 (CITUR), por ende, las cifras proyectadas son coherentes.

Figura 26

Porcentaje de ocupación del hotel campestre sostenible.

% OCC del hotel										
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Enero	24%	29%	31%	32%	35%	39%	43%	47%	52%	57%
Febrero	24%	29%	31%	32%	35%	39%	42%	47%	52%	57%
Marzo	49%	58%	61%	63%	69%	76%	84%	92%	103%	113%
Abril	29%	35%	37%	38%	42%	46%	51%	56%	62%	68%
Mayo	24%	29%	31%	32%	35%	39%	42%	47%	52%	57%
Junio	39%	46%	49%	51%	55%	61%	67%	74%	83%	90%
Julio	63%	74%	79%	83%	89%	99%	108%	119%	134%	146%
Agosto	58%	68%	74%	76%	82%	91%	100%	111%	124%	135%
Septiembre	44%	52%	55%	58%	62%	69%	76%	83%	93%	101%
Octubre	53%	63%	67%	70%	75%	84%	93%	101%	114%	124%
Noviembre	49%	58%	61%	63%	69%	76%	84%	92%	103%	113%
Diciembre	29%	35%	37%	38%	42%	46%	51%	56%	62%	68%
Total	41%	48%	51%	53%	57%	64%	70%	77%	86%	94%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Costos del hotel

Como parte de la proyección financiera fue importante establecer aquellos costos fijos y variables que inciden en la operación del hotel La Puerta al Llano (ver anexo L).

Se pudo determinar que los costos más elevados son: la nómina, los impuestos (IVA, ICO, renta, predial, ICA, tableros y avisos, retención en la fuente, recargo bomberil), el préstamo pedido al banco, las comisiones por las OTAS que se manejarán (Booking y Despegar), costos de materia prima, comisiones tarjetas, seguridad privada para el hotel, servicios públicos y certificaciones. Estos elementos fueron necesarios establecerlos anualmente para más adelante elaborar los estados financieros del hotel campestre sostenible. Se partió del año 2020 como año base para conocer el valor actual de esos costos, pero para la proyección financiera del presente ejercicio, se tuvo en cuenta la estimación del aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) durante los próximos 10 años calculando que este varié entre el 3% al 5%.

Para el cálculo de esos costos en primer lugar con respecto a la nómina, se determinaron los sueldos con ayuda de información y datos facilitados por profesores que trabajan o conocen de este sector turístico. Se hicieron las deducciones por ley, se tuvieron en cuenta las prestaciones sociales (prima, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías), los aportes parafiscales (SENA,

ICBF, CCF) y se determinó finalmente el valor a pagar mes a mes durante los 10 primeros años. Con relación a los impuestos, se tuvo en cuenta el valor de IVA del 19% asumiendo este valor constante para los 10 primeros años de operación, el Impuesto al Consumo (ICO) del 8%, el del ICA, predial y demás impuestos que toca recaudar para después entregar a la DIAN. Respecto al tema de las comisiones con las OTAS como Booking y Despegar, se determinó que los valores oscilaban entre el 15% y el 20% lo que al final de cada mes representaría un costo de ventas que tocaba asimilar. Para la seguridad privada, se contactó aquellas empresas que brindan sus servicios de vigilancia y se estimó que el precio de este servicio por año estaba entre los \$5.000.000 y los \$40.000.000 pues representa el sueldo del vigilante, las cámaras de seguridad, los circuitos cerrados, alarmas, etc.

5.4 Proyección de ventas

5.4.1 Alojamiento

Para proyectar las ventas de alojamiento durante el primer año de operación que corresponderá al año 2022, el primer paso fue determinar la tarifa promedio (ADR) por cada tipo de cabaña que se manejará en el hotel, las cuales serán 3 dobles, 4 triples y 5 cuádruples.

Se usó la metodología de costos asociados para determinar el ADR de las cabañas, sugerida por el profesor Pedro Ballén, es decir se tuvo en cuenta aquellos costos que inciden directamente en el funcionamiento de las habitaciones como: suministro aseo, amenities, servicios públicos, nómina de alojamiento, nómina administrativa, software hotelero, seguro hotelero, papelería, lencería, desayuno, entre otros (ver anexo M). Se determinó la tarifa promedio anual para los

primeros 10 años de operación de acuerdo con las diferentes acomodaciones: cabaña doble, triple y cuádruple (ver figura 27).

Figura 27

ADR hotel campestre de los 10 primeros años de operación.

Proyección ADR Hotel campestre La Puerta al Llano										
ADR por acomodación	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cabaña doble	\$234.347	\$243.313	\$248.542	\$255.179	\$258.341	\$265.686	\$270.183	\$282.776	\$287.803	\$291.582
Cabaña triple	\$287.791	\$298.489	\$306.534	\$310.914	\$317.999	\$315.360	\$326.679	\$326.784	\$348.264	\$372.989
Cabaña cuádruple	\$360.857	\$374.571	\$380.601	\$398.028	\$404.199	\$407.116	\$410.440	\$414.764	\$415.937	\$423.502

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para determinar los ingresos de alojamiento (ver figura 28) se multiplicó el precio de venta estimado de las habitaciones por el número promedio de habitaciones vendidas año a año (valor que se mencionó previamente). En la figura 28 se representa los ingresos brutos por cada tipo de acomodación y de igual forma se puede inferir que año a año, los ingresos van incrementando entre un 7% a un 15% anual.

Figura 28

Ingresos totales alojamiento.

Ingresos brutos departamento de Alojamiento					
Ingresos	2022	2023	2024	2025	2026
Cabaña doble	\$ 75.370.819	\$ 92.731.554	\$ 101.136.670	\$ 108.098.788	\$ 118.573.372
Cabaña triple	\$ 201.252.075	\$ 245.536.848	\$ 268.983.851	\$ 284.112.931	\$ 313.769.363
Cabaña cuádruple	\$ 264.176.093	\$ 322.235.896	\$ 349.231.891	\$ 380.347.675	\$ 416.858.526
Total	\$ 540.798.987	\$ 660.504.299	\$ 719.352.412	\$ 772.559.395	\$ 849.201.261

Ingresos brutos departamento de Alojamiento					
Ingresos	2027	2028	2029	2030	2031
Cabaña doble	\$ 128.222.178	\$ 143.229.441	\$ 156.980.815	\$ 178.193.318	\$ 192.700.725
Cabaña triple	\$ 342.129.426	\$ 383.792.687	\$ 412.178.280	\$ 471.178.742	\$ 502.840.713
Cabaña cuádruple	\$ 438.948.365	\$ 503.018.387	\$ 560.205.393	\$ 589.673.250	\$ 672.484.367
Total	\$ 909.299.969	\$ 1.030.040.516	\$ 1.129.364.488	\$ 1.239.045.310	\$ 1.368.025.805

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento importante en la proyección fue el punto de equilibrio de habitaciones, el cual se elaboró con el fin de determinar el número de habitaciones que se deben vender en el hotel para poder cubrir los costos fijos y variables asociados a este departamento del hotel. Se puede apreciar en la figura 29 que el punto de equilibrio se logra desde el año 2022 y siempre se mantendrá por encima de acuerdo con la proyección realizada. Este punto de equilibrio en unidades se halló mediante la siguiente fórmula: $\text{costos fijos totales} / \text{el margen de contribución (precio de venta - costo variable unitario / precio de venta)}$ y para el caso del punto de equilibrio en ventas se determinó de la siguiente manera: $\text{costos fijos} / 1 - (\text{costo variable unitario} / \text{precio de venta})$.

Figura 29

Punto de equilibrio habitaciones

Punto de equilibrio					
	2022	2023	2024	2025	2026
Punto equilibrio ventas año	\$ 400.061.673	\$ 418.406.765	\$ 437.633.809	\$457.771.250	\$ 478.863.073
Punto equilibrio unidades año	1297	1307	1340	1359	1397
Habitaciones vendidas	1753	2064	2202	2293	2477

Punto de equilibrio					
	2027	2028	2029	2030	2031
Punto equilibrio ventas año	\$ 499.954.897	\$ 521.046.720	\$ 542.138.544	\$563.230.367	\$ 584.322.191
Punto equilibrio unidades año	1591	2234	2210	2241	2316
Habitaciones vendidas	2756	3025	3327	3720	4062

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Alimentos y Bebidas

El restaurante contará con 20 mesas, cada una de 4 sillas, es decir con una capacidad de atender 80 comensales (20 x 4). Se estima que cada servicio de acuerdo con los estándares de la industria, dure 30 minutos para el desayuno y una hora aproximadamente para el almuerzo y la cena, lo cual indica que en 1 día se podrían atender 880 personas cuando el hotel este es su mayor

ocupación. Las horas de funcionamiento del hotel serán: desayuno (6:45-9:45 am), almuerzo (12:30-2:30 pm) y cena (6:00-9:00 pm).

En cuanto a los ingresos del departamento de alimentos y bebidas del hotel La Puerta al Llano lo primero que se hizo fue determinar el menú del restaurante (ver anexo N). Posteriormente, se realizaron las diferentes recetas estándar de cada uno de los platos y finalmente se procedió a determinar el número aproximado de comensales que iba tener el restaurante mes a mes y de igual forma el número de platos que se iban a vender en total. Es importante aclarar que para determinar los comensales del restaurante se analizó que a los alrededores del hotel la oferta gastronómica no es abundante y por ello se estimó que aproximadamente entre el 70% y el 80% de los huéspedes iban a tomar el servicio de restaurante del hotel por el motivo expuesto anteriormente.

En cuanto a los ingresos obtenidos en este departamento se puede apreciar en la figura 30 el resumen de los ingresos brutos obtenidos por Alimentos y Bebidas en los primeros diez años de operación. Cabe resaltar que en esta actividad se debe incluir el impuesto al consumo conocido como ICO que tiene un valor del 8%. Este impuesto se incluyó en el precio de venta de los productos. De igual forma es importante mencionar el costo de ventas que se manejó en el restaurante asignando está entre el 30% al 38% para alimentos, y las bebidas si tenían una variación mas grande entre el 40 y el 50% debido a que el precio de compra es bastante alto y se sacrificó el costo de venta para tener un precio de venta adecuado.

Figura 30

Ingresos departamento Alimentos y Bebidas Hotel Campestre La Puerta al Llano.

Ingresos brutos departamentos A & B					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos alimentos	\$ 148.690.539	\$ 184.631.069	\$ 209.546.864	\$ 232.477.521	\$ 253.937.968
Ingresos bebidas	\$ 38.580.627	\$ 52.438.165	\$ 58.410.279	\$ 56.465.308	\$ 55.082.683
Toatal ingresos	\$ 187.271.166	\$ 237.069.234	\$ 267.957.143	\$ 288.942.829	\$ 309.020.650

Ingresos brutos departamentos A & B					
	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos alimentos	\$ 281.979.050	\$ 312.618.923	\$ 350.349.346	\$ 392.969.879	\$ 515.547.691
Ingresos bebidas	\$ 60.937.164	\$ 74.361.387	\$ 76.592.228	\$ 78.889.995	\$ 81.256.695
Total ingresos	\$ 342.916.214	\$ 386.980.309	\$ 426.941.574	\$ 471.859.874	\$ 596.804.386

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Otros ingresos

En el hotel campestre se van a ofrecer diferentes servicios aparte de alojamiento y alimentos y bebidas. Esos servicios serán: spa, cabalgatas y agroturismo que complementarán la oferta de actividades del alojamiento y de igual forma generarán ingresos adicionales.

Se realizó la proyección de ventas por cada una de las actividades teniendo en cuenta el número de huéspedes que realizarían las actividades y se asignó un porcentaje como guía para el calculo de esa proyección, asumiendo que las actividades de agroturismo y cabalgatas iban a ser aquellas que más realizarían los huéspedes, ya que estas van acordes con la temática del hotel. Adicionalmente se calculo el precio de venta de las actividades para cada año partiendo del año 2022, donde se estableció el precio inicial y para los posteriores años se tuvo en cuenta el IPC para añadirse a los precios de los años siguientes (ver anexo Ñ).

Finalmente, se calcularon los ingresos respectivos por cada actividad multiplicando el precio de venta de los diferentes servicios por el número estimado de personas que lo tomaría. Al comparar los ingresos de los diez primeros años de operación del hotel, se evidenció que el spa genera el 70% de los ingresos de otras actividades seguido de agroturismo (17%) y cabalgatas con un 12% (ver figura 31).

Figura 31

Ingresos totales de otras actividades del Hotel La Puerta al Llano.

Ingresos otros departamentos					
	2022	2023	2024	2025	2026
Spa	\$ 144.730.683	\$ 178.083.453	\$ 198.217.618	\$ 215.984.935	\$ 242.424.858
Cabalgatas	\$ 23.446.992	\$ 29.127.691	\$ 33.044.354	\$ 37.044.941	\$ 43.179.044
Agroturismo	\$ 27.115.745	\$ 35.273.737	\$ 39.869.810	\$ 44.981.743	\$ 51.810.408
Total	\$ 195.293.420	\$ 242.484.881	\$ 271.131.782	\$ 298.011.619	\$ 337.414.310

Ingresos otros departamentos					
	2027	2028	2029	2030	2031
Spa	\$ 255.183.132	\$ 292.597.994	\$ 313.065.711	\$ 366.882.350	\$ 385.487.302
Cabalgatas	\$ 43.768.072	\$ 52.115.537	\$ 53.695.879	\$ 65.346.554	\$ 66.117.364
Agroturismo	\$ 60.971.126	\$ 72.126.800	\$ 86.110.121	\$ 104.093.932	\$ 122.017.511
Total	\$ 359.922.329	\$ 416.840.331	\$ 452.871.711	\$ 536.322.836	\$ 573.622.177

% de Participación	
Spa	70%
Cabalgatas	12%
Agroturismo	17%

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Estados financieros

Los estados financieros permiten conocer cuál es la situación económica y financiera de una empresa durante un tiempo determinado. Estos sirven para determinar el movimiento de las diferentes cuentas de cada organización después del ejercicio económico. De igual forma, proporcionan a los usuarios información útil para la toma de decisiones. Es esa la razón por la cual se resume la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de una empresa para producir información útil en la toma de decisiones (Sánchez, 2010).

Por lo anterior, se realizaron diferentes estados financieros como el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y el Estado de la Situación Financiera con el fin de obtener información útil sobre las diferentes operaciones del hotel campestre La Puerta al Llano tal como se puede apreciar a continuación.

5.5.1 Estado de resultados

El estado de resultados se realizó con base al Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria Hotelera, USALI, por sus siglas en inglés. En este, se tuvo en cuenta la proyección de los costos y

de los ingresos y, posteriormente, se procedió a estructurar el estado de resultados del Hotel campestre, en donde se colocaron los ingresos obtenidos por los diferentes departamentos, después el costo de ventas y la nómina para así obtener la utilidad departamental. A continuación, se añadieron los demás gastos del hotel tales como: administrativos, mantenimiento, publicidad y ventas, gastos a la propiedad, entre otros y se calculó el EBITDA que es la utilidad antes de impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones. Después, se agregaron las amortizaciones, depreciaciones e impuestos para calcular finalmente la utilidad neta de la operación del hotel.

Al hallarla, se pudo evidenciar que la utilidad neta en el primer año será de 3,25% y durante los próximos años se estima que llegue al 33,26%, lo cual es bueno para un hotel que llevará poco tiempo en el mercado. Con esto, se puede concluir que los ingresos del hotel en los primeros 10 años de operación serán lo suficientemente buenos para poder respaldar con las obligaciones, gastos y demás egresos de la operación del hotel y además obtener una rentabilidad para los dueños (ver figura 32). Para mayor detalle de este estado financiero ver anexo O.

Figura 32

Estado de resultados del periodo 2022-2031 del Hotel Campestre La Puerta al Llano.

HOTEL LA PUERTA AL LLANO						
Estado de Resultados 2022-2026						
	2022	2023	2024	2025	2026	
% OCCUPANCY	41%	48%	51%	53%	57%	
AVERAGE RATE	\$ 308.571	\$ 320.097	\$ 325.816	\$ 337.119	\$ 345.340	
REVPAR	\$ 125.214	\$ 152.935	\$ 165.925	\$ 178.861	\$ 195.693	
Ingresos	\$ 823.981.891	\$ 1.014.812.957	\$ 1.121.272.254	\$ 1.212.519.177	\$ 1.335.380.366	
Costo de ventas	\$ 119.624.791	\$ 145.787.515	\$ 161.496.248	\$ 187.412.486	\$ 197.180.470	
Nómina operacional	\$ 204.979.732	\$ 215.228.718	\$ 225.990.154	\$ 237.289.662	\$ 249.154.145	
Utilidad departamental	\$ 499.377.369	\$ 653.796.723	\$ 733.785.852	\$ 787.817.028	\$ 889.045.751	
Otros gastos	\$ 438.318.894	\$ 475.690.632	\$ 499.799.229	\$ 519.131.942	\$ 543.423.714	
GOP	61.058.475	178.106.091	233.986.624	268.685.086	345.622.037	
Depreciaciones	31.665.747	31.665.747	31.665.747	31.665.747	31.665.747	
Utilidad antes de impuestos	29.392.729	146.440.344	202.320.877	237.019.339	313.956.291	
Impuesto de renta	2.645.346	13.179.631	18.208.879	21.331.741	28.256.066	
Utilidad neta	\$ 26.747.383	\$ 133.260.713	\$ 184.111.998	\$ 215.687.599	\$ 285.700.224	
Utilidad final % margen de rentabilidad	3,25%	13,13%	16,42%	17,79%	21,39%	

HOTEL LA PUERTA AL LLANO						
Estado de Resultados 2022-2026						
	2027	2028	2029	2030	2031	
% OCCUPANCY	60%	64%	68%	71%	75%	
AVERAGE RATE	\$ 353.561	\$ 361.781	\$ 370.002	\$ 378.223	\$ 386.443	
REVPAR	\$ 212.525	\$ 229.357	\$ 246.189	\$ 263.021	\$ 279.853	
Ingresos	\$ 1.386.764.111	\$ 1.540.513.478	\$ 1.710.011.559	\$ 1.920.443.141	\$ 2.156.679.647	
Costo de ventas	\$ 216.403.212	\$ 231.511.287	\$ 252.742.076	\$ 289.841.104	\$ 336.838.952	
Nómina operacional	\$ 285.163.909	\$ 299.422.104	\$ 314.393.210	\$ 330.112.870	\$ 346.618.514	
Utilidad departamental	\$ 885.196.990	\$ 1.009.580.087	\$ 1.142.876.274	\$ 1.300.489.168	\$ 1.473.222.181	
Otros gastos	\$ 547.860.068	\$ 576.884.254	\$ 601.234.213	\$ 631.137.896	\$ 653.289.526	
GOP	\$ 337.336.922	\$ 432.695.833	\$ 541.642.061	\$ 669.351.272	\$ 819.932.655	
Depreciaciones	\$ 31.665.747	\$ 31.665.747	\$ 31.665.747	\$ 31.665.747	\$ 31.665.747	
Utilidad antes de impuestos	\$ 305.671.175	\$ 401.030.086	\$ 509.976.315	\$ 637.685.525	\$ 788.266.908	
Impuesto de renta	\$ 27.510.406	\$ 36.092.708	\$ 45.897.868	\$ 57.391.697	\$ 70.944.022	
Utilidad neta	\$ 278.160.769	\$ 364.937.378	\$ 464.078.446	\$ 580.293.828	\$ 717.322.886	
Utilidad final % margen de r	20,06%	23,69%	27,14%	30,22%	33,26%	

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Flujo de caja

Este estado financiero refleja los movimientos reales de dinero en cuanto a ingresos y egresos. Es por eso que se elaboró este estado desde el año 0 que es el año base hasta el 2031. En el año cero se indicó el valor de la inversión del proyecto que corresponde a \$1.092.956.269 y se distribuyó el valor entre los aportes de los socios y el préstamo recibido por el banco, lo cual estaría en los ingresos. Posteriormente, en las salidas de dinero, se colocaron todos los gastos que implicaron una salida de dinero y al final lo que se hizo fue restar los ingresos con los egresos para determinar el saldo que quedaría en ese año y que serviría de igual forma para el año siguiente.

En cuanto al año 2022 en adelante, en los ingresos se colocaron las ventas realizadas en los diferentes departamentos del hotel y de igual forma las cuentas por cobrar que quedaron pendientes. En contrapartida están los egresos como la nómina, publicidad y promoción, impuestos, mantenimiento, otros gastos de alojamiento y A & B, abonos a la deuda y otros que se colocaron respectivamente.

Para mayor detalle del flujo de caja desde el año 2021 al 2031 ver figura 33.

De igual forma, se realizó el estado financiero Flujo de Caja Libre (FCF), el cual permitió determinar algunos indicadores de los cuales se hablarán más adelante. Para más información ver anexo P.

Figura 33

Flujo de caja del periodo 2022-2031 del Hotel Campestre La Puerta al Llano.

Flujo de Caja 2022-2031						
	2021	2022	2023	2024	2025	
SALDO INICIAL	0	\$ 400.000.000	\$ 379.505.924	\$ 456.749.897	\$ 580.216.069	
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ventas de contado		\$ 782.782.797	\$ 964.072.309	\$ 1.065.208.642	\$ 1.151.893.218	
Recuperación de cartera		\$ 41.199.095	\$ 50.740.648	\$ 56.063.613	\$ 60.625.959	
Aportes socios	\$ 792.956.269					
Prestamo bancos	\$ 300.000.000					
Total de ingresos efectivo	\$ 1.092.956.269	\$ 823.981.891	\$ 1.014.812.957	\$ 1.121.272.254	\$ 1.212.519.177	
EGRESOS DE EFECTIVO						
Pagos laborales		\$ 317.107.876	\$ 332.963.270	\$ 349.611.433	\$ 367.092.005	
Impuestos y gravámenes		\$ 84.612.058	\$ 105.900.736	\$ 116.055.708	\$ 124.939.190	
Gastos departamento no operados		\$ 119.624.791	\$ 145.787.515	\$ 161.496.248	\$ 187.412.486	
Cuentas por pagar y proveedores		\$ 12.712.370	\$ 14.382.032	\$ 15.509.700	\$ 16.508.803	
Administración	\$ 42.118.579	\$ 138.956.052	\$ 155.642.125	\$ 167.530.890	\$ 174.988.618	
Mantenimiento		\$ 3.108.179	\$ 3.629.146	\$ 3.863.996	\$ 4.078.562	
Publicidad y marketing		\$ 26.400.000	\$ 27.192.000	\$ 28.007.760	\$ 28.847.993	
Otros gastos alojamiento		\$ 18.880.370	\$ 38.777.929	\$ 40.727.688	\$ 42.576.703	
Gastos a la propiedad		\$ 55.302.900	\$ 56.947.602	\$ 58.656.030	\$ 60.415.711	
Preapertura		\$ 11.424.745				
Inversión de capital (activos fijos)	\$ 275.837.690					
Construcción	\$ 375.000.000					
Bancos (abonos a capital)		\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	
Total de egresos	\$ 692.956.269	\$ 844.475.968	\$ 937.568.984	\$ 997.806.082	\$ 1.063.206.699	
Efectivo al final de periodo	\$ 400.000.000	\$ 379.505.924	\$ 456.749.897	\$ 580.216.069	\$ 729.528.547	

Flujo de Caja 2022-2031						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
SALDO INICIAL	\$ 729.528.547	\$ 944.284.970	\$ 1.136.728.015	\$ 1.413.846.918	\$ 1.781.419.657	\$ 2.255.905.077
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ventas de contado	\$ 1.268.611.348	\$ 1.317.425.906	\$ 1.463.487.805	\$ 1.624.510.981	\$ 1.824.420.984	\$ 2.048.845.664
Recuperación de cartera	\$ 66.769.018	\$ 69.338.206	\$ 77.025.674	\$ 85.500.578	\$ 96.022.157	\$ 107.833.982
Aportes socios						
Prestamo bancos						
Total de ingresos efectivo	\$ 1.335.380.366	\$ 1.386.764.111	\$ 1.540.513.478	\$ 1.710.011.559	\$ 1.920.443.141	\$ 2.156.679.647
EGRESOS DE EFECTIVO						
Pagos laborales	\$ 385.446.605	\$ 428.270.992	\$ 449.684.542	\$ 472.168.769	\$ 495.777.207	\$ 520.566.068
Impuestos y gravámenes	\$ 136.164.239	\$ 140.663.796	\$ 153.369.609	\$ 171.342.912	\$ 188.873.506	\$ 210.556.845
Gastos departamento no operados	\$ 197.180.470	\$ 216.403.212	\$ 231.511.287	\$ 252.742.076	\$ 289.841.104	\$ 336.838.952
Cuentas por pagar y proveedores	\$ 17.956.718	\$ 18.661.120	\$ 19.393.170	\$ 20.153.955	\$ 21.917.827	\$ 22.778.441
Administración	\$ 186.322.146	\$ 187.491.398	\$ 201.243.035	\$ 212.274.283	\$ 228.967.779	\$ 235.950.925
Mantenimiento	\$ 4.362.227	\$ 4.773.521	\$ 5.097.132	\$ 5.442.781	\$ 5.888.909	\$ 6.314.081
Publicidad y marketing	\$ 29.713.433	\$ 30.753.403	\$ 31.829.772	\$ 32.943.814	\$ 34.096.847	\$ 35.290.237
Otros gastos alojamiento	\$ 44.903.295	\$ 46.550.826	\$ 48.259.016	\$ 50.030.106	\$ 52.839.643	\$ 54.782.521
Gastos a la propiedad	\$ 62.228.182	\$ 64.406.169	\$ 66.660.385	\$ 68.993.498	\$ 71.408.270	\$ 73.907.560
Preapertura						
Inversión de capital (activos fijos)						
Construcción						
Bancos (abonos a capital)	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628	\$ 56.346.628
Total de egresos	\$ 1.120.623.943	\$ 1.194.321.065	\$ 1.263.394.575	\$ 1.342.438.820	\$ 1.445.957.722	\$ 1.553.332.258
Efectivo al final de periodo	\$ 944.284.970	\$ 1.136.728.015	\$ 1.413.846.918	\$ 1.781.419.657	\$ 2.255.905.077	\$ 2.859.252.465

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Estado de la Situación Financiera

Finalmente, el último estado financiero realizado fue el Estado de la Situación Financiera, el cual contiene las cuentas del activo, pasivo y patrimonio y es una buena herramienta de análisis para evaluar la estructura financiera de una empresa. Por tal razón, se realizó el presente estado para el Hotel La Puerta al Llano para los primeros años de operación del hotel incluyendo el año 2021 (año de construcción y preapertura) hasta el 2031. En la primera parte del estado, donde está el activo se adicionaron las cuentas correspondientes del activo corriente y no corriente. Las principales cuentas que los conformaron fueron: disponible, anticipos, cuentas por cobrar, activos de operación, edificaciones, terrenos, inventarios, depreciaciones y amortizaciones. Luego, en el pasivo, se añadieron las cuentas de obligaciones financieras, proveedores, impuestos y obligaciones laborales. Finalmente, en la sección de patrimonio se agregaron las cuentas de: capital social, utilidades o pérdidas del ejercicio, reserva legal y utilidades acumuladas. Al finalizar el estado, se verificó que las cuentas cuadrarán pues el activo debe ser igual a la suma del pasivo y el patrimonio, lo cual se refleja en la figura 34.

Figura 34

Estado de la situación financiera para los 10 primeros años del hotel.

Estado de la situación financiera 2022-2031							
Hotel campestre La Puerta al Llano							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
ACTIVOS							
Activo corriente	\$ 400.000.000	\$ 477.964.968	\$ 638.221.569	\$ 853.561.529	\$ 1.096.320.414	\$ 1.411.365.926	
Activo no corriente	\$ 1.050.837.690	\$ 1.027.895.930	\$ 1.012.255.324	\$ 983.389.022	\$ 954.127.740	\$ 925.193.326	
Total activos	\$ 1.450.837.690	\$ 1.505.860.898	\$ 1.650.476.893	\$ 1.836.950.550	\$ 2.050.448.154	\$ 2.336.559.252	
PASIVOS							
Pasivo corriente	\$ 300.000.000	\$ 325.601.087	\$ 326.305.035	\$ 323.581.567	\$ 318.234.011	\$ 311.643.622	
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0	0	
Total pasivos	\$ 300.000.000	\$ 372.083.032	\$ 326.305.035	\$ 323.581.567	\$ 318.234.011	\$ 311.643.622	
Patrimonio	\$ 1.150.837.690	\$ 1.180.259.811	\$ 1.324.171.858	\$ 1.513.368.984	\$ 1.732.214.143	\$ 2.024.915.630	
Total patrimonio	\$ 1.150.837.690	\$ 1.180.259.811	\$ 1.324.171.858	\$ 1.513.368.984	\$ 1.732.214.143	\$ 2.024.915.630	
Total pasivo+patrimonio	\$ 1.450.837.690	\$ 1.552.342.843	\$ 1.650.476.893	\$ 1.836.950.551	\$ 2.050.448.154	\$ 2.336.559.252	
Total activo	\$ 1.450.837.690	\$ 1.505.860.898	\$ 1.650.476.893	\$ 1.836.950.550	\$ 2.050.448.154	\$ 2.336.559.252	

Estado de la situación financiera 2022-2031						
Hotel campestre La Puerta al Llano						
	2027	2028	2029	2030	2031	
ACTIVOS						
Activo corriente	\$ 1.710.112.688	\$ 2.101.606.043	\$ 2.593.034.204	\$ 2.526.923.001	\$ 3.178.082.269	
Activo no corriente	\$ 894.866.157	\$ 867.421.007	\$ 839.709.842	\$ 1.485.925.959	\$ 1.552.499.364	
Total activos	\$ 2.604.978.845	\$ 2.969.027.051	\$ 3.432.744.045	\$ 4.012.848.960	\$ 4.730.581.633	
PASIVOS						
Pasivo corriente	\$ 302.656.391	\$ 293.089.557	\$ 282.813.999	\$ 271.003.547	\$ 257.710.429	
Pasivo no corriente						
Total pasivos	\$ 302.656.391	\$ 293.089.557	\$ 282.813.999	\$ 271.003.547	\$ 257.710.429	
Patrimonio	\$ 2.302.322.454	\$ 2.675.937.493	\$ 3.149.930.047	\$ 3.741.845.412	\$ 4.472.871.204	
Total patrimonio	\$ 2.302.322.454	\$ 2.675.937.493	\$ 3.149.930.047	\$ 3.741.845.412	\$ 4.472.871.204	
Total pasivo+patrimonio	\$ 2.604.978.845	\$ 2.969.027.051	\$ 3.432.744.045	\$ 4.012.848.959	\$ 4.730.581.633	
Total activo	\$ 2.604.978.845	\$ 2.969.027.051	\$ 3.432.744.045	\$ 4.012.848.960	\$ 4.730.581.633	

Fuente:Elaboración propia.

5.6 Indicadores financieros y de rentabilidad

Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para hacer análisis en términos de liquidez solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de las empresas (Alcántara, 2013). Es por eso que se determinaron algunos indicadores, los que se consideraban pertinentes para validar y evaluar los movimientos y operaciones del hotel campestre por los primeros diez años de operación.

5.6.1 Indicadores de liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad de pago en efectivo que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones.

- Razón corriente: Este indicador indica cual es la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. La fórmula es: activos corrientes /pasivos corrientes y esto permite saber cuántos activos corrientes se tienen para cubrir o respaldar los pasivos exigibles a corto plazo (Alcántara, 2013). Al aplicar la fórmula en este caso (ver figura 35), se puede destacar que los valores van aumentando año

a año, por esto habrá mayor solvencia y capacidad de pago, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto que tendrán certeza de que su inversión no se perderá y que esta está garantizada (Gerencie, 2018).

Figura 35

Razón corriente

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valor	1,46	1,95	2,63	3,44	4,52	5,65	7,17	9,16	9,32	12,33

Fuente: Elaboración propia.

- Prueba ácida: Este indicador (ver figura 36) muestra la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus obligaciones corrientes, sin tener en cuenta la venta de sus existencias, lo cual sería solo con los saldos de efectivo, el producido de las cuentas por cobrar, las inversiones temporales y otros activos de fácil liquidación, que sea diferente a los inventarios (Castro, 2019). El cálculo de este indicador se hizo de la siguiente forma: $\text{total activo corriente} - \text{inventarios} / \text{total pasivo corriente}$. Estos valores se toman del Estado de la Situación Financiera.

Figura 36

Prueba ácida

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valor	1,30	1,58	2,01	2,51	3,26	3,97	5,05	6,56	8,65	11,50

Fuente: Elboración propia.

5.6.2 Indicadores de endeudamiento

Estos indicadores permiten medir el grado y la forma en la que los acreedores participan en el financiamiento de una empresa. Y también permite definir el riesgo en el que incurren dichos acreedores, los dueños, y si es conveniente o inconveniente un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Castro, 2019).

- Endeudamiento o apalancamiento: Este indicador indica cuánta deuda usa una empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto. Lo ideal es que este valor no sea ni muy alto ni bajo porque al ser muy alto significa que una buena parte se tendrá que destinar al flujo de caja para el pago de las deudas y un valor bajo podría representar que la empresa no está usando un apalancamiento adecuado para maximizar beneficios (Castro, 2019). Como se observa a continuación, los primeros años este valor es alto, debido a que el pago de la deuda que se tiene con el banco es más fuerte al principio, y con el tiempo esa deuda se va reduciendo lo que se aprecia con los porcentajes de los últimos años (figura 37). Este valor se determinó con la fórmula: $\text{total pasivos} / \text{total patrimonio}$. Estos valores se toman del Estado de la Situación Financiera.

Figura 37

Indicador de endeudamiento.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valor	32%	25%	21%	18%	15%	13%	11%	9%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia.

5.6.3 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten realizar un adecuado seguimiento a la situación financiera de la empresa, en especial para determinar la manera en que las ventas se convierten en utilidades (O. Vanegas, comunicación personal, mayo 12 de 2020). Los más importantes son: Margen de Utilidad Bruta (MUB), Margen Operacional (MUO) y Margen Neto de Utilidad (MUN), por ende se calcularon en los diferentes periodos de la proyección para ver la variación, tal como se presenta a continuación:

MUB= utilidad bruta / ventas netas

MUO= utilidad operativa / ventas totales

MUN= utilidad neta / ingresos totales

Los datos para determinar las diferentes utilidades se tomaron del Estado de Resultados.

Figura 38

Indicadores de rentabilidad.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
MUB	61%	64%	65%	65%	67%	64%	66%	67%	68%	68%
MUO	7%	18%	21%	22%	26%	25%	28%	32%	38%	38%
MUN	3,25%	13,13%	16,42	17,79%	21,39%	20,06%	23,69%	27,14%	30,2%	33,26%

Fuente: Elaboración propia.

De los indicadores presentados, se resalta que el Margen de Utilidad Neto es el que puede dar un panorama real después de haber determinado las utilidades finales de cada periodo. Este representa un porcentaje pequeño en el 2022, pero con los años va aumentando hasta llegar al 33%

en el 2031 lo que significa un muy buen porcentaje de utilidad neto para un negocio, pues no todas las empresas superan el 18% (P. Ballén, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

5.6.4 Otros indicadores

- TIO: La Tasa Interna de Oportunidad es aquella tasa mínima a la cual se está dispuesto a aceptar al llevar a cabo una inversión. Esta tasa la determinan los socios del proyecto, la cual se decidió que fuera del 12%.
- TIR: Este indicador permite medir y determinar la viabilidad de un proyecto en términos de rentabilidad y ganancia. Lo ideal es que la TIR sea mayor o igual a la TIO para indicar que el proyecto será rentable. Es por eso que se determinó esta tasa con los flujos de caja libre hallados de cada periodo y se concluyó que la TIR del proyecto sería del 15%, lo que significa que supera el valor de la TIO y se puede afirmar que el proyecto es rentable. Este indicador de la TIR se determinó con la fórmula de Excel TIR donde se tomaron los valores del flujo de caja libre desde el periodo 0 hasta el 2031.

Figura 39

Tasa Interna de Retorno.

Inversión	2022	2023	2024	2025
-\$ 1.092.956.269	\$ 10.372.226	\$ 370.876.153	\$ 340.177.767	\$ 332.643.277
2027	2028	2029	2030	2031
\$ 298.294.842	\$ 206.700.455	\$ 111.612.338	\$ 47.644.483	-\$ 28.889.806
15%	TIR			

Fuente: Elaboración propia.

- VPN: Este indicador permite medir la viabilidad de un inversión o proyecto desde el punto de vista rentable, lo que convierte a este indicador como una herramienta fundamental para aceptar o rechazar el proyecto (A. Álvarez, 22 de mayo de 2020). Por esta razón, si el resultado es menor a cero, quiere decir que la inversión no generará valor; por el contrario, si es positivo, quiere decir que se supera la rentabilidad mínima esperada (IEP, 2018).

Este indicador se determinó con una fórmula en Excel utilizando la función Valor Actual (VA) y su resultado fue de \$2.307.499.015 lo que valida que el proyecto es rentable.

Figura 40

Valor Presente Neto.

AÑO	FLUJO DE CAJA LIBRE
0	-\$ 1.092.956.269
1	\$ 10.372.226
2	\$ 370.876.153
3	\$ 340.177.767
4	\$ 332.643.277
5	\$ 279.340.102
6	\$ 298.294.842
7	\$ 206.700.455
8	\$ 111.612.338
9	\$ 47.644.483
10	-\$ 28.889.806
\$ 2.307.499.015	VPN

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, teniendo en cuenta la quinta y última etapa de la cascada de decisiones de *Playing To Win* con los resultados y operaciones realizadas, se puede concluir que la proyección financiera y de rentabilidad del proyecto hotelero arrojó resultados positivos, demostrando que la operación del hotel puede funcionar y ser rentable como un emprendimiento personal a mediano o largo plazo, teniendo en cuentas las diferentes aristas que tiene abrir una empresa. De igual forma, todo el proceso de la proyección permitió conocer más a fondo sobre esos elementos,

financieros y contables de las operaciones de una empresa y al final permitió evaluar en términos de indicadores la aplicación de la estrategia planteada en la decisión de cómo ganar.

6.Conclusiones

Definir, construir y consolidar una estrategia empresarial requiere de una serie de pasos y acciones que muchas veces no van a garantizar el éxito de esta, debido a que diferentes variables y elementos pueden cambiar de un momento a otro, por ende, lo ideal es moldear la estrategia cuando sea necesario sin perder el rumbo de la pregunta principal que plantea en este caso *Playing To Win*, que consiste en definir la aspiración a ganar.

El resultado del trabajo de grado que fue el presente plan estratégico se resume con la implementación de la cascada de decisiones del libro de *Playing To Win*. En la figura 41 se puede observar los elementos clave de cada decisión tomada según la metodología propuesta por Lafley y Martin.

Figura 41

Resumen Plan Estratégico Hotel Campestre La Puerta al Llano.

Cascada de decisiones <i>Playing To Win</i> de Lafley y Martin	Decisión tomada
1.Jugar para ganar (¿Cuál es la aspiración ganadora?)	- <i>Misión:</i> Buscamos generar espacios de alojamiento en medio de la naturaleza donde los huéspedes puedan descansar, divertirse y aprender a través de experiencias culturales, naturales y locales típicas de la región llanera.

	- <i>Visión:</i> En cinco años ser la primera opción de alojamiento sostenible en Villavicencio. El hotel campestre preferido por la experiencia ecoturística de la cultura llanera y por su compromiso con la sostenibilidad ambiental y sociocultural con el entorno, la comunidad local, la región y los huéspedes que se alojarán allí. - <i>Valores corporativos:</i> Responsabilidad, compromiso y armonía.
2. Análisis del campo de juego (¿Dónde se va a jugar?)	- Geografía (en qué zona se va competir): Villavicencio - Tipo de producto a ofrecer: servicio de alojamiento, alimentos y bebidas, agroturismo, spa y cabalgatas. - Segmento de cliente: personas de Bogotá o de municipios cercanos a la capital. Capacidad económica media-alta (4-5-6). Aquellos que viajen en compañía de: familia (con niños) o pareja. - Canales de distribución: página web propia del hotel, canal indirecto a través de las OTAS (Booking y Despegar) y agencias de viaje.
3. ¿Qué me hará único? (¿Cómo se va a ganar y ¿Qué capacidades se requieren?)	- A través de la propuesta de valor con la que se busca generar espacios de alojamiento en medio de la naturaleza donde los huéspedes puedan descansar, divertirse y aprender a través de experiencias culturales, naturales y locales típicas de la región llanera. -Componente de sostenibilidad que lo destaque de los demás hoteles de la región a través de tres pilares: ambiental, cultural y social. -Diseño innovador y holístico del hotel que refleje la cultura llanera y sea amigable con el medio ambiente. -Contar con certificaciones nacionales e internacionales que muy hoteles en Colombia puedan tener, con el fin de ratificar el componente de

	sostenibilidad que será la clave de la propuesta de valor. - Construcción y diseño de marca donde se determinó el nombre del hotel campestre “La Puerta al Llano”.
5. Proyección financiera y de rentabilidad (¿Qué sistemas de gestión se requieren?)	- Inversión inicial estimada del proyecto: \$1.092.956.269 pesos. - Proyección de huéspedes alojados en el 2022 es de 1545 hasta llegar a 3569 en el año 2031. - Proyección de habitaciones vendidas: 1753 en el año 2022 hasta aumentar a 4062 para el año 2031. - Porcentaje de ocupación del 2022 será de 41% y para el año 2031 será de 94%. - Los ingresos de alojamiento determinados para el 2022 son de \$540.748.987 pesos y la cifra va aumentando con los años hasta estimarse en \$1.368.025.805 para el 2031. - Punto de equilibrio en ventas de 1297 habitaciones a vender para el 2022 y para el 2031 será de 2316 habitaciones. - Utilidad bruta del 61% para el 2022 hasta aumentar al 68% para el año 10 de operación del hotel. - Utilidad operativa del 7% en el 2022 hasta aumentar al 38% en el año 2031. - Rentabilidad neta hallada en el estado de resultados para el 2022 es del 3,25% para el primer año de operación y con los años aumenta hasta llegar al 33,26% en el 2031; concluyendo la rentabilidad óptima del negocio. - Indicador de razón corriente: para el 2022 será de 1,46 y en el 2031 aumentará a 12,33 lo que indica una solvencia óptima y una buena capacidad de pago por parte de la empresa. - Indicador de prueba ácida; para el 2022 es de 1,30 y en 10 años llegará a 11,50 lo cual refleja la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus obligaciones corrientes.

	- Indicador de endeudamiento: en el primer año es del 32% y en el año 2031 disminuye al 7%, esto es debido a que el pago de la deuda que se tiene con el banco es más fuerte al principio, y con el tiempo esa deuda se va reduciendo. - Tasa Interna de Oportunidad (TIO) del negocio del 12% y se determinó que la Tasa Interna de retorno será del 15%. - Valor Presente Neto hallado de \$2.307.499.015
--	---

Nota: Elaboración propia.

La cascada de decisiones facilitó el diseño del plan estratégico para un hotel campestre con enfoque sostenible en la ciudad de Villavicencio, principal objetivo del trabajo de grado, a saber:

- La primera decisión que concierne a la aspiración ganadora permitió establecer la misión, visión y valores corporativos que representan la idea ganadora teniendo en cuenta los elementos: propósito de la empresa y motivación sugeridos por Lafley y Martin.
- En cuanto al paso de definir el campo de juego, se aplicaron diferentes herramientas con el fin de hacer un análisis externo y interno del entorno para evaluar en primer lugar el destino y después los competidores, ahí se pudo concluir que Villavicencio es una ciudad con buen potencial turístico, que tiene una infraestructura aceptable para el desarrollo de actividades turísticas, un desarrollo en proceso de la oferta turística y lo más importante es que tiene una buena cercanía con la capital de Colombia, lo cual hace que el destino de Villavicencio sea atractivo al mercado bogotano. Asimismo, se estudió la oferta de actividades que ofrece el destino y se determinó que es un destino para realizar actividades de agroturismo, ecoturismo y turismo cultural. De igual forma, en el análisis interno de los competidores

hoteleros de Villavicencio, la investigación arrojó que la mayoría de los hoteles, son hoteles pequeños que no ofrecen una propuesta de valor diferenciada y no cuentan con un portafolio atractivo para los huéspedes, lo cual, los hace rivales débiles, sin embargo, hay que estar pendiente de sus futuros movimientos. Posteriormente se determinó las características del segmento de mercado a enfocarse para la elaboración de la estrategia, donde se corroboró que iban a ser las personas de Bogotá interesadas en actividades de agroturismo, ecoturismo y agrado por la región llanera. Se propusieron los canales de venta y distribución y se comentó que la página web, las OTAS y las agencias de viajes serían el canal de venta más propicio para el hotel en especial durante los primeros años, pues la idea será hacer conocer el hotel por la mayor cantidad de personas y lograr un posicionamiento del mercado que acapare la mayor cantidad del segmento objetivo en los primeros cinco años. En este paso de la cascada de decisiones, se pudo aplicar el concepto del marco teórico referido a las fuerzas de Porter tal como se vio a lo largo del capítulo 3, el cual se aplicó en el análisis competitivo.

- Con relación a la pregunta de cómo vamos a ganar, se orientaron las ideas bajo un enfoque de diferenciación, aplicando el elemento de sostenibilidad mediante los tres pilares con el enfoque: social, ambiental y cultural. Estos permitirán construir, forjar y fortalecer la ventaja competitiva que tendrá el hotel campestre en comparación a los demás hoteles. La construcción, diseño, prácticas amigables con el medio ambiente y una oferta de actividades de educación, esparcimiento y valoración harán la propuesta de valor más fuerte y atractiva para los huéspedes que se alojen en el hotel, donde la idea es estar en el *Top of Mind* y *Top of Heart* de las personas como un resultado del proceso de construcción

de marca del hotel campestre La Puerta al Llano y que a su vez cumple con el paso cuatro de la cascada de decisiones *de Playing To Win* donde se definen aquellas capacidades que se deben tener en cuenta para forjar la estrategia; claro está que la creación y construcción de marca y la innovación serán aquellos elementos en los que se hará hincapié en la estrategia. En esta decisión de la cascada de *Playing To Win*, se aplicaron los conceptos de competitividad, sostenibilidad, estrategia y, algunos principios de Fayol propuestos en el marco teórico, los cuales sirvieron para la construcción de la propuesta de valor del hotel campestre, tal como se vio en el capítulo 4.

- Con respecto a la última decisión de qué sistemas de gestión se requieren, se decidió elaborar una proyección financiera y de rentabilidad que permitiera conocer contable y financieramente los resultados de la aplicación de la estrategia del hotel campestre con el fin de tener en cuenta un simulador que refleje el comportamiento de las operaciones del hotel. En este, al final de los cálculos y procedimientos realizados se concluyó que el proyecto hotelero La Puerta al Llano, es viable y rentable, por ende, su aplicación y puesta en marcha podría permitir la ejecución del proyecto en un mediano o largo plazo.

Finalmente, el ejercicio académico y de investigación realizado, permitió poner en práctica la habilidad de toma de decisiones la cual es fundamental en el desafío gerencial de operar un hotel campestre. En ese sentido, entender la estrategia organizacional como los planes, y elecciones que se requieren para guiar una compañía a tener rentabilidad y éxito (Kourdi, 2015), o en otras palabras, como un conjunto integrado de decisiones que posiciona a la empresa para crear avances sostenibles que tenga valor superior en relación con la competencia (Lafley y Martin, 2013, p. 3)

posibilita el desarrollo de un plan estratégico que direcciona los lineamientos de un futuro plan de negocio. La cascada de toma de decisiones implementada contribuyó con el análisis de factibilidad de la idea de negocio tal como se vio en el presente plan estratégico. Es importante recordar que las estrategias pueden ser dinámicas y se pueden ir moldendo de acuerdo a las circunstancias y diferentes variables que la puedan afectar, claro está que la clave del éxito de cualquier estrategia está en no perder de vista esa meta o aspiración ganadora que se propuso desde un principio.

7. Referencias

Alcaldía de Villavicencio. (2020). Información General.

<http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Ecologia.aspx>

Alcaldía de Villavicencio. (2020). Mi municipio.

<http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

Alcántara, M. (junio de 2013). Indicadores financieros. Recuperado de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf

América Economía. (17 de julio de 2018). Por qué cada vez menos millennials buscan estabilidad laboral. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-cada-vez-menos-millennials-buscan-estabilidad-laboral>

Amit, R. & Zott, C. (2010). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*. Pp. 493 - 520.

Agenda Hoy. (11 de junio de 2019). Artesanías de Colombia fortalece a los artesanos del Meta. Recuperado de <https://www.agendahoy.co/2019/06/artesantias-de-colombia-fortalece-los.html>

Arias, L, Rivas, E & Vega, C. (xxx). Propuesta de diseño para un centro integral de reciclaje con inclusión de fuentes alternativas de energía . *Revista EAN*.(77). Pp. 136-151.

Avatar Energía. (s.f.). Los usos de la recolección de agua de lluvia. Recuperado de <https://avatarenergia.com/recoleccion-de-agua-de-lluvia/>

Balaguer, L. (24 de julio 2017) ¿Por qué es importante analizar a la competencia para crear una empresa? Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-analizar-a-la-competencia-para-crear-una-empresa.html>

Banco de la República. (2004). *El turismo como alternativa de desarrollo para Villaviencio y el departamento del Meta*. Centro Regional de Estudios Económicos.
<https://www.banrep.gov.co/es/el-turismo-alternativa-desarrollo-para-villavicencio-y-el-departamento-del-meta>

Bancoldex. (14 de junio de 2018). Línea bancóldex eficiencia energética para hoteles, clínicas y hospitales 2018. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/lineas-de-credito/linea-bancoldex-eficiencia-energetica-para-hoteles-clinicas-y-hospitales-2018-903>

Biogar. (s.f.). Biogar, por ti y por el planeta. Recuperado de <https://www.biogar.co/responsabilidad-social/>

Booking. (s.f.). Sobre Booking.com. Recuperado de https://www.booking.com/content/about.es.html?aid=376374;label=esrow-OtlvhU2CXhSVxek50Z_17wS267754636760%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap22.563.000%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atiaud-898142577569%3Akwd-65526620%3Alp1003659%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUMFuZG9tSVYkc2RIIyh9YcUS6BbHz0Ad_yDShFFSHQ

Booking. (2019). Hoteles en el Meta. Recuperado de https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAYoMkIEbWV0YUgKWANoMogBAZgBCrgBB8gBDdgBA-gBAfgBAogCAagCA7gC8feA7AXAAgE&sid=5c0aac48b7c39de484cd23fe84d5d1c2&sb=1&src=city&src_elem=sb&error_url=https%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Fcity%2Fco%2Fvillavicencio-co.es.html%3Faid%3D356980%3Blabel%3Dgog235jc-1DCAYoMkIEbWV0YUgKWANoMogBAZgBCrgBB8gBDdgBA-gBAfgBAogCAagCA7gC8feA7AXAAgE%3Bsid%3D5c0aac48b7c39de484cd23fe84d5d1c2%3Binac%3D1%26%3B&ss=Villavicencio&is_ski_area=0&ssne=Villavicencio&ssne_untouched=Villavicencio&city=-601471&checkin_monthday=16&checkin_month=10&checkin_year=2019&checkout_monthday=18&checkout_month=10&checkout_year=2019&group_adults=2&group_children=0&no_rooms=1&b_h4u_keep_filters=&from_sf=1

Bermejo, R. (s.f.). Del desarrollo sostenible según Brudtland a la sostenibilidad como biomimesis. (archivo PDF).

<https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>

Baptista, M., Fernández, C., Hernández, R., (2014). *Metodología de la investigación*. 6^a ed. México.

- Bravo, C & Cárdenas, E. (2016). *Estudio comparativo entre el plan de negocios y el método canvas como herramientas de decisión para el emprendedor. caso de análisis: Emprendimientos liderados por la corporación internacional construir ecuador (coince) y la corporación humor y vida (chv)*. (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Cardoso, C., Castillo, M., & Hernández, C. (2014). *Sosteniendo al turismo o turismo sostenible (TS). Reflexiones teóricas, estudios y perspectivas en Turismo, Volumen (23)*, pp. 376-395.
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (mayo de 2017). Estudio Sectorial de Turismo Villavicencio, Granada y Acacias.
- Castro, L. (29 de noviembre de 2019). Razones financieras: liquidez, actividad y endeudamiento. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- CITUR. (2018). Estadísticas departamentales. Recuperado de <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- CITUR. (Julio de 2019). Llegada de Extranjeros por País de Residencia por modo aéreo. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_lleg_pax_inter/all/48.
- CITUR. (2020). Estadísticas departamentales Meta. Recuperado de <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental#gsc.tab=0>
- CEREM. (19 de julio de 2016). Jugar para ganar. Los cinco escalones de Lafley y Martin. <https://www.cerem.es/blog/jugar-para-ganar-los-cinco-escalones-de-lafley-y-martin>
- CEUPE. (s.f.). Sostenibilidad un concepto necesario. <https://www.ceupe.com/blog/sostenibilidad-un-concepto-necesario.html>
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Contreras, E. (s.f.). La ventaja competitiva de Michael Porter. Centro de Innovación y Creatividad Empresarial. <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>.
- Cotelco. (12 de mayo de 2020). Presentación Sello Cotelco “Juntos contra el Covid”. Recuperado de <https://www.cotelco.org/noticias/SelloCotelco>
- Cotelco Meta (2019). Hoteles afiliados. <https://www.cotelcometa.com.co/es/>

- Concesionaria Vial Andina. (2020). Tarifas de peajes. <https://coviandina.com/peajes>
- Consejo Privado de Competitividad 2019. (2019). Índice Departamental de Competitividad 2019. Recuperado de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_IDC_2019_WEB.pdf
- Del Rosario, M. Ibarra, M., & González, L. (abril 2017). Competitividad de las pequeñas empresas y medianas empresas en Baja California. Scielo. 18 (35). Doi <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10ª ed. México
- DANE. (2019). Censo Nacional de Población y vivienda 2018. Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). Visión Meta 2032. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/10-VISION%20META.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (septiembre de 2016). Plan Maestro de la Orinoquía 2014-2018.
- De Oliveira da Silva, K., & Gadotti dos Anjos, S. J. (2015). Análisis de la estructura de distribución de micro y pequeños hospedajes en el destino periférico urubici, santa catarina, brasil. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen (24), [p. 590-608]. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180739769008>
- Despegar. (s.f.). Sobre Despegar. Recuperado de <https://www.despegar.com/media-kit/#/category/business>
- Díaz, L. (19 de noviembre de 2019). El hotel del futuro: así nos alojaremos en 20 años. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/hotel-futuro-asi-nos-alojaremos-20-anos_14855
- Evolución de la hotelería en Colombia. (17 de noviembre de 2012). Evolución de nuestra hotelería. Recuperado de <http://evoluciondelahoteleriaencolombia.blogspot.com>
- El Tiempo. (23 de julio de 2019). Empleos por turismo en Meta caen un 55 % por cierre de la vía al Llano. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/estado-de-la-economia-en-el-meta-por-cierre-de-la-via-al-llano-391562>

- Espinosa. R, (2013). Cómo definir la misión, visión y valores en la empresa- ejemplos. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
- Espinosa. R. (2013). Segmentación del mercado, concepto y enfoque. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>
- Espinosa, R. (2019). Ventaja competitiva. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Fernández. R, Meza. P, Zaldívar. M. (2016). *La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados*. [Base de datos]. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, pp. 1 - 25.
- Gerencie. (2 de mayo de 2018). Razón corriente. Recuperado de <https://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- Gobernación del Meta & Cámara de Comercio de Villavicencio. (noviembre de 2009). Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032. Recuperado de <https://javierfierro.files.wordpress.com/2013/06/plan-regional-de-competitividad-meta-copia.pdf>
- González, H. (s.f.) El turismo como alternativa de desarrollo para Villavicencio y el departamento del Meta. Banco de la República. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/el-turismo-alternativa-desarrollo-para-villavicencio-y-el-departamento-del-meta>
- Gallo. G, (23 de abril 2018). Entre 2018 y 2020 se construirán 58 nuevos proyectos hoteleros. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/hoteles-y-turismo/entre-2018-y-2020-se-construiran-58-nuevos-proyectos-hoteleros-que-sumaran-8500-habitaciones-2717449>
- Hax. C & Majluf. N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica.

- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. 8ª ed. México: McGraw- Hill.
- Hildebrandt Gruppe. (20 de julio de 2015). ¿cuáles son los requisitos para certificar un proyecto en leed? Recuperado de <http://www.hildebrandt.cl/cuales-son-los-requisitos-para-certificar-un-proyecto-en-leed/>
- Harvard Business Review. (25 de noviembre de 2014). Playing to Win. How strategy really works. [Archivo pdf]. Estados Unidos.
- Harvard Business Review. (enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. [Archivo pdf]. América Latina.
- Homecenter. (s.f.). Sistema de recolección de aguas lluvias. Recuperado de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/guias-de-compra/aprende-a-reutilizar-agua-lluvia-para-tu-hogar/?cid=106605&=INTERNA>
- Hotelogix. (20 de julio de 2015). Por qué su hotel debería estar en las OTAs para atraer viajeros Recuperado de <https://www.hotelogix.com/es/blog/2015/07/20/por-que-su-hotel-deberia-estar-en-las-otas-para-atraer-viajeros/>
- HostelTur. (7 de abril de 2018) ¿Cuántos hoteles hay en el mundo? Recuperado de <https://tendenciasturismo.com/2018/04/07/cuantos-hoteles-hay-en-el-mundo/>
- HostelTur. (21 de mayo de 2010). Fidelidad y canales de comunicación con los clientes. Recuperado de https://www.hosteltur.com/68502_fidelidad-canales-comunicacion-clientes.html
- HostelTur. (24 de abril de 2020). Radiografía del impacto del COVID-19 en la hotelería colombiana. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/136259_radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-hoteleria-colombiana.html
- Instituto de turismo del Meta. (2019). Historia del Meta. Recuperado de <http://www.turismometa.gov.co/documentacion/observatorio-tur%C3%ADstico.html>
- Instituto de Turismo del Meta. (junio de 2010). Plan maestro de turismo del departamento del meta 2010. Recuperado de http://www.turismometa.gov.co/documentacion/cat_view/24-plan-maestro-de-desarrollo-turistico-del-meta.html?limit=10&limitstart=0&order=date&dir=ASC

- Instituto de Turismo del Meta. (2011). Plan de Desarrollo Turístico Villavicencio 2011-2021.
- Instituto de Turismo del Meta, “Turismo para el Meta”, Plan maestro de desarrollo turístico del Departamento del Meta, 2006.
- Koontz, H, Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. 6ª. Ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Kourdi, J. (2015). Business Strategy. Londres: The Economist.
- Kutschera, S. (2019). Informe de tendencias turísticas. [Archivo PDF]. TrekkSoft. <https://www.trekksoft.com/es/resources-thanks/Informe-de-Tendencias-Tur%C3%ADsticas-2019?submissionGuid=a411806c-90ba-458c-b439-7391d259787d>
- Lafley. A & Martin. R. (2013). *Playing to Win. How Strategy really works*. Boston, Estado Unidos: Harvard Business Review.
- La República. (27 de mayo 2019). Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Lacouture, M. (2019). *Turismo sostenible. Diez consejos para lograrlo*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Majó, J. Moya, D. Llosera, L. (2018). Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú, volumen (26), [P. 147-162]. Doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.3143>
- Martin, R. (14 de noviembre de 2014). [Webinar]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/webinar/2014/12/playing-to-win-how-strategy-really-works>
- Martínez, A. (7 de marzo de 2019). Capacitación hotelera y restaurantera. <https://talent-investment.com/blog/capacitacion-hoteleray-restaurantera/>
- Ministerio de Ambiente. (2014). *Plan Nacional de Negocios verdes*. <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Establecimiento con certificación de la norma NTS TS 002. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=90645adf-0908-4866-9a8e-3af54f8fe497>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3 Nro. 3:4-26
- Morrissey, G. (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. P.119
- Muñoz, J. (2 de agosto de 2019). Colombianos viajan más. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-francisco-munoz-2704992/colombianos-viajan-mas-2892165>
- Nancy Espinel. (10 de diciembre de 2015). Hotel Cinaruco. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5fWq2rfksBk>
- Observatorio Turístico de Villavicencio. (2018). Informe Semana Santa. Recuperado de <https://www.turismovillavicencio.gov.co/site/docs/semana-santa-2018-INFORME-consolidado.pdf>
- O'Donnell, C., Koontz., H & O, (2013). Curso de administración moderna, un análisis y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A
- OMT & UNEP. (2005). Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Osterwalder, A., Bernarda, G., Pigneur, Y., Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando.[Traducido al español de Montse Meneses]. Estados Unidos: Deusto s.a. ediciones
- Otero. M, Giraldo, W. (2012). Villavicencio (Colombia) como destino turístico: Análisis de las dinámicas de consumo. (Trabajo de tesis de maestría). Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/367/202_Otero_Gómez_Mar%C3%ADa_Cristina_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Palacios, P, Duque, M. (11 de mayo de 2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo* 39 (53): pp. 23-34.
- Parraga, M. (12 de octubre de 2011). *Luther Halsey Gulick*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/DeopSite/luther-halsey-gulick>
- Parra, E., Calero, F. (2010). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid: S.A. McGraw-hill / Interamericana de España.
- Pereira, D. (2016). Estrategias de comercialización y canales de distribución necesarios para reducir la estacionalidad en una empresa de alojamiento caso hotel veuxor. (Trabajo de grado). Recuperado de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/9327/1/ECUACE-2016-HT-DE00045.pdf>
- Pérez, O. (mayo 8 de 2019). Cómo hacer un programa de capacitación del personal paso a paso. <https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-programa-de-capacitacion-del-personal-paso-a-paso>
- Prim, A. (2016). Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente. <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Portal Académico. (2017). Los tres pilares de la sostenibilidad. Recuperado de <https://el.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/biologia2/unidad2/desarrolloSustentable/tresPilares>
- Portafolio. Ya no basta con que una compañía genere buenos ingresos. (20 de mayo de 2019). Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1a ed.) México. Cecs.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Rainforest Alliance Verified. (enero 2015). Estándar para Hoteles y Servicios de Alojamiento Rainforest Alliance Certified . Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/uploads/3/TO-02-Estándar-para-Hoteles-y-Servicios-de-Alojamiento-27Ene2015.pdf>
- Revinat. (2019). Software Guest Feedback. Recuperado de <https://www.revinat.com/es/>
- Riquelme, M. (junio de 2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ranstand. (22 de mayo de 2017). Cómo gestionar una empresa: principios de Fayol. <https://www.randstad.es/tendencias360/como-gestionar-una-empresa-principios-de-fayol/>
- Rodríguez, L. (s.f.). Método analítico de investigación: características y ejemplo <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Revista Dinero. (24 de febrero de 2020). Colombia registra nuevo récord en turismo. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/por-que-2019-fue-el-mejor-ano-para-el-turismo-en-colombia/282069>
- Revista Dinero. (22 de noviembre de 2018). *Los obstáculos que enfrenta la industria hotelera en Colombia*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/los-obstaculos-para-la-industria-hotelera-en-colombia/264409>
- Reportur. (10 de noviembre de 2019). Colombia aumenta más de 4% el número de turistas extranjeros. Recuperado de <https://www.reportur.com/colombia/2019/11/10/colombia-aumenta-numero-turistas-extranjeros-mas-4/>
- Sánchez, L. (22 de abril de 2010). Estados financieros básicos. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). Proyecciones Bogotá y Municipios. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/proyecciones-de-poblacion>
- Secall, E. (2006). La Competitividad de las zonas turísticas. Comunicación presentada en el XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, ESADE-Fira de Barcelona, 03-04. Recuperado de http://www.esade.edu/cedit2003/cast/est_papsen.htm (05.11.08)

- Semana. (14 de marzo de 2020). Calidad del aire, una preocupación global. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/calidad-del-aire-una-preocupacion-global/656701>
- Tecnohotel. (13 de octubre 2019). Ahorro y eficiencia energética hotelera en siete tips imprescindibles. Recuperado de <https://tecnohotelnews.com/2019/10/13/ahorro-eficiencia-energetica-hotelera/>
- Torres, F. (29 de octubre de 2018). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Turismo en Villavicencio. (s.f.). Puerta al llano, la despensa de Colombia. Recuperado de <https://encolombia.com/turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/meta/villavicencio/>
- Unesco. La UNESCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://es.unesco.org/sdgs>
- Violeta Stereo Casanare. (6 de julio 2018). Cultura llanera patrimonio cultural material e inmaterial de la Nación. Recuperado de <https://www.violetastereo.com/wp/cultura-llanera-patrimonio-cultural-material-e-inmaterial-de-la-nacion/>
- World Economic Forum. (2010). The global competitiveness report 2010-2011. Geneva, Suiza.
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.
Doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

8. Anexos

Anexo A-Fuerzas de Porter aplicadas al sector turístico hotelero de Villavicencio.

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
CONCENTRACIÓN CLIENTES	0,3	2	0,6
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,3	3	0,9
VOLUMEN DE COMPRAS	0,2	2	0,4
COSTE DE CAMBIO	0,3	3	0,9
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	0,1	2	0,2
TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA			3
PRODUCTOS SUSTITUTOS			
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	0,2	2	0,4
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	0,3	2	0,6
FACILIDAD DE CAMBIO	0,3	2	0,6
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	0,2	2	0,4
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0,3	2	0,6
TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA			2,6
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	0,3	2	0,6
VOLUMEN DE COMPRA	0,2	2	0,4
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0,2	2	0,4
COSTE DE CAMBIO	0,1	2	0,2
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	0,3	2	0,6
TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA			2,2
RIVALIDAD DE COMPETIDORES			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
PODER COMPETIDORES	0,4	2	0,8
PODER PROVEEDORES	0,2	2	0,4
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	0,2	2	0,4
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	0,2	2	0,4
DIVERSIDAD COMPETIDORES	0,3	3	0,9
TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA			2,9
COMPETIDORES ENTRANTES			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
ECONOMÍAS DE ESCALAS	0,4	1	0,4
COSTOS DE PATENTES Y MODELOS	0,4	1	0,4
PODER/VALOR DE MARCA	0,4	3	1,2
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	0,3	4	1,2
ACCESO A DISTRIBUCIÓN	0,3	2	0,6
TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA			3,8

Anexo B- Modelo de la encuesta aplicada para determinar el segmento de mercado.

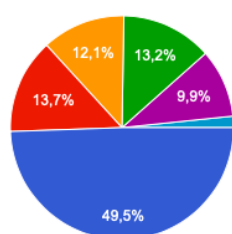
- i. ¿Qué edad tiene?
- ii. Género
- iii. Estado civil
- iv. Nivel de estudios
- v. Condición actual
- vi. ¿En qué ciudad vive?
- vii. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?
- viii. ¿Qué tipo de viajero se considera usted?
- ix. ¿En qué meses del año prefiere y tiene mayor disponibilidad para viajar?
- x. ¿Con qué frecuencia viaja?
- xi. Normalmente cuando viaja lo hace en compañía de quien
- xii. Tiempo de estadía promedio en los viajes nacionales
- xiii. ¿A través de qué canales de distribución usted hace una reserva de alojamiento
- xiv. ¿Cuántas veces ha viajado a Villavicencio?
- xv. De acuerdo con las siguientes motivaciones de viaje, ¿cuál o cuáles lo motivan a visitar Villavicencio y/o sus municipios cercanos?
- xvi. ¿Qué tipo de alojamiento escogería usted al hospedarse en Villavicencio?
- xvii. ¿Qué importancia le da a los siguientes elementos a la hora de escoger un alojamiento?
- xviii. ¿Cuales de las siguientes actividades y/ o servicios le gustaría encontrar en un hotel campestre en Villavicencio?
- xix. Si respondió "otras actividades", ¿cuáles le gustaría encontrar en un hotel campestre?
- xx. ¿Le gustaría hospedarse en un hotel campestre en Villavicencio donde se resalte la cultura llanera y el respeto por el medio ambiente a través de diferentes actividades?

xxi. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una noche/ persona en ese tipo de hotel incluyendo alojamiento, desayuno y actividades de agroturismo

Anexo C- Respuestas de las 182 encuestas realizadas.

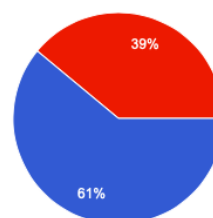
1. ¿Qué edad tiene ?

182 respuestas



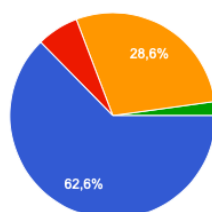
2. Género

182 respuestas



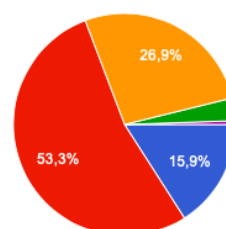
3. Estado civil

182 respuestas



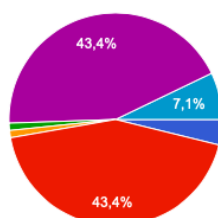
4. Nivel de estudios

182 respuestas



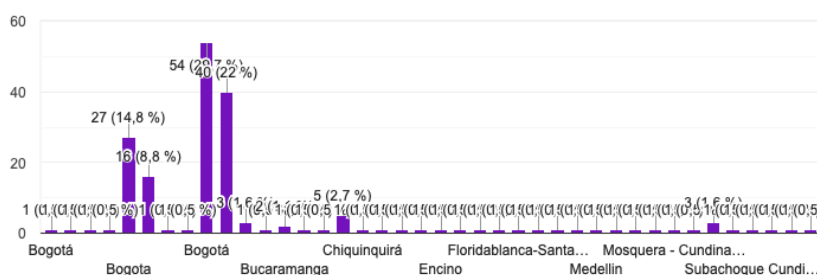
5. ¿Cuál es su condición actual?

182 respuestas



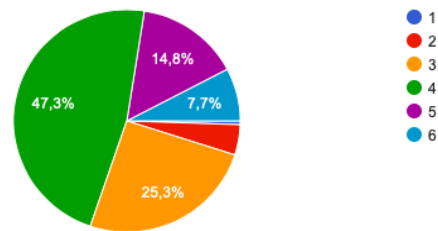
6. ¿En qué ciudad vive?

182 respuestas



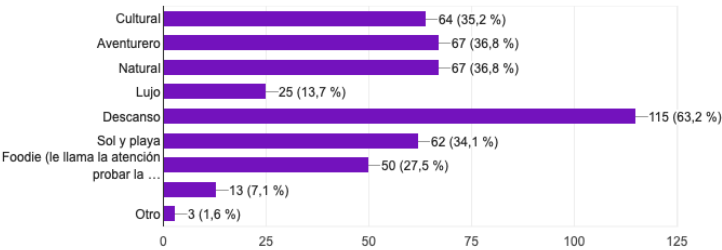
7. Estrato socioeconómico al que pertenece

182 respuestas



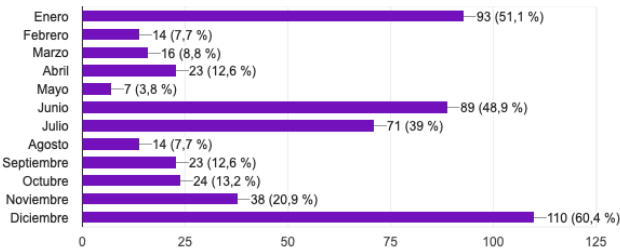
8. ¿Qué tipo de viajero se considera usted ?

182 respuestas



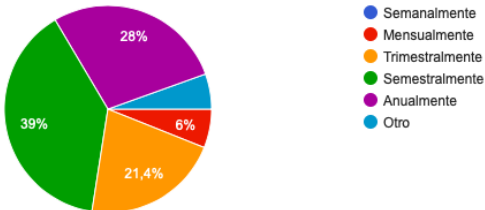
9. ¿En qué meses del año prefiere y tiene mayor disponibilidad para viajar?

182 respuestas



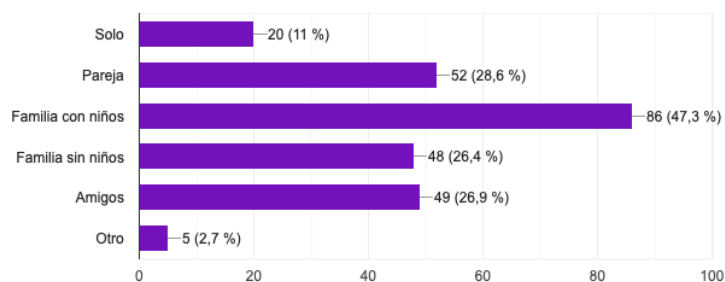
10. ¿Con qué frecuencia viaja?

182 respuestas



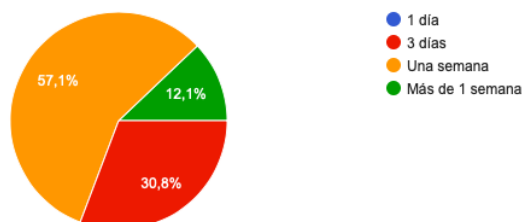
11. Normalmente cuando viaja lo hace en compañía de:

182 respuestas



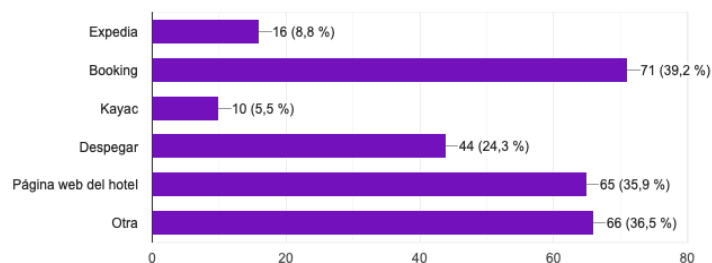
12. Tiempo de estadía promedio en los viajes nacionales

182 respuestas



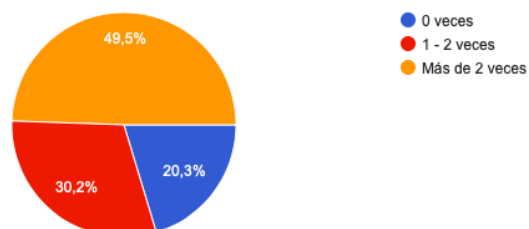
13. ¿ A través de qué canales de distribución usted hace una reserva de alojamiento ?

181 respuestas



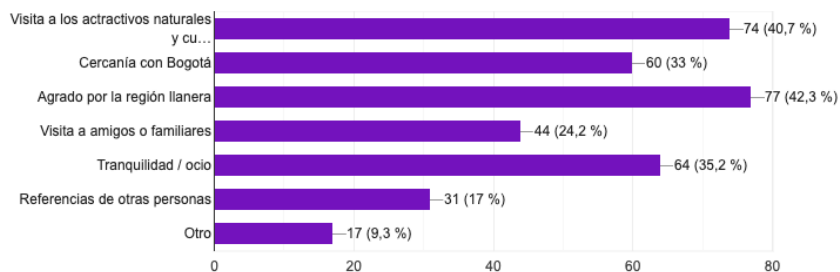
14. ¿Cuántas veces ha viajado a Villavicencio?

182 respuestas



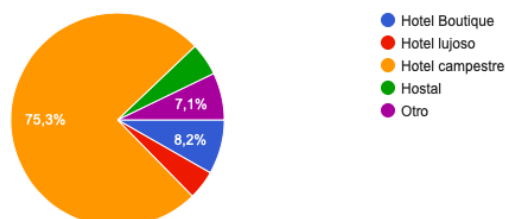
15. De acuerdo con las siguientes motivaciones de viaje, ¿cuál o cuáles lo motivan a visitar Villavicencio y/o sus municipios cercanos?

182 respuestas



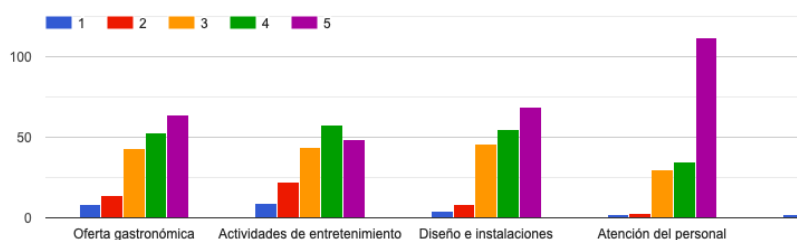
16. ¿Qué tipo de alojamiento escogería usted al hospedarse en Villavicencio?

182 respuestas



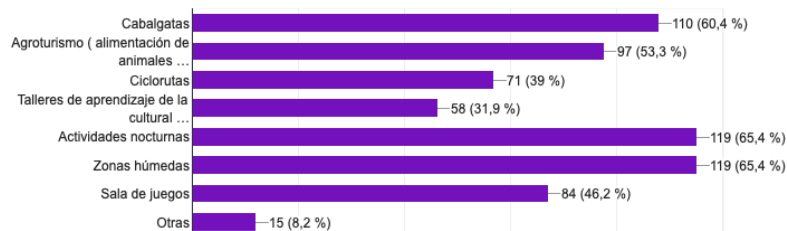
17. ¿Qué importancia le da a los siguientes elementos a la hora de escoger un alojamiento ? 1.

No es muy importante- 5. Muy importante.



18. ¿Cuales de las siguientes actividades y/ o servicios le gustaría encontrar en un hotel campestre en Villavicencio?

182 respuestas



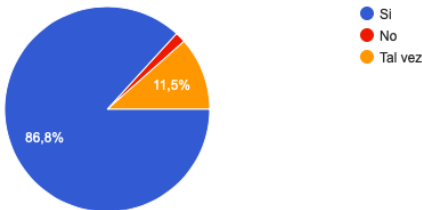
19. Si respondió "otras actividades", ¿cuáles le gustaría encontrar en un hotel campestre?

18 respuestas

Vegetación, naturaleza
actividades deportivas
Descanso en la naturaleza
Aventura
Ecosostenible
Senderismo
Que tenga tina en los cuartos, gimnasio, canchas de tennis en polvo de ladrillo y normal, canchas de futbol, spa, cancha de volleyball
Noche romántica con musica y bebidas especiales
Aviturismo

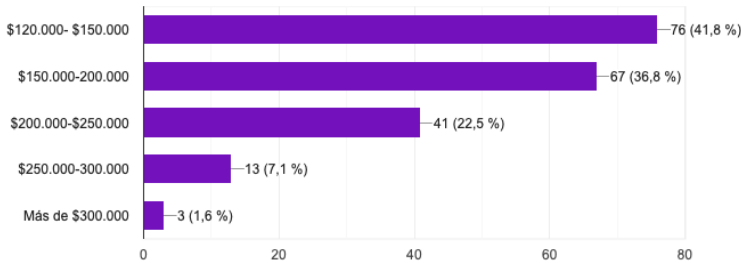
20. ¿Le gustaría hospedarse en un hotel campestre en Villavicencio donde se resalte la cultura llanera y el respeto por el medio ambiente a través de diferentes actividades ?

182 respuestas

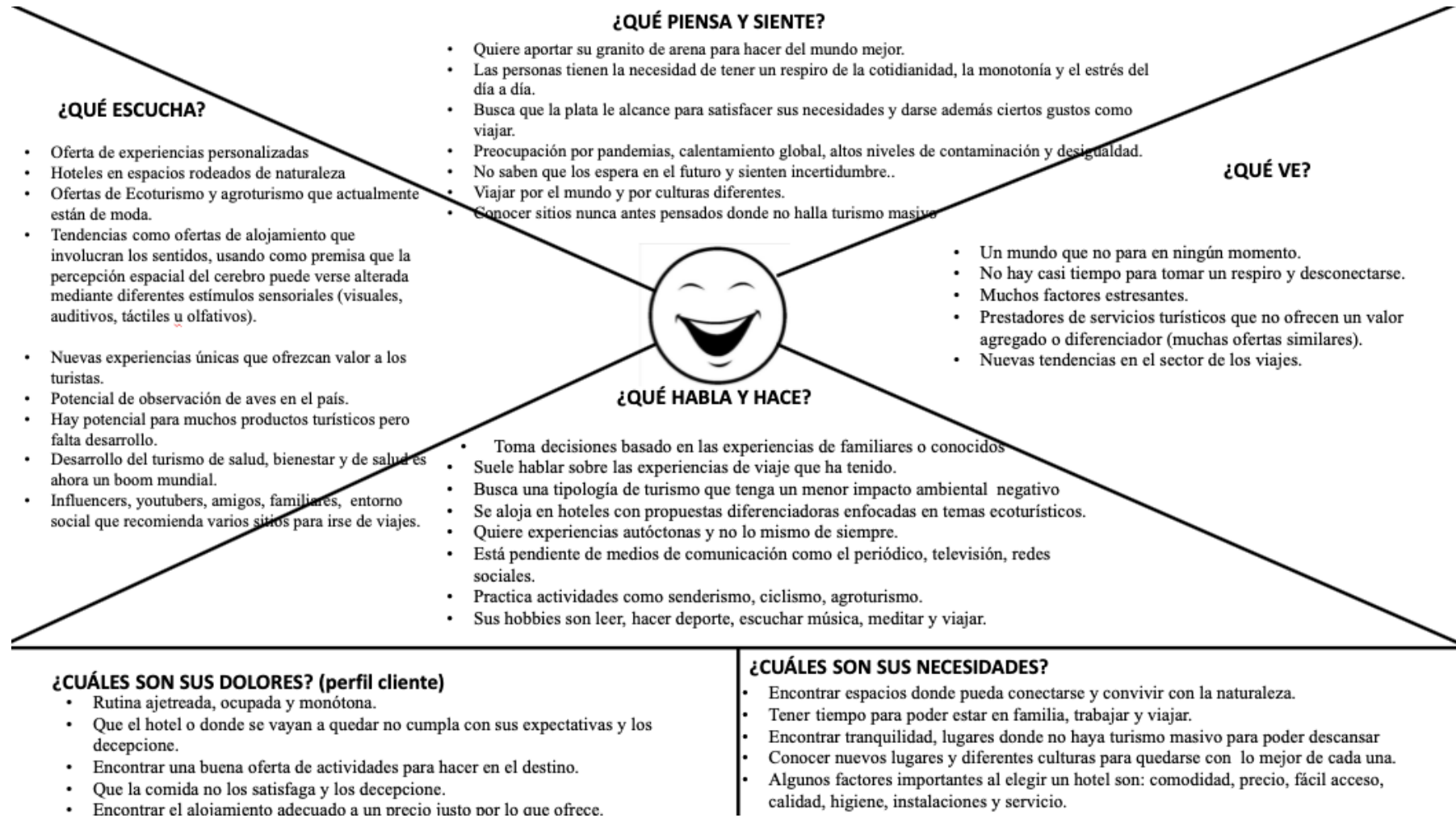


21. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una noche/ persona en ese tipo de hotel incluyendo alojamiento, desayuno y actividades de agroturismo ?

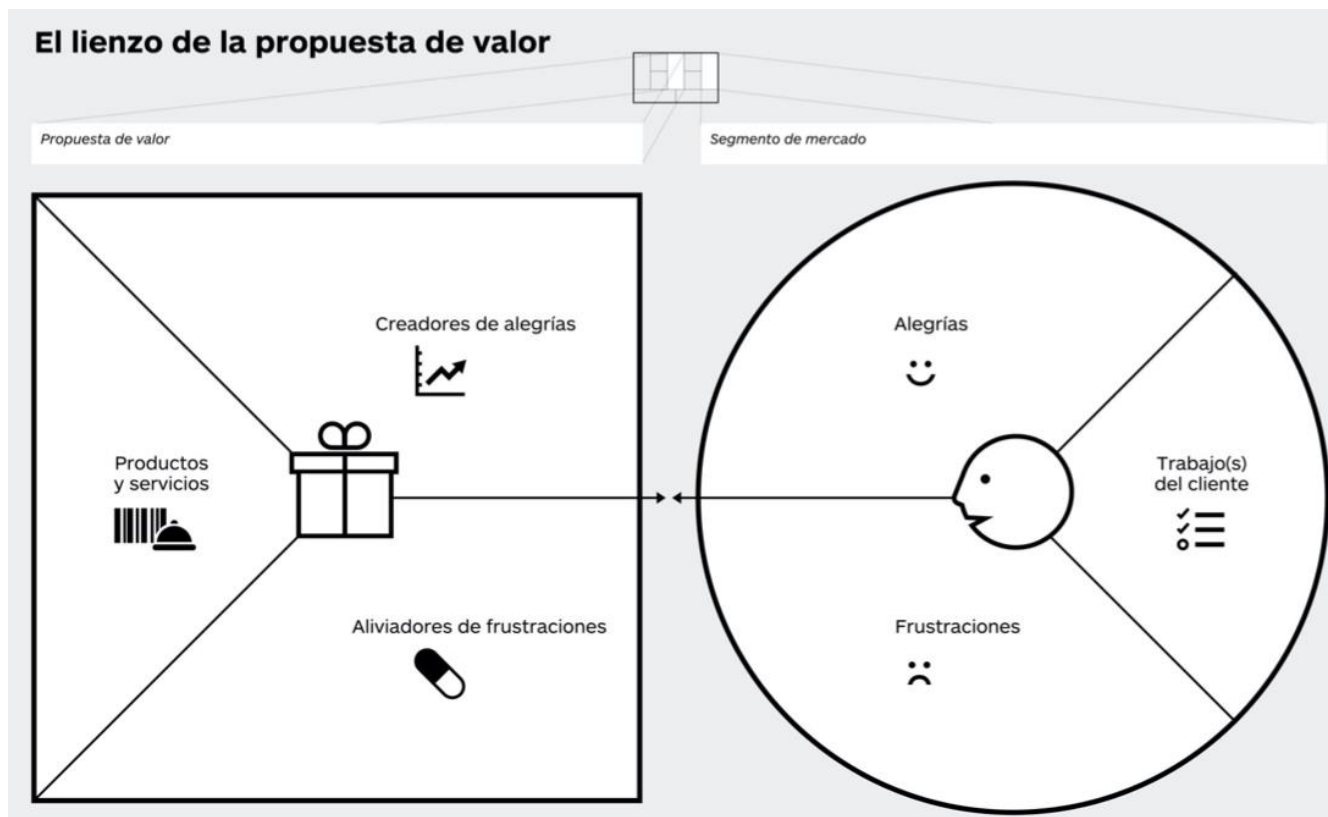
182 respuestas



Anexo D-Mapa de Empatía realizado con base en información secundaria y de las encuestas realizadas.



Anexo E- Lienzo de la propuesta de valor



Anexo F- Objetivos desarrollo sostenible propuestos por la Unesco.

La UNESCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Anexo G- Cálculos liquidación nómina.

CARGO	SALARIO BÁSICO 2022	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	IBC	EPS	AFP	Fondo solidaridad	TOTAL A PAGAR
Recepcionista	\$ 1.200.000	\$ 102.854	\$ 1.302.854	\$ 1.200.000	\$ 48.000	\$ 48.000		\$ 1.206.854
Camarera / Auxiliar de aseo general	\$ 887.803	\$ 102.854	\$ 990.657	\$ 887.803	\$ 35.512	\$ 35.512		\$ 919.633
Barman	\$ 700.000	\$ 102.854	\$ 802.854	\$ 700.000	\$ 28.000	\$ 28.000		\$ 746.854
Meseros	\$ 887.803	\$ 102.854	\$ 990.657	\$ 887.803	\$ 35.512	\$ 35.512		\$ 919.633
Auxiliares de cocina	\$ 1.050.000	\$ 102.854	\$ 1.152.854	\$ 1.050.000	\$ 42.000	\$ 42.000		\$ 1.068.854
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	\$ 450.000	\$ 102.854	\$ 552.854	\$ 450.000	\$ 18.000	\$ 18.000		\$ 516.854
Gerente	\$ 3.800.000	\$ -	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 152.000	\$ 152.000	\$ 38.000	\$ 3.458.000
Community Manager	\$ 666.667	\$ 102.854	\$ 769.521	\$ 666.667	\$ 26.667	\$ 26.667		\$ 716.187
Contador	\$ 733.333	\$ 102.854	\$ 836.187	\$ 733.333	\$ 29.333	\$ 29.333		\$ 777.521
Masajistas	\$ 560.000	\$ 102.854	\$ 662.854	\$ 560.000	\$ 22.400	\$ 22.400		\$ 618.054
Personal agroturismo actividades	\$ 445.000	\$ 102.854	\$ 547.854	\$ 445.000	\$ 17.800	\$ 17.800		\$ 512.254
TOTAL	\$ 11.380.606	\$ 1.028.540	\$ 12.409.146	\$ 11.380.606	\$ 455.224	\$ 455.224	\$ 38.000	\$ 11.460.698

Aportes parafiscales								
NOMBRE	SALUD	AFP	ARP	CCF	ICBF	SENA	TOTAL A PAGAR EMPLEADOR	
Recepcionista	\$ 102.000	\$ 144.000	\$ 6.264	\$ 48.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$	348.264
Camarera / Auxiliar de aseo general	\$ 75.463	\$ 106.536	\$ 4.634	\$ 35.512	\$ 17.756	\$ 17.756	\$	257.658
TOTAL DPTO. ALOJAMIENTO	\$ 177.463	\$ 250.536	\$ 10.898	\$ 83.512	\$ 41.756	\$ 41.756	\$	605.922
Barman	\$ 59.500	\$ 84.000	\$ 3.654	\$ 28.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$	203.154
Auxiliares de cocina	\$ 89.250	\$ 126.000	\$ 5.481	\$ 42.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$	304.731
Meseros	\$ 75.463	\$ 106.536	\$ 4.634	\$ 35.512	\$ 17.756	\$ 17.756	\$	257.658
TOTAL DPTO. A & B	\$ 75.463	\$ 106.536	\$ 4.634	\$ 35.512	\$ 17.756	\$ 17.756	\$	765.543
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	\$ 38.250	\$ 54.000	\$ 2.349	\$ 18.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$	130.599
TOTAL DPTO. MANTENIMIENTO	\$ 38.250	\$ 54.000	\$ 2.349	\$ 18.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$	130.599
Gerente	\$ 323.000	\$ 456.000	\$ 19.836	\$ 152.000	\$ 76.000	\$ 76.000	\$	1.102.836
Contador	\$ 62.333	\$ 88.000	\$ 3.828	\$ 29.333	\$ 14.667	\$ 14.667	\$	212.828
Community Manager	\$ 56.667	\$ 80.000	\$ 3.480	\$ 26.667	\$ 13.333	\$ 13.333	\$	193.480
TOTAL GERENCIA	\$ 323.000	\$ 456.000	\$ 19.836	\$ 152.000	\$ 76.000	\$ 76.000	\$	1.509.144
Masajistas	\$ 47.600	\$ 67.200	\$ 2.923	\$ 22.400	\$ 11.200	\$ 11.200	\$	162.523
Personal agroturismo actividades	\$ 37.825	\$ 53.400	\$ 2.323	\$ 17.800	\$ 8.900	\$ 8.900	\$	129.148
Otros departamentos	\$ 85.425	\$ 120.600	\$ 5.246	\$ 40.200	\$ 20.100	\$ 20.100	\$	291.671
	\$ 699.602	\$ 987.673	\$ 42.964	\$ 329.224	\$ 164.612	\$ 164.612	\$	3.302.879

Provisiones							
NOMBRE	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	TOTAL A PAGAR POR EMPLEADO		
Recepcionista	\$ 108.528	\$ 13.029	\$ 108.528	\$ 54.329	\$		284.413
Camarera / Auxiliar de aseo general	\$ 82.522	\$ 9.907	\$ 82.522	\$ 41.310	\$		216.260
TOTAL DPTO. ALOJAMIENTO	\$ 191.049,47	\$ 22.935,11	\$ 191.049,47	\$ 95.639,41	\$		500.673
Barman	\$ 66.878	\$ 8.029	\$ 66.878	\$ 33.479	\$		175.263
Auxiliar de cocina	\$ 96.033	\$ 11.529	\$ 96.033	\$ 48.074	\$		251.668
Meseros	\$ 82.522	\$ 11.529	\$ 96.033	\$ 48.074	\$		238.157
TOTAL DPTO. A & B	\$ 245.432	\$ 31.086	\$ 258.943	\$ 129.627	\$		665.088
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	\$ 46.053	\$ 5.529	\$ 46.053	\$ 23.054	\$		120.688
TOTAL DPTO. MANTENIMIENTO	\$ 46.053	\$ 5.529	\$ 46.053	\$ 23.054	\$		120.688
Gerente	\$ 316.540	\$ 38.000	\$ 316.540	\$ 158.460	\$		829.540
Contador	\$ 69.654	\$ 8.362	\$ 69.654	\$ 34.869	\$		182.540
Community Manager	\$ 64.101	\$ 7.695	\$ 64.101	\$ 32.089	\$		167.986
TOTAL GERENCIA	\$ 316.540	\$ 38.000	\$ 316.540	\$ 158.460	\$		1.180.066
Masajistas	\$ 55.216	\$ 6.629	\$ 55.216	\$ 27.641	\$		144.701
Personal agroturismo actividades	\$ 45.636	\$ 5.479	\$ 45.636	\$ 22.846	\$		119.597
Otros departamentos	\$ 100.852	\$ 12.107	\$ 100.852	\$ 50.487	\$		264.298
	\$ 899.926	\$ 109.656	\$ 913.437	\$ 457.267	\$		2.730.813

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Recepcionista	\$ 1.935.531	\$ 2.032.308	\$ 2.133.923	\$ 2.240.619	\$ 2.352.650	\$ 2.470.283	\$ 2.593.797	\$ 2.723.487	\$ 2.859.661	\$ 3.002.644	\$ 3.152.776
Camarera / Auxiliar de aseo general	\$ 1.464.576	\$ 1.537.804	\$ 1.614.695	\$ 1.695.429	\$ 1.780.201	\$ 1.869.211	\$ 1.962.671	\$ 2.060.805	\$ 2.163.845	\$ 2.272.037	\$ 2.385.639
Barman	\$ 1.181.271	\$ 1.240.335	\$ 1.302.351	\$ 1.367.469	\$ 1.435.842	\$ 1.507.634	\$ 1.583.016	\$ 1.662.167	\$ 1.745.275	\$ 1.832.539	\$ 1.924.166
Meseros	\$ 1.486.472	\$ 1.560.796	\$ 1.638.836	\$ 1.720.777	\$ 1.806.816	\$ 1.897.157	\$ 1.992.015	\$ 2.091.616	\$ 2.196.196	\$ 2.306.006	\$ 2.421.307
Auxiliares de cocina	\$ 1.709.253	\$ 1.794.716	\$ 1.884.451	\$ 1.978.674	\$ 2.077.608	\$ 2.181.488	\$ 2.290.563	\$ 2.405.091	\$ 2.525.345	\$ 2.651.612	\$ 2.784.193
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	\$ 804.141	\$ 844.348	\$ 886.565	\$ 930.894	\$ 977.438	\$ 1.026.310	\$ 1.077.626	\$ 1.131.507	\$ 1.188.083	\$ 1.247.487	\$ 1.309.861
Gerente	\$ 5.732.376	\$ 6.018.995	\$ 6.319.945	\$ 6.635.942	\$ 6.967.739	\$ 7.316.126	\$ 7.681.932	\$ 8.066.029	\$ 8.469.330	\$ 8.892.797	\$ 9.337.436
Community Manager	\$ 1.130.987	\$ 1.187.536	\$ 1.246.913	\$ 1.309.259	\$ 1.374.722	\$ 1.443.458	\$ 1.515.631	\$ 1.591.412	\$ 1.670.983	\$ 1.754.532	\$ 1.842.259
Contador	\$ 1.231.555	\$ 1.293.133	\$ 1.357.789	\$ 1.425.679	\$ 1.496.963	\$ 1.571.811	\$ 1.650.402	\$ 1.732.922	\$ 1.819.568	\$ 1.910.546	\$ 2.006.073
Masajistas	\$ 970.078	\$ 1.018.582	\$ 1.069.511	\$ 1.122.987	\$ 1.179.136	\$ 1.238.093	\$ 1.299.998	\$ 1.364.997	\$ 1.433.247	\$ 1.504.910	\$ 1.580.155
Personal agroturismo actividades	\$ 796.598	\$ 836.428	\$ 878.250	\$ 922.162	\$ 968.270	\$ 1.016.684	\$ 1.067.518	\$ 1.120.894	\$ 1.176.939	\$ 1.235.786	\$ 1.297.575

Valor a pagar nómina												
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Recepcionista	\$	1.935.531	\$ 4.064.615	\$ 4.267.846	\$ 4.481.238	\$ 4.705.300	\$ 4.940.565	\$ 5.187.593	\$ 5.446.973	\$ 5.719.322	\$ 6.005.288	\$ 6.305.552
Camarera / Auxiliar de aseo general	\$	1.464.576	\$ 1.537.804	\$ 1.614.695	\$ 1.695.429	\$ 1.780.201	\$ 1.869.211	\$ 3.925.343	\$ 4.121.610	\$ 4.327.690	\$ 4.544.075	\$ 4.771.279
Barman	\$	1.181.271	\$ 1.240.335	\$ 1.302.351	\$ 1.367.469	\$ 1.435.842	\$ 1.507.634	\$ 1.583.016	\$ 1.662.167	\$ 1.745.275	\$ 1.832.539	\$ 1.924.166
Meseros	\$	1.486.472	\$ 3.121.592	\$ 3.277.671	\$ 3.441.555	\$ 3.613.633	\$ 3.794.314	\$ 3.984.030	\$ 4.183.231	\$ 4.392.393	\$ 4.612.013	\$ 4.842.613
Auxiliares de cocina	\$	1.709.253	\$ 3.589.431	\$ 3.768.903	\$ 3.957.348	\$ 4.155.215	\$ 4.362.976	\$ 4.581.125	\$ 4.810.181	\$ 5.050.690	\$ 5.303.225	\$ 5.568.386
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	\$	804.141	\$ 844.348	\$ 886.565	\$ 930.894	\$ 977.438	\$ 1.026.310	\$ 1.077.626	\$ 1.131.507	\$ 1.188.083	\$ 1.247.487	\$ 1.309.861
Gerente	\$	5.732.376	\$ 6.018.995	\$ 6.319.945	\$ 6.635.942	\$ 6.967.739	\$ 7.316.126	\$ 7.681.932	\$ 8.066.029	\$ 8.469.330	\$ 8.892.797	\$ 9.337.436
Community Manager	\$	1.130.987	\$ 1.187.536	\$ 1.246.913	\$ 1.309.259	\$ 1.374.722	\$ 1.443.458	\$ 1.515.631	\$ 1.591.412	\$ 1.670.983	\$ 1.754.532	\$ 1.842.259
Contador	\$	1.231.555	\$ 1.293.133	\$ 1.357.789	\$ 1.425.679	\$ 1.496.963	\$ 1.571.811	\$ 1.650.402	\$ 1.732.922	\$ 1.819.568	\$ 1.910.546	\$ 2.006.073
Masajistas	\$	970.078	\$ 1.018.582	\$ 1.069.511	\$ 1.122.987	\$ 1.179.136	\$ 1.238.093	\$ 1.299.998	\$ 1.364.997	\$ 1.433.247	\$ 1.504.910	\$ 1.580.155
Personal agroturismo actividades	\$	1.593.197	\$ 2.509.285	\$ 2.634.749	\$ 2.766.487	\$ 2.904.811	\$ 3.050.052	\$ 3.202.554	\$ 3.362.682	\$ 3.530.816	\$ 3.707.357	\$ 3.892.725
Total a pagar mes	\$	-	\$ 26.425.656	\$ 27.746.939	\$ 29.134.286	\$ 30.591.000	\$ 32.120.550	\$ 35.689.249	\$ 37.473.712	\$ 39.347.397	\$ 41.314.767	\$ 43.380.506
TOTAL A PAGAR ANUAL		\$ 317.107.876	\$ 332.963.270	\$ 349.611.433	\$ 367.092.005	\$ 385.446.605	\$ 428.270.992	\$ 449.684.542	\$ 472.168.769	\$ 495.777.207	\$ 520.566.068	

Cantidad de empleados													
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031		
Recepcionista	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Camarera / Auxiliar de aseo general	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Barman	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meseros	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Auxiliares de cocina	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Auxiliar de mantenimiento áreas comunes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Masajistas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal agroturismo actividades	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total empleados	12	16	16	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Pago total por										
nómina	\$ 317.107.876	\$ 332.963.270	\$ 349.611.433	\$ 367.092.005	\$ 385.446.605	\$ 428.270.992	\$ 449.684.542	\$ 472.168.769	\$ 495.777.207	\$ 520.566.068

Anexo H- Esquema piloto al momento de hacer capacitaciones

Paso	Comentario
1. Identificar necesidad de la empresa	Esta información debe ser el principio y fin del programa de capacitación, la prioridad número uno es responder a las necesidades como empleador y apoyar la consecución de los objetivos del negocio a través del aprendizaje.
2. Definir objetivos	Hacer un análisis sobre cuáles son las tareas que podrían mejorarse y qué conocimientos, habilidades o actitudes deben adquirir los empleados para mejorar los resultados de la empresa.
3. Identificar a quien va dirigir el programa	Seleccionar aquellos colaboradores o grupos de colaboradores que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos de la empresa.
4. Selecciona el programa de capacitación más adecuado	Determinar si se <u>va</u> contratar alguna empresa para que haga la capacitación, cuánto cobra, dónde se hará, el tiempo que tomará la capacitación y demás.
5. Comunicar el programa de capacitación de personal	Explica a todos los miembros de la empresa con detalles los objetivos de la capacitación, beneficios, tiempos y cualquier otro aspecto técnico y logístico que sea relevante.
6. Implementar el programa de capacitación	Poner en marcha el programa de capacitación.
7. Obtener feedback y evaluar los resultados	Momento de obtener la retroalimentación de todos los participantes y sobre todo, evaluar su efectividad. Evaluar el programa de capacitación a través de entrevistas y encuestas en línea y así conocer si a los empleados les ha gustado la capacitación.

Fuente: Tomado de Pérez, (2019).

Anexo I- Amortización préstamo bancario.

Tabla de amortización préstamo bancario						
CALCULO DE CUOTA	CUOTA FIJA		CAPITAL FIJO		0	
VALOR PRESENTE	\$	300.000.000,00		\$	300.000.000,00	
VALOR FUTURO	\$	-		\$	-	
TASA		17,000%			17,000%	
PERIODO		1 ANOS		\$	1,00 ANOS	
PLAZO		15		\$	15,00	
CUOTA		\$56.346.628,50		\$71.000.000,00	CUOTA 1	
RESULTADOS	\$	845.199.427	\$	545.199.427	\$	300.000.000
NUM		CUOTA		INTERES		CAPITAL
0		0		0		0
1	\$	56.346.628,50	\$	51.000.000,00	\$	5.346.628,50
2	\$	56.346.628,50	\$	50.091.073,16	\$	6.255.555,34
3	\$	56.346.628,50	\$	49.027.628,75	\$	7.318.999,75
4	\$	56.346.628,50	\$	47.783.398,79	\$	8.563.229,71
5	\$	56.346.628,50	\$	46.327.649,74	\$	10.018.978,76
6	\$	56.346.628,50	\$	44.624.423,35	\$	11.722.205,15
7	\$	56.346.628,50	\$	42.631.648,47	\$	13.714.980,03
8	\$	56.346.628,50	\$	40.300.101,87	\$	16.046.526,63
9	\$	56.346.628,50	\$	37.572.192,34	\$	18.774.436,16
10	\$	56.346.628,50	\$	34.380.538,20	\$	21.966.090,30
11	\$	56.346.628,50	\$	30.646.302,84	\$	25.700.325,65
12	\$	56.346.628,50	\$	26.277.247,48	\$	30.069.381,02
13	\$	56.346.628,50	\$	21.165.452,71	\$	35.181.175,79
14	\$	56.346.628,50	\$	15.184.652,83	\$	41.161.975,67
15	\$	56.346.628,50	\$	8.187.116,96	\$	48.159.511,54
						0,00

Anexo J-Proyección huéspedes nacionales.

Proyección huéspedes nacionales												
	Año 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	6	7	8	9	10
Indicadores	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Población Bogotana	8380801	8480125	8578979	8677525	8775926	8874347	8972653	9070959	9169265	9267571	9365877	9464183
Estratos 4-5-6	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%	13,96%
	1169960	1183825	1197625	1211382	1225119	1238859	1252582	1266306	1280029	1293753	1307476	1321200
	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Edades deseadas 18-45	818972	828678	838338	847968	857583	867201	876808	886414	896021	905627	915234	924840
	49%	49%	42%	50%	50%	50%	51%	51%	52%	52%	53%	53%
Personas que viajan en familia o pareja a Villavicencio	401296	406052	352102	423984	428792	433601	442788	452071	461451	470926	480498	490165
Personas interesadas en viajar a Villavicencio por vacaciones o turismo	47%	47%	45%	47%	47%	48%	48%	49%	49%	50%	50%	50%
	188609	190845	158446	199272	201532	208128	212538	221515	226111	235463	240249	245083
	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Interesados en una estadía de 2-3 días	66013	66796	55456	69745	70536	72845	74388	77530	79139	82412	84087	85779
Preferencia por alojamiento campestre en Villavicencio	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%
	56771	57444	47692	59981	60661	62647	63974	66676	68059	70874	72315	73770
Interesados en hospedarse en un hotel que respete el ambiente, la cultura y que halla una interacción con elementos locales.	45%	45%	45%	46%	46%	46%	46%	47%	48%	48%	49%	50%
	25547	25850	21461	27291	27601	28817	29428	31338	32668	34020	35434	36885
	19%	19%	16%	19%	20%	20%	20%	21%	21%	22%	22%	23%
Personas dispuestas a pagar entre \$100.000 y \$300.000 por noche/persona en el hotel	4854	4911	3434	5185	5382	5619	5886	6424	6860	7314	7796	8299
	0%	0%	45%	35%	36%	36%	37%	38%	39%	40%	42%	43%
Personas que probablemente se alojen en el hotel La Puerta al Llano	0	0	1545	1815	1938	2023	2178	2441	2676	2926	3274	3569

Anexo K-Proyección huéspedes internacionales.

Proyección huéspedes extranjeros												
	Año 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indicadores	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	-63%	40%	50%	52%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Visitantes extranjeros no residentes que visitan el Meta	1.743	2440	3660	5564	6398	7358	8462	9731	11191	12870	14800	17020
	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Interesados en conocer Villavicencio	1394	1952	2928	4451	5119	5887	6770	7785	8953	10296	11840	13616
	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Interesados en la sostenibilidad cultural y ambiental	837	1171	1757	2671	3071	3532	4062	4671	5372	6177	7104	8170
	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Interesados en hospedarse en hoteles campestres	42	59	88	134	154	177	203	234	269	309	355	408
	55%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Personas dispuestas a pagar entre \$120.000 y \$300.000 por noche/persona	23	29	44	67	77	88	102	117	134	154	178	204
	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Personas que probablemente se alojen en el hotel La Puerta al Llano	7	9	13	20	23	26	30	35	40	46	53	61

Anexo L- Costos fijos y variables del hotel campestre.

COSTOS FIJOS ANUALES										
Variable	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nómina	\$ 317.107.876	\$ 332.963.270	\$ 349.611.433	\$ 367.092.005	\$ 385.446.605	\$ 428.270.992	\$ 449.684.542	\$ 472.168.769	\$ 495.777.207	\$ 520.566.068
Publicidad	\$ 26.400.000	\$ 27.192.000	\$ 28.007.760	\$ 28.847.993	\$ 29.713.433	\$ 30.753.403	\$ 31.829.772	\$ 32.943.814	\$ 34.096.847	\$ 35.290.237
Seguro de la propiedad	\$ 7.192.500	\$ 7.393.890	\$ 7.615.707	\$ 7.844.178	\$ 8.079.503	\$ 8.362.286	\$ 8.654.966	\$ 8.957.890	\$ 9.271.416	\$ 9.595.915
Software hotelero	\$ 6.945.797	\$ 7.140.280	\$ 7.354.488	\$ 7.575.123	\$ 7.802.376	\$ 8.075.459	\$ 8.358.101	\$ 8.650.634	\$ 8.953.406	\$ 9.266.775
Sayco y Asimpro	\$ 6.168.000	\$ 6.353.040	\$ 6.543.631	\$ 6.739.940	\$ 6.942.138	\$ 7.185.113	\$ 7.436.592	\$ 7.696.873	\$ 7.966.263	\$ 8.245.083
Certificaciones hotel	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Gastos legales	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061	\$ 139.113	\$ 143.286	\$ 147.585	\$ 152.012	\$ 156.573
Impuestos	\$ 114.167.529	\$ 148.033.922	\$ 174.941.455	\$ 189.893.012	\$ 211.922.693	\$ 217.221.644	\$ 243.050.565	\$ 277.132.117	\$ 312.074.801	\$ 355.135.708
Préstamo banco	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977	\$ 69.468.977
Seguridad privada	\$ 48.110.400	\$ 49.553.712	\$ 51.040.323	\$ 52.571.533	\$ 54.148.679	\$ 56.043.883	\$ 58.005.419	\$ 60.035.608	\$ 62.136.855	\$ 64.311.645
Papelería	\$ 1.497.600	\$ 1.557.504	\$ 1.619.804	\$ 1.684.596	\$ 1.751.980	\$ 1.822.059	\$ 1.894.942	\$ 1.970.739	\$ 2.049.569	\$ 2.131.552
Total	\$ 617.178.679	\$ 669.780.194	\$ 716.330.887	\$ 751.848.484	\$ 795.411.446	\$ 847.342.930	\$ 898.527.161	\$ 959.173.007	\$ 1.021.947.354	\$ 1.094.168.532
COSTOS VARIABLES ANUALES										
Variable	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Costo de venta A & B	\$ 56.397.996	\$ 67.560.369	\$ 74.229.416	\$ 91.864.729	\$ 89.441.583	\$ 113.944.623	\$ 113.554.772	\$ 126.911.727	\$ 141.782.922	\$ 181.722.602
Costo de venta spa	\$ 51.668.854	\$ 63.575.793	\$ 70.763.690	\$ 77.106.622	\$ 86.545.674	\$ 91.100.378	\$ 104.457.484	\$ 111.764.459	\$ 130.976.999	\$ 137.618.967
Costo de venta agroturismo	\$ 5.977.557	\$ 7.718.963	\$ 8.638.585	\$ 9.624.440	\$ 10.916.600	\$ 941.410	\$ 1.095.534	\$ 1.286.271	\$ 1.528.703	\$ 1.761.451
Costo de venta cabalgatas	\$ 5.580.384	\$ 6.932.390	\$ 7.864.556	\$ 8.816.696	\$ 10.276.612	\$ 10.416.801	\$ 12.403.498	\$ 12.779.619	\$ 15.552.480	\$ 15.735.933
Servicios públicos	\$ 33.012.600	\$ 34.276.380	\$ 35.596.703	\$ 36.968.318	\$ 38.393.229	\$ 39.748.867	\$ 41.158.314	\$ 42.623.710	\$ 44.194.160	\$ 45.779.624
Amenities	\$ 7.352.160	\$ 8.926.006	\$ 9.899.177	\$ 10.722.329	\$ 12.024.956	\$ 12.505.955	\$ 13.006.193	\$ 13.526.440	\$ 15.129.196	\$ 15.734.364
Suministro aseo	\$ 6.515.880	\$ 6.763.483	\$ 7.020.496	\$ 7.287.275	\$ 7.564.191	\$ 7.851.630	\$ 8.149.992	\$ 8.459.692	\$ 8.781.160	\$ 9.114.844
Comisiones OTAS	\$ 49.642.155	\$ 58.437.887	\$ 62.343.601	\$ 64.920.555	\$ 70.123.733	\$ 68.209.037	\$ 75.073.823	\$ 78.060.118	\$ 85.665.804	\$ 82.868.615
Mantenimiento y otros	\$ 3.108.179	\$ 3.629.146	\$ 3.863.996	\$ 4.078.562	\$ 4.362.227	\$ 4.773.521	\$ 5.097.132	\$ 5.442.781	\$ 5.888.909	\$ 6.314.081
Financieros	\$ 22.329.909	\$ 27.501.431	\$ 30.386.478	\$ 32.859.270	\$ 36.188.808	\$ 37.581.307	\$ 41.747.915	\$ 46.341.313	\$ 52.044.009	\$ 58.446.018
Capacitaciones	\$ 5.407.990	\$ 6.605.043	\$ 7.193.524	\$ 7.725.594	\$ 8.492.013	\$ 8.490.725	\$ 9.168.454	\$ 10.318.214	\$ 11.336.224	\$ 12.328.804
Total	\$ 246.993.663	\$ 291.926.892	\$ 317.800.223	\$ 351.974.388	\$ 374.329.626	\$ 395.564.254	\$ 424.913.110	\$ 457.514.344	\$ 512.880.567	\$ 567.425.303

Anexo M- Proyección ADR habitación doble.

ACOMODACIÓN DOBLE											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
ADR	\$234.347	\$243.313	\$248.542	\$255.179	\$258.341	\$265.686	\$270.183	\$282.776	\$287.803	\$291.582	
COSTOS FIJOS											
Nómina alojamiento	\$ 38.351	\$ 34.201	\$ 33.660	\$ 33.941	\$ 32.990	\$ 39.679	\$ 37.958	\$ 36.238	\$ 34.030	\$ 32.723	
Gasto administrativo (nómina)	\$ 58.184	\$ 51.887	\$ 51.067	\$ 51.493	\$ 18.537	\$ 47.234	\$ 16.735	\$ 43.138	\$ 15.003	\$ 38.954	
Publicidad (Instagram)	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352	
Software hotelero	\$ 4.006	\$ 3.510	\$ 3.391	\$ 3.353	\$ 3.203	\$ 2.952	\$ 2.792	\$ 2.641	\$ 2.448	\$ 2.324	
Seguridad privada hotel	\$ 2.249	\$ 2.317	\$ 2.386	\$ 2.458	\$ 2.531	\$ 2.620	\$ 2.712	\$ 2.807	\$ 2.905	\$ 3.007	
Papelería	\$ 854	\$ 755	\$ 736	\$ 735	\$ 707	\$ 661	\$ 626	\$ 592	\$ 551	\$ 525	
COSTOS VARIABLES											
Servicios públicos	\$ 12.881	\$ 11.356	\$ 11.053	\$ 11.022	\$ 10.595	\$ 9.843	\$ 9.271	\$ 8.717	\$ 8.063	\$ 7.639	
Suministro aseo	\$ 16.261	\$ 16.879	\$ 17.520	\$ 18.186	\$ 18.877	\$ 19.595	\$ 20.339	\$ 21.112	\$ 21.914	\$ 22.747	
Suministro huéspedes	\$ 4.115	\$ 4.216	\$ 4.379	\$ 4.556	\$ 4.716	\$ 4.480	\$ 4.223	\$ 3.958	\$ 3.948	\$ 3.750	
Seguro hotelero	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	
Lencería	\$ 5.548	\$ 4.846	\$ 4.698	\$ 4.670	\$ 4.461	\$ 4.218	\$ 3.956	\$ 3.690	\$ 3.407	\$ 3.221	
Comisiones	\$ 43.105	\$ 44.785	\$ 45.720	\$ 46.919	\$ 47.451	\$ 48.760	\$ 49.548	\$ 51.895	\$ 52.779	\$ 53.415	
OTROS CARGOS											
Desayuno	\$ 9.334	\$ 9.707	\$ 10.096	\$ 10.499	\$ 10.919	\$ 11.356	\$ 11.810	\$ 12.283	\$ 12.774	\$ 13.285	
Mantenimiento y otros	\$ 1.642	\$ 1.528	\$ 1.525	\$ 1.546	\$ 1.531	\$ 1.655	\$ 1.613	\$ 1.573	\$ 1.526	\$ 1.500	
%OCC	7%	8%	9%	9%	10%	11%	12%	14%	15%	17%	
Nu habitaciones vendidas	312	366	390	407	438	492	539	590	658	718	
COSTO BRUTO	\$ 86.081	\$ 79.928	\$ 79.621	\$ 80.648	\$ 79.763	\$ 85.686	\$ 83.459	\$ 81.276	\$ 78.731	\$ 77.324	
COSTO ADMINISTRATIVO	\$ 61.287	\$ 54.959	\$ 54.189	\$ 54.685	\$ 21.776	\$ 50.515	\$ 20.073	\$ 46.537	\$ 18.459	\$ 42.485	
COSTO VENTA	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352	
UTILIDAD DESEADA	\$ 14.139	\$ 33.052	\$ 37.490	\$ 40.397	\$ 75.874	\$ 45.981	\$ 81.259	\$ 65.959	\$ 99.542	\$ 78.841	
PRECIO NETO	\$ 176.732	\$ 183.620	\$ 187.452	\$ 192.367	\$ 194.549	\$ 199.917	\$ 203.148	\$ 212.770	\$ 216.396	\$ 219.002	
COSTO FINANCIERO	\$ 3.535	\$ 3.672	\$ 3.749	\$ 3.847	\$ 3.891	\$ 3.998	\$ 4.063	\$ 4.255	\$ 4.328	\$ 4.380	
COMISIONES	\$ 43.105	\$ 44.785	\$ 45.720	\$ 46.919	\$ 47.451	\$ 48.760	\$ 49.548	\$ 51.895	\$ 52.779	\$ 53.415	
PRECIO COMISIONABLE	\$ 219.837	\$ 228.405	\$ 233.173	\$ 239.286	\$ 241.999	\$ 248.677	\$ 252.696	\$ 264.665	\$ 269.175	\$ 272.417	
OTROS CARGOS	\$ 10.976	\$ 11.236	\$ 11.620	\$ 12.045	\$ 12.451	\$ 13.011	\$ 13.424	\$ 13.856	\$ 14.300	\$ 14.785	
PRECIO FINAL	\$ 234.347	\$ 243.313	\$ 248.542	\$ 255.179	\$ 258.341	\$ 265.686	\$ 270.183	\$ 282.776	\$ 287.803	\$ 291.582	

Anexo M- Proyección ADR habitación triple.

ACOMODACIÓN TRIPLE										
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ADR MENSUAL	\$287.791	\$298.489	\$306.534	\$310.914	\$317.999	\$315.360	\$326.679	\$326.784	\$348.264	\$372.989
COSTOS FIJOS										
Nómina alojamiento	\$ 38.351	\$ 34.201	\$ 33.660	\$ 33.941	\$ 32.990	\$ 39.679	\$ 37.958	\$ 36.238	\$ 34.030	\$ 32.723
Gastro administrativo (nómina)	\$ 58.184	\$ 51.887	\$ 51.067	\$ 51.493	\$ 18.537	\$ 47.234	\$ 16.735	\$ 43.138	\$ 15.003	\$ 38.954
Publicidad (Instagram)	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352
Software hotelero	\$ 4.006	\$ 3.510	\$ 3.391	\$ 3.353	\$ 3.203	\$ 2.952	\$ 2.792	\$ 2.641	\$ 2.448	\$ 2.324
Seguridad privada hotel	\$ 2.249	\$ 2.317	\$ 2.386	\$ 2.458	\$ 2.531	\$ 2.620	\$ 2.712	\$ 2.807	\$ 2.905	\$ 3.007
Papelería	\$ 854	\$ 755	\$ 736	\$ 735	\$ 707	\$ 661	\$ 626	\$ 592	\$ 551	\$ 525
COSTOS VARIABLES										
Servicios públicos	\$ 12.881	\$ 11.356	\$ 11.053	\$ 11.022	\$ 10.595	\$ 9.843	\$ 9.271	\$ 8.717	\$ 8.063	\$ 7.639
Suministro aseo	\$ 16.261	\$ 16.879	\$ 17.520	\$ 18.186	\$ 18.877	\$ 19.595	\$ 20.339	\$ 21.112	\$ 21.914	\$ 22.747
Suministro huéspedes	\$ 4.205	\$ 4.340	\$ 4.512	\$ 4.694	\$ 4.772	\$ 4.546	\$ 4.311	\$ 4.081	\$ 4.084	\$ 3.892
Seguro hotelero	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380	\$ 7.380
lencería	\$ 7.651	\$ 6.732	\$ 6.532	\$ 6.492	\$ 6.223	\$ 5.775	\$ 5.450	\$ 5.135	\$ 4.755	\$ 4.509
Comisiones	\$ 44.599	\$ 46.280	\$ 47.505	\$ 48.120	\$ 49.181	\$ 48.621	\$ 50.372	\$ 50.280	\$ 53.688	\$ 57.620
OTROS CARGOS										
Desayuno	\$ 14.001	\$ 14.561	\$ 15.143	\$ 15.749	\$ 16.379	\$ 17.034	\$ 17.716	\$ 18.424	\$ 19.161	\$ 19.928
Mantenimiento y otros	\$ 1.735	\$ 1.618	\$ 1.613	\$ 1.634	\$ 1.617	\$ 1.736	\$ 1.694	\$ 1.653	\$ 1.605	\$ 1.578
%OCC	16%	19%	20%	21%	23%	25%	28%	30%	34%	37%
Nu habitaciones vendidas	694	814	868	904	974	1094	1198	1310	1463	1595
COSTO BRUTO	\$ 90.735	\$ 84.399	\$ 84.048	\$ 85.067	\$ 84.040	\$ 89.769	\$ 87.500	\$ 85.304	\$ 82.675	\$ 81.214
COSTO ADMINISTRATIVO	\$ 61.287	\$ 54.959	\$ 54.189	\$ 54.685	\$ 21.776	\$ 50.515	\$ 20.073	\$ 46.537	\$ 18.459	\$ 42.485
COSTO VENTA	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352
UTILIDAD DESEADA	\$ 55.749	\$ 76.363	\$ 83.133	\$ 84.209	\$ 122.952	\$ 85.087	\$ 125.930	\$ 100.559	\$ 147.642	\$ 144.051
PRECIO NETO	\$ 222.996	\$ 231.402	\$ 237.523	\$ 240.599	\$ 245.904	\$ 243.106	\$ 251.860	\$ 251.399	\$ 268.441	\$ 288.101
COSTO FINANCIERO	\$ 4.460	\$ 4.628	\$ 4.750	\$ 4.812	\$ 4.918	\$ 4.862	\$ 5.037	\$ 5.028	\$ 5.369	\$ 5.762
COMISIONES (20%)	\$ 44.599	\$ 46.280	\$ 47.505	\$ 48.120	\$ 49.181	\$ 48.621	\$ 50.372	\$ 50.280	\$ 53.688	\$ 57.620
PRECIO COMISIONABLE	\$ 277.385	\$ 287.841	\$ 295.455	\$ 299.281	\$ 305.881	\$ 302.400	\$ 313.289	\$ 312.715	\$ 333.914	\$ 358.370
OTROS CARGOS	\$ 15.736	\$ 16.179	\$ 16.757	\$ 17.383	\$ 17.996	\$ 18.771	\$ 19.410	\$ 20.078	\$ 20.766	\$ 21.506
PRECIO FINAL	\$ 287.791	\$ 298.489	\$ 306.534	\$ 310.914	\$ 317.999	\$ 315.360	\$ 326.679	\$ 326.784	\$ 348.264	\$ 372.989

Anexo M- Proyección ADR habitación cuádruple.

ACOMODACIÓN CUÁDRUPLE											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
ADR	\$360.857	\$374.571	\$380.601	\$398.028	\$404.199	\$407.116	\$410.440	\$414.764	\$415.937	\$423.502	
COSTOS FIJOS											
Nómina alojamiento	\$ 38.351	\$ 34.201	\$ 33.660	\$ 33.941	\$ 32.990	\$ 39.679	\$ 37.958	\$ 36.238	\$ 34.030	\$ 32.723	
Gasta administrativo (nómina)	\$ 58.184	\$ 51.887	\$ 51.067	\$ 51.493	\$ 18.537	\$ 47.234	\$ 16.735	\$ 43.138	\$ 15.003	\$ 38.954	
Publicidad (Instagram)	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352	
Software hotelero	\$ 4.006	\$ 3.510	\$ 3.391	\$ 3.353	\$ 3.203	\$ 2.952	\$ 2.792	\$ 2.641	\$ 2.448	\$ 2.324	
Seguridad privada hotel	\$ 2.249	\$ 2.317	\$ 2.386	\$ 2.458	\$ 2.531	\$ 2.620	\$ 2.712	\$ 2.807	\$ 2.905	\$ 3.007	
Papelería	\$ 854	\$ 755	\$ 736	\$ 735	\$ 707	\$ 661	\$ 626	\$ 592	\$ 551	\$ 525	
COSTOS VARIABLES											
Servicios públicos	\$ 12.881	\$ 11.356	\$ 11.053	\$ 11.022	\$ 10.595	\$ 9.843	\$ 9.271	\$ 8.717	\$ 8.063	\$ 7.639	
Suministro aseo	\$ 16.261	\$ 16.879	\$ 17.520	\$ 18.186	\$ 18.877	\$ 19.595	\$ 20.339	\$ 21.112	\$ 21.914	\$ 22.747	
Suministro huéspedes	\$ 4.218	\$ 17.958	\$ 18.497	\$ 19.052	\$ 19.623	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguro hotelero	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	\$ 9.840	
lencería	\$ 14.066	\$ 12.389	\$ 12.022	\$ 11.948	\$ 11.458	\$ 10.606	\$ 10.017	\$ 9.452	\$ 8.757	\$ 8.307	
Comisiones	\$ 68.246	\$ 70.642	\$ 71.765	\$ 74.925	\$ 76.051	\$ 76.633	\$ 77.239	\$ 78.019	\$ 78.228	\$ 79.575	
OTROS CARGOS											
Desayuno	\$ 18.668	\$ 19.415	\$ 20.191	\$ 20.999	\$ 21.839	\$ 22.712	\$ 23.621	\$ 24.566	\$ 25.548	\$ 26.570	
Mantenimiento y otros	\$ 1.912	\$ 2.052	\$ 2.052	\$ 2.080	\$ 2.068	\$ 1.791	\$ 1.749	\$ 1.707	\$ 1.652	\$ 1.625	
%OCC	40%	47%	50%	50%	56%	63%	69%	76%	85%	92%	
Nu habitaciones vendidas	728	854	911	949	1023	1149	1257	1376	1536	1675	
COSTO BRUTO	\$ 97.866	\$ 104.939	\$ 104.978	\$ 106.446	\$ 105.915	\$ 92.183	\$ 90.137	\$ 88.166	\$ 85.509	\$ 84.263	
COSTO ADMINISTRATIVO	\$ 58.184	\$ 51.887	\$ 51.067	\$ 51.493	\$ 18.537	\$ 47.234	\$ 16.735	\$ 43.138	\$ 15.003	\$ 38.954	
COSTO VENTA	\$ 15.225	\$ 15.682	\$ 16.152	\$ 16.637	\$ 17.136	\$ 17.736	\$ 18.356	\$ 18.999	\$ 19.664	\$ 20.352	
UTILIDAD DESEADA	\$ 92.225	\$ 101.315	\$ 105.541	\$ 116.384	\$ 153.387	\$ 139.361	\$ 172.935	\$ 150.302	\$ 180.265	\$ 161.896	
PRECIO NETO	\$ 263.500	\$ 273.823	\$ 277.739	\$ 290.959	\$ 294.975	\$ 296.513	\$ 298.164	\$ 300.604	\$ 300.441	\$ 305.464	
COSTO FINANCIERO	\$ 8.531	\$ 8.638	\$ 8.854	\$ 9.066	\$ 9.266	\$ 9.466	\$ 9.667	\$ 9.867	\$ 10.068	\$ 10.268	
COMISIONES (20%)	\$ 68.246	\$ 70.642	\$ 71.765	\$ 74.925	\$ 76.051	\$ 76.633	\$ 77.239	\$ 78.019	\$ 78.228	\$ 79.575	
PRECIO COMISIONABLE	\$ 331.745	\$ 344.465	\$ 349.504	\$ 365.884	\$ 371.026	\$ 373.146	\$ 375.403	\$ 378.623	\$ 378.669	\$ 385.039	
OTROS CARGOS	\$ 20.580	\$ 21.467	\$ 22.243	\$ 23.079	\$ 23.907	\$ 24.504	\$ 25.369	\$ 26.273	\$ 27.201	\$ 28.196	
PRECIO FINAL	\$ 360.857	\$ 374.571	\$ 380.601	\$ 398.028	\$ 404.199	\$ 407.116	\$ 410.440	\$ 414.764	\$ 415.937	\$ 423.502	

Anexo N. Menú del restaurante del hotel.

DESAYUNO				
Opciones de desayuno	Costo de venta	Precio de venta	Precio sin ico	
Opción 1				
CAFÉ	\$ 1.444	\$ 6.000		
HUEVO FRITO	\$ 877	\$ 4.000		
PAN	\$ 600	\$ 600		
JUGO DE NARANJA	\$ 943	\$ 4.000		
	\$ 3.865	\$ 14.600	\$	13.519
Opción 2				
CHOCOLATE	\$ 1.556	\$ 6.000		
HUEVO DURO	\$ 559	\$ 3.000		
PAN	\$ 600	\$ 600		
JUGO DE NARANJA	\$ 943	\$ 4.000		
	\$ 3.657	\$ 13.600	\$	12.593
Opción 3				
TE	\$ 1.621	\$ 7.000		
HUEVO PERICO	\$ 1.201	\$ 5.000		
PAN	\$ 600	\$ 600		
JUGO DE NARANJA	\$ 943	\$ 4.000		
	\$ 4.365	\$ 16.600	\$	15.370
Opción 4				
MILO	\$ 1.764	\$ 7.000		
SANDUCHE	\$ 1.097	\$ 3.000		
JUGO DE NARANJA	\$ 943	\$ 3.000		
HUEVO DURO	\$ 559	\$ 2.000		
	\$ 4.362	\$ 15.000	\$	13.889
Adicionales				
HAYACA	\$ 919	\$ 4.000		
PAN DE ARROZ	2500	\$ 3.500		

ALMUERZO				
Opciones de almuerzo	Costo de venta	Precio de venta	Precio sin ico	
Opción 1	\$ 10.993	\$ 37.102	\$ 34.354	
Mojarra frita				
Arroz				
Patacón/ papa francesa				
Ensalada				
Sancocho de pescado				
Jugo natural o limonada				
Opción 2	\$ 12.084	\$ 39.547	\$ 36.618	
Bagre de río posta				
Arroz				
Patacón/ papa francesa				
Ensalada				
Sancocho de pescado				
Jugo natural o limonada				
Opción 3	\$ 7.196	\$ 26.798	\$ 24.813	
Carne a la llanera (mamona y carne de cerdo)				
Yuca sudada				
Papa salada				
Ensalada				
Jugo natural o limonada				
Opción 4	\$ 7.336	\$ 27.322	\$ 25.298	
Pechuga dorada				
Arroz				
Ensalada				
Patacón/ papa francesa				
Jugo natural o limonada				
Opción 5	\$ 7.762	\$ 28.907	\$ 26.766	
Hamburguesa llanera				
Papa francesa				
Jugo natural o limonada				
Opción 6	\$ 6.647	\$ 24.756	\$ 22.922	
Ensalada de campo (lechuga, tomate, cebolla, pepino, aguacate, pollo, aceite de oliva)				
Limonada natural				
Opción 7	\$ 6.860	\$ 25.548	\$ 23.656	
Carne asada (churrasco o baby beef)				
Arroz				
Patacón/ papa francesa				
Ensalada				
Jugo natural o limonada				

CENA				
Opciones de cena	Costo de venta	Precio de venta	Precio sin ico	
Opción 1 Salchipapa jugo natural o limanada	\$ 3.900	\$ 13.163	\$ 12.188	
Opción 2 Hamburguesa limonada	\$ 6.801	\$ 25.329	\$ 23.453	
Opción 3 Carne asada ensalda arroz limonada	\$ 7.062	\$ 26.302	\$ 24.354	
Opción 4 llanera o de pollo limonada o jugo natural	\$ 7.552	\$ 28.125	\$ 26.042	
Opción 5 Mazorcada limonada	\$ 3.946	\$ 13.318	\$ 12.331	

Anexo Ñ- Tarifas servicios del hotel

Tarifa servicios Spa						
		2022	2023	2024	2025	2026
Paquete 1	*Masaje de relajación (40 min) *Limpieza facial (30 min)	\$ 93.420	\$ 97.157	\$ 101.043	\$ 105.085	\$ 109.288
Paquete 2	*Masaje de relajación (60 min) *Limpieza facial (30 min) *Hidrofacial (20 min)	\$ 134.940	\$ 140.338	\$ 145.951	\$ 151.789	\$ 157.861
Paquete 3	*Masaje de relajación (60 min) *Limpieza facial (30 min)	\$ 186.840	\$ 194.314	\$ 202.086	\$ 210.170	\$ 218.576
Tarifa servicios Spa						
		2028	2028	2029	2030	2031
Paquete 1	*Masaje de relajación (40 min) *Limpieza facial (30 min)	\$ 113.660	\$ 118.206	\$ 122.934	\$ 127.852	\$ 127.852
Paquete 2	*Masaje de relajación (60 min) *Limpieza facial (30 min) *Hidrofacial (20 min)	\$ 164.175	\$ 170.742	\$ 177.572	\$ 184.675	\$ 184.675
Paquete 3	*Masaje de relajación (60 min) *Limpieza facial (30 min)	\$ 227.319	\$ 236.412	\$ 245.869	\$ 255.703	\$ 255.703

Actividades agroturismo						
Alimentación animales de granja, ordeño, paseo a caballo, visita a los cultivos del hotel y degustación de productos nativos de la región. Duración: 4 horas . Restricciones: Para niños mayores a 5 años						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Adultos	\$33.000	\$34.320	\$35.693	\$37.121	\$38.605	\$40.150
Niños	\$22.000	\$23.100	\$24.486	\$26.200	\$28.296	\$30.560

Actividades agroturismo					
Alimentación animales de granja, ordeño, paseo a caballo, visita a los cultivos del hotel y degustación de productos nativos de la región. Duración: 4 horas . Restricciones: Para niños mayores a 5 años					
	2028	2029	2030	2031	% Personas que toman el SS.
Adultos	\$41.756	\$43.426	\$45.163	\$46.969	65%
Niños	\$33.004	\$35.645	\$38.496	\$41.576	35%

Precios cabalgatas						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mayores de 12	\$ 20.000	\$ 20.960	\$ 22.008	\$ 23.328	\$ 24.961	\$ 26.958
Menores de 12 años	\$ 12.000	\$ 12.576	\$ 13.205	\$ 13.997	\$ 14.977	\$ 16.175

Precios cabalgatas					
	2027	2028	2029	2030	2031
Mayores de 12	\$ 28.845	\$ 31.153	\$ 33.334	\$ 36.001	\$ 38.521
Menores de 12 años	\$ 17.307	\$ 18.692	\$ 20.000	\$ 21.600	\$ 23.112

Anexo O-Estado de Resultados 2022-2031 hotel campestre La Puerta al Llano.

HOTEL LA PUERTA AL LLANO											
Estado de Resultados 2022-2026											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
% OCCUPANCY	41%	48%	51%	53%	57%	64%	70%	77%	86%	94%	
AVERAGE RATE	\$ 308.499	\$ 320.012	\$ 326.681	\$ 336.921	\$ 342.835	\$ 329.935	\$ 340.509	\$ 339.454	\$ 333.077	\$ 336.786	
REVPAR	\$ 125.185	\$ 152.895	\$ 166.517	\$ 178.833	\$ 196.574	\$ 210.486	\$ 238.435	\$ 261.427	\$ 286.816	\$ 316.673	
INGRESOS											
HABITACIONES	\$ 455.289.244	\$ 556.416.108	\$ 606.038.198	\$ 650.840.693	\$ 715.613.786	\$ 713.506.273	\$ 770.458.279	\$ 867.076.816	\$ 952.623.851	\$ 1.036.033.978	
SPA	\$ 144.730.683	\$ 178.083.453	\$ 198.217.618	\$ 215.984.935	\$ 242.424.858	\$ 255.183.132	\$ 292.597.994	\$ 313.065.711	\$ 366.882.350	\$ 385.487.302	
CABALGATAS	\$ 23.446.992	\$ 29.127.691	\$ 33.044.354	\$ 37.044.941	\$ 43.179.044	\$ 43.768.072	\$ 52.115.537	\$ 53.695.879	\$ 65.346.554	\$ 66.117.364	
AGROTURISMO ACTIVIDADE	\$ 27.115.745	\$ 35.273.737	\$ 39.869.810	\$ 44.981.743	\$ 51.810.408	\$ 60.971.126	\$ 72.126.800	\$ 86.110.121	\$ 104.093.932	\$ 122.017.511	
A & B	\$ 173.399.227	\$ 215.911.968	\$ 244.102.274	\$ 263.666.864	\$ 282.352.270	\$ 313.335.509	\$ 353.214.869	\$ 390.063.033	\$ 431.496.455	\$ 547.023.492	
TOTAL INGRESOS	\$ 823.981.891	\$ 1.014.812.957	\$ 1.121.272.254	\$ 1.212.519.177	\$ 1.335.380.366	\$ 1.386.764.111	\$ 1.540.513.478	\$ 1.710.011.559	\$ 1.920.443.141	\$ 2.156.679.647	
		23%	10%	8%	10%	4%	11%	11%	12%	12%	
COSTO DE VENTAS											
SPA	\$ 51.668.854	\$ 63.575.793	\$ 70.763.690	\$ 77.106.622	\$ 86.545.674	\$ 91.100.378	\$ 104.457.484	\$ 111.764.459	\$ 130.976.999	\$ 137.618.967	
CABALGATAS	\$ 5.580.384	\$ 6.932.390	\$ 7.864.556	\$ 8.816.696	\$ 10.276.612	\$ 10.416.801	\$ 12.403.498	\$ 12.779.619	\$ 15.552.480	\$ 15.735.933	
AGROTURISMO ACTIVIDADE	\$ 5.977.557	\$ 7.718.963	\$ 8.638.585	\$ 9.624.440	\$ 10.916.600	\$ 941.410	\$ 1.095.534	\$ 1.286.271	\$ 1.528.703	\$ 1.761.451	
A & B	\$ 56.397.996	\$ 67.560.369	\$ 74.229.416	\$ 91.864.729	\$ 89.441.583	\$ 113.944.623	\$ 113.554.772	\$ 126.911.727	\$ 141.782.922	\$ 181.722.602	
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 119.624.791	\$ 145.787.515	\$ 161.496.248	\$ 187.412.486	\$ 197.180.470	\$ 216.403.212	\$ 231.511.287	\$ 252.742.076	\$ 289.841.104	\$ 336.838.952	
		21,87%	10,78%	16,05%	5,21%	9,75%	6,98%	9,17%	14,68%	16,22%	
NOMINA											
HABITACIONES	\$ 67.229.035	\$ 70.590.486	\$ 74.120.011	\$ 77.826.011	\$ 81.717.312	\$ 109.355.234	\$ 114.822.996	\$ 120.564.145	\$ 126.592.353	\$ 132.921.970	
SPA	\$ 12.222.986	\$ 12.834.135	\$ 13.475.842	\$ 14.149.634	\$ 14.857.115	\$ 15.599.971	\$ 16.379.970	\$ 17.198.968	\$ 18.058.917	\$ 18.961.863	
CABALGATAS	\$ 10.037.140	\$ 10.538.997	\$ 11.065.947	\$ 11.619.244	\$ 12.200.207	\$ 12.810.217	\$ 13.450.728	\$ 14.123.264	\$ 14.829.427	\$ 15.570.899	
AGROTURISMO	\$ 20.074.280	\$ 21.077.994	\$ 22.131.894	\$ 23.238.489	\$ 24.400.413	\$ 25.620.434	\$ 26.901.456	\$ 28.246.528	\$ 29.658.855	\$ 31.141.798	
A & B	\$ 95.416.291	\$ 100.187.105	\$ 105.196.461	\$ 110.456.284	\$ 115.979.098	\$ 121.778.053	\$ 127.866.955	\$ 134.260.303	\$ 140.973.318	\$ 148.021.984	
TOTAL NÓMINA	\$ 204.979.732	\$ 215.228.718	\$ 225.990.154	\$ 237.289.662	\$ 249.154.145	\$ 285.163.909	\$ 299.422.104	\$ 314.393.210	\$ 330.112.870	\$ 346.618.514	
UTILIDAD DEPARTAMENTAL											
HABITACIONES	\$ 388.060.209	\$ 485.825.621	\$ 531.918.188	\$ 573.014.682	\$ 633.896.474	\$ 604.151.039	\$ 655.635.283	\$ 746.512.670	\$ 826.031.498	\$ 903.112.007	
SPA	\$ 80.838.843	\$ 101.673.525	\$ 113.978.087	\$ 124.728.679	\$ 141.022.068	\$ 148.482.782	\$ 171.760.540	\$ 184.102.284	\$ 217.846.435	\$ 228.906.472	
CABALGATAS	\$ 7.829.468	\$ 11.656.303	\$ 14.113.851	\$ 16.609.001	\$ 20.702.225	\$ 20.541.054	\$ 26.261.311	\$ 26.792.996	\$ 34.964.647	\$ 34.810.533	
AGROTURISMO	\$ 1.063.908	\$ 6.476.780	\$ 9.099.330	\$ 12.118.814	\$ 16.493.395	\$ 34.409.282	\$ 44.129.811	\$ 56.577.322	\$ 72.906.374	\$ 89.114.262	
A & B	\$ 21.584.941	\$ 48.164.494	\$ 64.676.397	\$ 61.345.852	\$ 76.931.590	\$ 77.612.834	\$ 111.793.142	\$ 128.891.003	\$ 148.740.215	\$ 217.278.907	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 499.377.369	\$ 653.796.723	\$ 733.785.852	\$ 787.817.028	\$ 889.045.751	\$ 885.196.990	\$ 1.009.580.087	\$ 1.142.876.274	\$ 1.300.489.168	\$ 1.473.222.181	

GASTOS GENERALES																				
NÓMINA OTROS DEPARTAMENTOS																				
ADMINISTRATIVO Y GENERAL	\$	87.745.531	\$	92.132.808	\$	96.739.448	\$	101.576.420	\$	106.655.241	\$	111.988.003	\$	117.587.404	\$	123.466.774	\$	129.640.112	\$	136.122.118
VENTAS Y MARKETING	\$	14.250.437	\$	14.962.958	\$	15.711.106	\$	16.496.662	\$	17.321.495	\$	18.187.569	\$	19.096.948	\$	20.051.795	\$	21.054.385	\$	22.107.104
MANTENIMIENTO Y REPARA	\$	10.132.177	\$	10.638.786	\$	11.170.725	\$	11.729.261	\$	12.315.724	\$	12.931.511	\$	13.578.086	\$	14.256.990	\$	14.969.840	\$	15.718.332
TOTAL NÓMINA	\$	112.128.144	\$	117.734.552	\$	123.621.279	\$	129.802.343	\$	136.292.460	\$	143.107.083	\$	150.262.438	\$	157.775.559	\$	165.664.337	\$	173.947.554
OTROS GASTOS. DEPTOS. OPERADOS.																				
HABITACIONES	\$	13.868.040	\$	33.732.346	\$	35.594.030	\$	37.337.563	\$	39.593.585	\$	41.062.178	\$	42.585.439	\$	44.165.410	\$	46.865.909	\$	48.608.205
ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$	26.130.834	\$	30.721.788	\$	33.497.615	\$	35.877.754	\$	38.584.031	\$	31.641.893	\$	36.574.406	\$	39.338.766	\$	40.673.651	\$	44.890.426
TOTAL OTROS GASTOS DEPTOS. OF	\$	39.998.874	\$	64.454.134	\$	69.091.645	\$	73.215.317	\$	78.177.617	\$	72.704.071	\$	79.159.845	\$	83.504.176	\$	87.539.560	\$	93.498.631
OTROS GASTOS. DEPTOS NO OPERADOS.																				
ADMINISTRACIÓN	\$	138.956.052	\$	155.642.125	\$	167.530.890	\$	174.988.618	\$	186.322.146	\$	187.491.398	\$	201.243.035	\$	212.274.283	\$	228.967.779	\$	235.950.925
MANTENIMIENTO	\$	3.108.179	\$	3.629.146	\$	3.863.996	\$	4.078.562	\$	4.362.227	\$	4.773.521	\$	5.097.132	\$	5.442.781	\$	5.888.909	\$	6.314.081
PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$	26.400.000	\$	27.192.000	\$	28.007.760	\$	28.847.993	\$	29.713.433	\$	30.753.403	\$	31.829.772	\$	32.943.814	\$	34.096.847	\$	35.290.237
TOTAL OTROS GASTOS DEPTOS NO	\$	168.464.230	\$	186.463.271	\$	199.402.646	\$	207.915.172	\$	220.397.805	\$	223.018.322	\$	238.169.938	\$	250.660.877	\$	268.953.536	\$	277.555.243
GASTOS A LA PROPIEDAD																				
SEGUROS	\$	7.192.500	\$	7.393.890	\$	7.615.707	\$	7.844.178	\$	8.079.503	\$	8.362.286	\$	8.654.966	\$	8.957.890	\$	9.271.416	\$	9.595.915
SEGURIDAD PRIVADA	\$	48.110.400	\$	49.553.712	\$	51.040.323	\$	52.571.533	\$	54.148.679	\$	56.043.883	\$	58.005.419	\$	60.035.608	\$	62.136.855	\$	64.311.645
GASTOS FINANCIEROS	\$	51.000.000	\$	50.091.073	\$	49.027.629	\$	47.783.399	\$	46.327.650	\$	44.624.423	\$	42.631.648	\$	40.300.102	\$	37.572.192	\$	34.380.538
AMORTIZACIÓN	\$	11.424.745																		
TOTAL GASTOS A LA PROPIED	\$	117.727.645	\$	107.038.675	\$	107.683.659	\$	108.199.110	\$	108.555.832	\$	109.030.592	\$	109.292.033	\$	109.293.600	\$	108.980.463	\$	108.288.098
TOTAL OTROS GASTOS	\$	326.190.749	\$	357.956.081	\$	376.177.949	\$	389.329.599	\$	407.131.254	\$	404.752.985	\$	426.621.817	\$	443.458.653	\$	465.473.559	\$	479.341.972
TOTAL GASTOS GENERALES	\$	438.318.894	\$	475.690.632	\$	499.799.229	\$	519.131.942	\$	543.423.714	\$	547.860.068	\$	576.884.254	\$	601.234.213	\$	631.137.896	\$	653.289.526
GOP		61.058.475		178.106.091		233.986.624		268.685.086		345.622.037		337.336.922		432.695.833		541.642.061		669.351.272		819.932.655
Depreciaciones		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747		31.665.747
Utilidad antes de impuestos		29.392.729		146.440.344		202.320.877		237.019.339		313.956.291		305.671.175		401.030.086		509.976.315		637.685.525		788.266.908
IMPUESTO DE RENTA 9%		2.645.346		13.179.631		18.208.879		21.331.741		28.256.066		27.510.406		36.092.708		45.897.868		57.391.697		70.944.022
UTILIDAD NETA	\$	26.747.383	\$	133.260.713	\$	184.111.998	\$	215.687.599	\$	285.700.224	\$	278.160.769	\$	364.937.378	\$	464.078.446	\$	580.293.828	\$	717.322.886
Utilidad final % margen de		3,25%		13,13%		16,42%		17,79%		21,39%		20,06%		23,69%		27,14%		30,22%		33,26%

Anexo P- Flujo de Caja Libre de los primeros 10 años de operación del hotel (FCF). Elaboración propia.

Flujo de caja Libre (FCF)										
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Margen Operativo Bruto	119.624.791	145.787.515	161.496.248	187.412.486	197.180.470	216.403.212	231.511.287	252.742.076	289.841.104	336.838.952
BAIT	-\$ 85.354.941	-\$ 69.441.203	-\$ 64.493.907	-\$ 49.877.175	-\$ 51.973.675	-\$ 68.760.697	-\$ 67.910.817	-\$ 61.651.134	-\$ 40.271.767	9.779.561
Beneficio Neto	-\$ 584.732.310	-\$ 723.237.926	-\$ 798.279.759	-\$ 837.694.204	-\$ 941.019.427	-\$ 953.957.687	-\$ 1.077.490.904	-\$ 1.204.527.408	-\$ 1.340.760.934	1.483.001.743
Necesidades Operativas de Fondos	\$ 455.733.153	\$ 605.844.988	\$ 807.749.873	\$ 1.040.916.789	\$ 1.350.851.489	\$ 1.639.258.211	\$ 2.028.749.823	\$ 2.507.830.224	\$ 2.425.350.126	\$ 3.056.979.002
Flujo de Caja Libre (FCF)	\$ 10.372.226	\$ 370.876.153	\$ 340.177.767	\$ 332.643.277	\$ 279.340.102	\$ 298.294.842	\$ 206.700.455	\$ 111.612.338	\$ 47.644.483	\$ 28.889.806

